

Obsah

ÚVOD	5
1 STŘEDNÍ PODNIK	6
2 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE FIRMĚ	6
2.1 Legislativa oblasti personalistiky	8
2.2 Personální činnosti	9
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	11
2.2.2 Personální plánování	13
2.2.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků	15
2.2.4 Hodnocení pracovníků	23
2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	24
2.2.6 Odměňování	26
2.2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	28
2.2.8 Pracovní vztahy	30
2.2.9 Péče o zaměstnance	31
2.2.10 Personální informační systém	33
3 PROFIL SPOLEČNOSTI	34
4 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI	37
4.1 Vytváření a analýza pracovních míst	37
4.2 Personální plánován	38
4.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků	38
4.4 Hodnocení pracovníků	40
4.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	43
4.6 Odměňování	44
4.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	45
4.8 Pracovní vztahy	46
4.9 Péče o zaměstnance	47
4.10 Personální informační systém	48
ZÁVĚR	49
ANOTACE	51
LITERATURA A PRAMENY	52
PŘÍLOHY	55

Úvod

Na personální práci se klade čím dál větší důraz. Žádný podnik by ji neměl zanedbávat, jelikož jen spokojení zaměstnanci odvádějí dobrou práci, která je od nich požadována.

Tématem této bakalářské práce je popsání personální práce ve středním podniku, konkrétně ve firmě Masokombinát Jičín, spol. s r.o. Cílem práce, jak už téma napovídá, je popsat personální činnosti v konkrétním podniku a na základě poznatků z doporučení odborných literatur pojmenovat jejich přednosti a nedostatky, případně i zhodnotit je a pokusit se navrhnout alternativní způsob řešení k zefektivnění personální práce v tomto podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se týká toho, jak by personální práce ve společnosti měla vypadat. Zaměřím se na specifika středního podniku, a to na jednotlivé personální činnosti, jako jsou například vytváření pracovních míst, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení a odměňování pracovníků a jejich další vzdělávání. Závěrem teoretické části je seznámení s profilem společnosti a jejími zaměstnanci a popsání oblasti jejího podnikání. V praktické části se věnuji konkrétnímu případu – Masokombinátu Jičín, spol. s r.o.

Úvodem je popsán současný stav personální práce ve společnosti a popis jejich činností v jednotlivých oblastech a identifikace problémů a rizik při jejich výkonu. Jde o srovnání reality s teoretickou částí práce.

Jako metody pro získání informací je zvoleno studium podnikových materiálů, materiálů na webových stránkách a v neposlední řadě také studium odborné literatury z oblasti personální práce.

Společnost Masokombinát Jičín, spol. s r.o. poskytla k bakalářské práci veškeré potřebné informace k jejímu vypracování.

1 Střední podnik

Vymezit, co je střední podnik není zrovna jednoduché, jelikož různí autoři volí různé parametry a kritéria. Například v díle *Management lidských zdrojů* se uvádí počet zaměstnanců ve střední organizaci mezi 100 a 500.¹

I podle díla *Řízení lidských zdrojů* se za střední podnik považuje firma s počtem 100 až 500 zaměstnanců. Evropská komise definuje s platností od 1. Ledna 2005 za střední podnik firmu s počtem méně než 250 zaměstnanců, obrat nepřesahuje 50 milionů EUR ročně, platební bilance nemá převyšovat 43 milionů EUR.

Malé a střední podniky by měly využít svou hlavní výhodu – jednoduchou a přehlednou strukturu řízení a organizace, umožňující pracovat s krátkými informačními toky. Tím mohou poskytovat individualizované služby a být pružnější ve svém rozvoji, službách a vnitřním řízení. Charakteristickým rysem podniků malé a střední velikosti je zaměření se na podnikatelské obory s vysokou náročností na živou práci, což je pro personální řízení velmi důležité, jak z hlediska očekávání, tak i překážek hledání, formování a využívání pracovní síly. Manažeři malých a středních podniků často podceňují význam práce s lidmi. Myslí si, že když lidem přidělí práci a zaplatí jim za ni, tak to stačí. Obvykle to ale není pravda, protože lidé potřebují více jako motivaci, možnost dalšího vzdělání, chtějí vidět perspektivu a cítit se součástí firmy. Když toto nemají, ti zdatnější si zkusí najít jinou práci u jiné firmy a ti méně aktivní přestanou být iniciativní a práci přizpůsobí výšce svého platu.²

Jen spokojený zaměstnanec, totiž přináší podniku požadovaný přínos.

2 Personální práce ve firmě

Význam personální práce v organizaci je ovlivněn zřízením personálního útvaru, vytvořením pracovní funkce personalisty, jeho začlenění v organizační struktuře a

¹ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 14.

² Srov. STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 11 – 13.

postavení personálního ředitele na stupnici manažerů. Pojem personální práce dosud není jednoznačně vymezen nebo chápán. Vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí.³

Jednou z definic je :

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“⁴

Personální práce označuje výkon personálních činností zajišťovaných personálním útvarem i pracovních úkolů vedoucích zaměstnanců, které plní při řízení a vedení svých podřízených. Ve středním a větším podniku je zřízen personální útvar, který svým začleněním v organizační struktuře podniku vyjadřuje, jaký význam organizace přikládá personální práci k uskutečnění svých cílů. Personální útvar může být na stejné úrovni řízení jako jiné funkční organizační jednotky nebo může být štábní organizační jednotkou generálního či výkonného ředitele. Uspořádání personálního útvaru může být jako liniově-štábní, front a back offices na centrále nebo jako specializovaná střediska na centrále s decentralizovanými personalisty v organizačních jednotkách. Personální útvar zajišťuje administrativní správu personálních agend, které vyplývají ze zákonných a dalších předpisů. Dále zahrnuje metodické, koncepční, analytické a poradenské služby.⁵

Personální strategie malých a středních podniků zahrnuje tyto oblasti : Vytváření personálních systémů, které vyjadřují míru vlivu zaměstnanců na dění v podniku. Dále řízení mobility zaměstnanců, zajišťující pohyb uvnitř , dovnitř i ven z organizace. Poslední oblastí je volba systému odměňování.

3 Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 12.

4 KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 13.

5 Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 19.

Vznik personálních systémů je spojen s :

- hodnocením a vytyčením záměrů v oblasti personální a sociální politiky,
- změnami v pracovním zařazení a vyhledáváním zaměstnanců pro práci ve firmě,
- hodnocením slabých a silných stránek práce s lidmi, problémů i výhod v rozvoji personálního systému firmy,
- plánováním úspěchu, kariéry a rezerv, s individuálním plánováním rozvoje zaměstnanců a jejich hodnocením.⁶

2.1 Legislativa v oblasti personalistiky

Pracovní vztahy upravují právní normy. Je nezbytné je dodržovat a sledovat jejich případné změny. Ministerstvo práce a sociálních věcí vypracovává většinu návrhů pracovněprávních předpisů ČR. Základním předpisem je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb., který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a mimo jiné definuje pojem závislé práce, pracovní doby, práci přesčas, pracovní pohotovost, poskytování platu, mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely. Dalšími důležitými předpisy jsou mimo jiné zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů - upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy, a zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy. Výčet všech důležitých pracovněprávních předpisů a jejich platných znění je zveřejněn na webových stránkách <http://www.mpsv.cz/cs/45>.

Při porušování pracovněprávních předpisů zaměstnavatelem je možné se obrátit na oblastní inspektorát práce příslušný místu působnosti zaměstnavatele.⁷

⁶ Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 16.

⁷ Pracovněprávní předpisy [on-line] [citováno 22. 1. 2010]. Dostupné z [www http://www.mpsv.cz/cs/6](http://www.mpsv.cz/cs/6)

2.2 Personální činnosti

Pojetí a počet personálních činností, které tvoří výkonnou část personální práce se v různé literatuře liší. Níže nastíním jedno z možných uspořádání personálních činností.

O jaké činnosti se jedná popisuje následující přehled.

1. *„Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování a těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracování popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů.*

2. *Personální plánování, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.*

3. *Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.*

4. *Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníku), tj. činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení a rozhodnout o opatření vyplývajících z hodnocení.*

5. *Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.*

6. **Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.

8. **Pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odborníky), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednání, dohodách, zákonných ustanovení, zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku apod.

9. **Péče o pracovníky**, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně- hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.

10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mzda sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností v podniku, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům [vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. mimopodnikových orgánům (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)], vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly apod”.⁸

8 KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 20-21.

Nyní se budeme věnovat podrobněji jednotlivým činnostem

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace. Vytváření pracovních míst spočívá v přiřazování řady úkolů nějakému pracovnímu místu nebo skupině pracovních míst. Vytváření pracovních míst má dva cíle: 1. Uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb, 2. Uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů. Je jasné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace. Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou toho, jakou práci je třeba udělat – tj. analýzou úkolů, které musejí být vykonávány v zájmu dosahování vytyčených cílů organizace nebo určité organizační jednotky.

Hlavní přístupy k vytváření pracovních míst jsou:

- **Rotace práce**, což je pohyb pracovníků od jednoho úkolu k jinému, jehož smyslem je snížit monotonii a zvýšit rozmanitost.
- **Rozšiřování práce** znamenající spojení až dosud od sebe oddělených úkolů do jedné práce (jednoho pracovního místa) , což opět zvyšuje rozmanitost a snižuje množství opakující se práce.
- **Obohacování práce**, která překračuje meze rozšiřování práce a poskytuje větší autonomii a odpovědnost za práci a je založeno na přístupu vycházejícím z charakteristik práce.
- **Samostatně se řídící týmy** – to jsou sami sebe usměrňující týmy, které do značné míry pracují bez přímého dozoru.
- **Systemy vysoce výkonné práce**, které se soustřeďují na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu.⁹

Vytváření pracovních míst se stále mění v souvislosti s každou změnou v cílech a úkolech podniku, změnou technologie, organizační změnou, růstem podniku,

⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 277-281.

s odchody pracovníků, se zlepšováním pracovních podmínek pracovníků, atd. Z těchto důvodů je nezbytné u každého pracovního místa znát povahu práce, její podmínky i požadavky na pracovníka. K tomu slouží analýza pracovních míst.

Analýza pracovních míst je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa.¹⁰

Tento dokument udává název pracovního místa, přímé nadřízené a podřízené pracovníky, vztah k ostatním pracovním místům, charakteristiku práce, popis hlavních povinností a odpovědností, hlavní pravomoci, pracovní podmínky a vybavení, požadované vzdělání, zkušenosti a praxi, odborné znalosti a osobnostní předpoklady. Popis a specifikaci pracovního místa by měl pokud možno vždy vytvářet pouze jediný člověk, který je obeznámen s pracovními místy celého podniku. Jedině tak bude zaručena jednotná struktura těchto dokumentů.

Popis a specifikace pracovního místa se používají pro účely formulování nabídek zaměstnání, personální plánování, odměňování a hodnocení pracovníků apod. Tyto dokumenty musí být neustále kontrolovány a aktualizovány v návaznosti na změny, které v organizaci probíhají.¹¹

10 Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 45.

11 Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 209.

2.2.2 Personální plánování

Cílem personálního plánování je zajistit, aby měla firma dostatečné množství kvalifikovaných zaměstnanců, tak aby byl zajištěn optimální chod podniku. Toto je nutné zajistit nejen s ohledem na současnou produkci a na současný stav, ale přitom předvídat, jaké budou potřeby počtu zaměstnanců a požadavky na jejich kvalifikaci do budoucna.

Východiskem je analýza a popis práce, protože hlavní důvody, proč je personální plánování v personální praxi i pro střední a malé firmy užitečné, jsou

- naplánování budoucích potřeb v personální oblasti,
- výběr vhodných uchazečů o volná pracovní místa,
- vytyčení záměrů a vytvoření plánů pro rozvoj profesní způsobilosti a osobní vlastností zaměstnanců,
- stanovení potřeb vzdělávání a tréninku zaměstnanců,
- stanovení výkonových cílů a standardů,
- rozmístění, resp. přemístění zaměstnanců podle požadavků pracovních míst a jejich schopností,
- určení podmínek a forem odměňování zaměstnanců,
- hodnocení vlivu změn na charakter pracovních míst a nároky pro jejich úspěšný výkon.¹²

Plánování optimálního stavu zaměstnanců je pro podnik stejně důležité jako plánování materiálních, finančních, technologických, technických a ostatních zdrojů.

To v praxi znamená najít odpovědi na tyto otázky :

- jaké pracovníky bude firma potřebovat?
- Kolik pracovníků každé z žádoucích profesně-kvalifikačních skupin bude potřebovat?
- Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?

¹² Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 39.

- Kolik z nich pracuje ve firmě již v současné době?
- Jak by měla firma řešit rozdíl mezi potřebou stnovenou v prvních dvou otázkách a množstvím a profesně-kvalifikační strukturou pracovníků, které už nyní má pro plnění budoucích úkolů k dispozici?
- Bude-li ke splnění vytyčených úkolů za potřebí dodatečné lidské práce, jak se tato potřeba pokryje? Bude možné pokrýt tuto dodatečnou potřebu práce odhalením rezerv uvnitř firmy, nebo bude nezbytné získat dodatečné pracovníky na vnějším trhu práce?
- Jak bude firma řešit problém případného přebytku pracovníků?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř firmy, tj. jednak pohyb pracovníků mezi pracovišti (horizontální mobility) a jedna pohyb pracovníků v rámci hierarchie firemních pracovních funkcí (vertikální mobility) ?
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování firemní pracovní síly?¹³

V konečném důsledku je výstupem z personálního plánování personální plán, který má vyjádřit

- profese, které budou v organizační struktuře zachovány, zaniknou nebo se změny,
- pracovní místa, u kterých je nutná rekvalifikace nebo jiná kvalifikační změna v zájmu zvládnutí profesní způsobilosti a docílení adekvátní výkonnosti,
- nezbytné změny řídicích úrovní (např. zrušení některých středních manažerských funkcí),
- potřeby nábory a získávání nebo naopak uvolňování určitých skupin zaměstnanců,
- potřeby dalšího profesního rozvoje zaměstnanců.

¹³ Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 54.

2.2.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Personální plán nám vytyčil, kolik pracovníků a na jaká pracovní místa je potřebujeme. Popis a specifikace pracovního místa nám odpovídají na otázku, jaké zaměstnance na tyto profese potřebujeme získat.

Získání pracovníků je nepřetržitý proces, při kterém se hledají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání. Cílem personálního řízení je vytvoření koncepce získávání a výběru, zajišťujícího kvalitu nových zaměstnanců, a její zavedení v celé firmě. Obsahem této koncepce by mělo být hlavně stanovení postupů a metod vyhledávání, hodnocení, výběru a přijímání nových pracovníků včetně jejich zapracování.¹⁴

Cílem získávání zaměstnanců je najít „novou krev“ na volnou pracovní pozici v organizaci, která má jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů, které mohou být pro podnik inspirací a vést ke změnám. Důležité je provést tuto činnost s minimálními náklady a co nejrychleji. Získávání zaměstnanců by mělo přispívat k dosahování podnikových cílů a zároveň se podílet na vytváření žádoucího image podniku. Na základě specifikace a popisu jednotlivých pracovních pozic firma vytvoří nabídku zaměstnání. V této nabídce je nutné poskytnout všechny potřebné informace, jako název a stručný popis pracovního místa, pracovní podmínky a požadavky na pracovníka, místo výkonu práce. Je důležité, aby veškeré informace byly pravdivé, aby nedocházelo k zbytečnému oslovení nevhodných uchazečů.

Zaměstnance může podnik získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Nelze jednoznačně říci, který z nich je lepší. Oba mají jak své nevýhody i výhody. Vnitřní zdroje reprezentují pracovníci, kteří mají zájem o změnu pracovního zařazení, byli uvolněni v důsledku organizačních změn nebo zavedení nových technologií anebo jsou ve své aktuální pozici snáze. Zaměstnanci z vnějších zdrojů jsou pracovníci jiných firem, nezaměstnaní, absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, a studenti.

Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně vystupují potenciální

14 Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 37-49.

zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Na druhé straně stojí organizace a konkurují si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Nakolik se shodnou představy uchazeče a organizace, záleží na načasování aktivit obou a aktuální situaci na trhu práce.

Proces získávání pracovníků zahrnuje následující **postup**:

- analýzu práce, identifikaci znalostí, dovedností, schopností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů. Zde je východiskem popis pracovního místa, je-li zpracován,
- pracovní strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
- výběr metodiky výběru, tj:
 - testování,
 - výběrový rozhovor,
 - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
- hodnocení efektivnosti získávání a také výběru.¹⁵

Testování neboli psychologické testy na odhad inteligence, zájmů, schopností, motivace a osobnosti. Je zřejmé, že k této metodě výběru pracovníků je nutno využít služeb poradenské firmy, která se zabývá výběrem uchazečů.

Výběrový rozhovor je nejčastější používanou metodou v menších podnicích. Usilujeme zde o sběr potřebných informací od jednotlivých uchazečů. Je nutné zabezpečit návrh otázek, kterými pak získáme vhodné informace. Rozlišujeme dva typy výběrových a přijímacích pohovorů :

- 1) **Strukturovaný rozhovor**, kdy osoba tazatele postupuje podle předem nachystaných otázek, které jsou určeny na základě specifikace požadavků pracovního místa a analýzy práce.
- 2) **Nestrukturovaný rozhovor**, u kterého tazatelé nevědí předem jaké informace mají získat a nemají základ pro strukturovaný rozhovor.¹⁶

15 Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 134.

16 Srov. BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 121.

Předvýběr uchazečů můžeme udělat na základě životopisů od uchazečů, kdy porovnáme zkušenosti, schopnosti, reference a další důležité informace, z něho plynoucí.

Metody výběru se mohou (a je to dobré) kombinovat.

Nové pracovníky může firma získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů:

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- možnost širšího výběru,
- noví pracovníci mohou přinést do podniku nové principy,
- pozice s vysokými nároky na kvalifikaci jsou méně finančně náročná a snadnější obsadit z vnějších zdrojů, než tyto zaměstnance vychovávat v podniku.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- časově a finanční náročnost výběrového řízení,
- hrozí přijetí nevhodného uchazeče na danou pozici,
- mohou vznikat negativní vztahy se stávajícími zaměstnanci,
- delší proces adaptace a orientace zaměstnance.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- podnik zná uchazeče z podniku lépe nežli uchazeče zvenku, takže může snadněji posoudit, zda se na danou pozici hodí či ne,
- adaptace a orientace probíhá rychleji, než u pracovníků z vnějších zdrojů,
- úsilí získávat pracovníky z vnitřních zdrojů zlepšuje návratnost investic do vzdělání a rozvoje zaměstnance,
- upevňuje se jistota zaměstnání pracovníků a zesilují se jejich vztahy k podniku.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- orientace na vnitřní zdroje může být překážkou při pronikání nových nápadů a přístupů do firmy,
- vzájemné soutěžení a konkurování mezi pracovníky může ovlivnit negativně vztahy v podniku.¹⁷

Avšak největší nevýhodou podle mého názoru je, že je výběr z vnitřních zdrojů omezen.

Metody získávání pracovníků záleží na zkušenostech a výši finančních prostředků, které chce firma na získání pracovníků věnovat. Velkou roli sehrává i „atraktivita“ zaměstnavatele.

Existuje mnoho prostředků v praxi k tomu, jak upoutat zájem, oslovit a vzbudit chuť lidí ucházet se o pracovní pozici. Všechny z nich však nejsou vhodné univerzálně a nemají stejný efekt. Inzeráty a náborové akce patří k nejčastěji používaným prostředkům a mohou se kombinovat.

1. Inzeráty

K inzerci můžeme vybrat celostátní, odborný nebo regionální tisk, televizi nebo rádio. Je však nutné najít správný prostředek, aby došlo k oslovení potřebného okruhu kvalifikovaných uchazečů. Pro méně kvalifikovanou práci jsou vhodnější oblastní média. V případě, že hledáme specialistu nebo pracovníka na vedoucí pozici, je lepší využít celostátních deníků. Tato metoda je bohužel finančně náročnější. Chceme-li, aby byl náš inzerát opravdu efektivní a co možná nejlevnější, měl by obsahovat název, místo a stručný popis práce, požadavky na vzdělání, dovednosti, znalosti a vlastnosti uchazeče. Dále informace kdy, jak a kde se může o pracovní pozici ucházet. A také to, co mu zaměstnavatel nabízí s jeho příchodem do firmy. Tyto informace by měly být vyvážené. Inzerát by měl být zadán do správného sdělovacího prostředku a na správném místě.

¹⁷ Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 73 – 74.

2. Doporučení zaměstnanců

Bohužel je zde omezená možnost výběru, avšak patří mezi nejlevnější metody. Jelikož potencionálního zaměstnance doporučují sami stávající pracovníci, lze s největší pravděpodobností předpokládat, že doporučí jen vhodného uchazeče, aby si u svého zaměstnavatele nepokazili pověst.

Jednou z hlavních zásad úspěšnosti této metody je nutnost zaměstnance včasné informovat o uvolňovaných či již volných pracovních pozicích.

3. Osobní a písemné nabídky uchazečů

Potencionální zaměstnanci sami zkontaktují firmu, ve které by rádi pracovali. Největší výhodou této metody jsou nízké náklady, jelikož zájemci šetří firmě náklady vynakládane na inzerci a jiné metody hledání zaměstnanců. Avšak velká část zájemců je „nepoužitelná“.

4. Vývěsky

Vývěsky mohou být vyvěšeny na různých místech. Tato metoda svým využitím poskytuje široké možnosti. Nejčastěji se vyvěšují na vhodných místech v prostorách firmy, ale i mimo areál firmy. Vývěsku je nejlépe umístit na místo, kde se shromažďuje nejvíce lidí a také na ni nějakým způsobem upozornit, např. zrcadlo, kolem kterého se shluhuje hodně lidí. Velké společnosti využívají i billboardů (například IBM).

5. Spolupráce s úřady práce

Úřad práce zprostředkovává práci bezplatně a to jak pro firmu, tak i uchazeče. Za určitých podmínek existuje dokonce možnost pro zaměstnavatele získat příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Tato metoda je pro firmu velice finančně nenáročná. Za zkušeností personalistů jsem se ale dozvěděla, že není příliš efektivní, neboť čerpá z omezeného souboru potencionálních uchazečů – evidovaných uchazečů.

Když hledáme zaměstnance pro méně kvalifikovaná místa, zpravidla je přes úřad práce najdeme.

6. Využití internetu

Je velmi populární metodou v posledních letech, která značně vytlačuje inzerci v tisku

či jiných médiích.. K inzerátu je možno připojit i online dotazník, který žadatel vyplní, připojí potřebné dokumenty a čeká na odpověď s nabídkou případného osobního pohovoru. Některé firmy nabízí volné pozice přímo na svých internetových stránkách v sekci Kariéra. Uchazeči mohou využít internet i k hledání práce na úřadě práce, konkrétně prostřednictvím portálu MPSV.

Velikou výhodou je rychlost a nízké náklady. Pro některé uchazeče je to bohužel stále nedostupný prostředek. I když rok co rok je používání internetu více a více oblíbené a dostupné.

7. Spolupráce s personálními agenturami a zprostředkovateli práce

Je to efektivní a rychlá metoda, při které agentura provádí předvýběr vhodných uchazečů. I když se jedná o celkem drahou metodu, přináší velmi dobré výsledky při hledání vysoce kvalifikovaných odborníků. Ovšem může nastat problém v případě, že zvolíme nevhodnou agenturu. Výhodou je minimální časová náročnost. Avšak na druhou stranu nevýhodou je finanční náročnost a agentura nemusí dostatečně znát firemní kulturu. Proto je vždy dobré výběr dokončit sami.

8. Spolupráce s ostatními organizacemi

Školy všech typů patří bezesporu k nejvýznamějším organizacím, se kterými organizace spolupracují. Často firmy kontaktují a spolupracují s institucemi připravujícími mládež na dělnické povolání, ale i se středními a vysokými školami. Za pomoci pedagogů se firmy snaží vytipovat nejvhodnější kandidáty na danou pozici a nabízejí jim spolupráci včetně postupu a praxe. Potencionální zaměstnance je možné také hledat v rušených armádních útvech. V důsledku reorganizace armády opouštějí její řady odborníci mnoha zaměření.¹⁸

Výběr pracovníků

Jestliže jsme vybrali vhodnou metodu získávání nových zaměstnanců, máme teď dostatečné množství žádostí od kvalifikovaných uchazečů. Nyní je tedy důležité vybrat

18 Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 56 – 64.

toho nejvhodnějšího. Od uchazečů o zaměstnání se často vyžaduje životopis, dotazník, doklady o vzdělání a praxi, hodnocení z předchozího pracoviště a průvodní dopis, kde uchazeč píše proč se o tu danou pracovní pozici zajímá.

Metodami výběru pracovníků může být například přijímací výběrový rozhovor, životopis, ukázka práce, posudky, zdravotní prohlídka, výpis z restříku trestů, reference od bývalých zaměstnavatelů a další.

Postup při výběru pracovníků

Postup závisí na tom, jakou pozici obsazujeme. Každé firma si ho určí sama. Ašak literatura doporučuje a i praxi se používá tento postup :

1. Nezbytným krokem je prozkoumání dokumentů předložených uchazečem
2. Následuje předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech. Může být i telefonický. Avšak nemusí se uskutečnit.
3. Dále může nastat testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti
4. Nezbytným krokem je výběrový pohovor
5. Zkoumání referencí
6. Pokud je potřebné, tak lékařské vyšetření
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
8. Zkontaktování a informování uchazečů o rozhodnutí¹⁹

Přijímání pracovníků

Po skončení výběrového řízení nastává proces přijímání nového zaměstnance. Podle zákoníku práce vzniká pracovní poměr volbou, jmenováním či pracovní smlouvou. S přijímáním pracovníků souvisí několik formálních úkonů.

Klíčovým úkolem přijímání je vyjednávání a podpis pracovní smlouvy. Před podpisem pracovní smlouvy by měl být pracovník obeznámen s povinnostmi a právy vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy práce na daném pracovním místě.

¹⁹ Srov. KOUBEK, J: *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 107.

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně, přičemž jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen ze zákona vydat zaměstnanci.

Obsah pracovní smlouvy musí podle § 34 Zákoníku práce obsahovat minimálně tyto údaje:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Dále by pracovní smlouva podle § 37 měla obsahovat údaje o právech a povinnostech pracovníka vyplývajících z pracovního poměru: Tamtéž, § 37

- jméno a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele,
- bližší označení druhu a místa výkonu práce,
- údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
- údaj o výpovědních dobách,
- údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- údaj o mzdě a způsobu odměňování, splatnosti mzdy, termínu výplaty mzdy,
- místu a způsobu vyplácení mzdy,
- údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv.

Smlouva se uzavírá na dobu určitou či neurčitou. Podle § 35 pokud je sjednána zkušební doba, nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru. Zkušební dobu je možné sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce. Zkušební dobu není možné sjednat, jestliže pracovní poměr již vznikl. Zkušební doba musí být sjednána písemně, jinak je neplatná. Během zkušební doby mohou obě strany ukončit pracovní poměr bez udání důvodu.

Po podpisu pracovní smlouvy je nutné zařadit pracovníka do podnikové personální evidence. Je nezbytné převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a přihlásit pracovníka k zdravotnímu a sociálnímu pojištění.

Po nástupu zaměstnance do práce začíná proces orientace a adaptace. Cílem je snadnější zapojení se do pracovního kolektivu, překonání počátečních nesnází v novém zaměstnání, pochopení firemní kultury a rychlejší dosažení optimálního pracovního výkonu.

Nově příchozího pracovníka by měl jeho přímý nadřízený uvést na pracoviště a seznámit se spolupracovníky. Dále by měly být probrány veškeré důležité informace týkající se podniku a práce v něm. Zejména organizační struktura, pracovní řád, předmět činnosti firmy, postavení na trhu, pracovní úkoly a povinnosti, pracovní podmínky, předpisy o bezpečnosti práce, zásady odměňování, možnosti vzdělávání atd. Adaptační proces nelze uspěchat. Nadřízený by měl pracovníkovi v tomto období co nejvíce pomoci. Po ukončení tohoto procesu by mělo dojít k vyhodnocení.²⁰

Je dobré, aby byl termín vyhodnocení adaptace před koncem zkušební lhůty, aby „hodnocení nástupního období“ mohlo případně vést k „bezproblémovému ukončení pracovního poměru“.

2.2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je další důležitou personální činností. Výsledky hodnocení slouží jako podklad pro vzdělávání, rozmisťování a k objektivnímu odměňování. Hodnocení pracovníků nás má informovat o tom, co a jak zaměstnanec dělá a jaký zaměstnanec je. Dále však existují i další důvody pro praktické využívání hodnocení výkonu zaměstnanců. Jako například posouzení nedostatků a chyb organizování, posouzení vnějších a vnitřních vlivů, které působí na pracovní výkon (čistota, bezpečnost,..), zjištění a odstranění informačních nepřesností.

Existují-li v malých a středních firmách samostatní manažeři a personální útvary mají při hodnocení tyto úkoly :

- vypracovat ve spolupráci s vedením firmy systém hodnocení,
- řídit a kontrolovat provádění hodnocení,

²⁰ Srov. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

- poskytovat hodnotitelům podklady a pomoc při hodnocení,
- spolupracovat s vedoucími při závěru hodnocení.

Některá pravidla pro sestavení individuálního hodnocení:

- zvolte jasné požadavky pracovního výkonu – normy, je-li to možné,
- snažte se o rovnováhu mezi kritikou a pozitivním hodnocením,
- ved'te písemné zápisky o výkonu hodnocených pracovníků.

Téměř vždy jsou v praxi s hodnocením individuální vykonnosti spojeny obavy. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem je většinou jen formální z důvodu chybějící odvahy na straně hodnotícího, nesprávné metody hodnocení nebo kdy je špatně veden hodnotící rozhovor. Pomocí těchto hesel by se měl rozhovor vést – *sděluj, ptej se a poslouchej, ptej se a sděluj, sděluj a naslouchej, sděluj a přesvědčuj*. Závěr by měl obsahovat zhodnocení minulého výkonu a stanovení dalších cílů včetně povzbuzení pracovníka.²¹

Metody hodnocení mohou být:

- podle výsledků – často používané u nedělnických profesí,
- podle plnění norem – uplatňuje se u dělnických profesí, normy musejí být reálně splnitelné,
- podle stupnice – číselné (např. od 0 do 10, výhodou je, že můžeme dobře porovnat, hodnocené zaměstnance) či slovní (podobné jako se používají ve školách) stupnice.²²

2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Cílem této personální činnosti je obsadit určité pozice těmi nejvhodnějšími pracovníky. Dobře využívat jejich dovednosti a schopnosti. Je to proces vytváření

21 Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 99-103.

22 Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 133-134.

prosperity firmy na základě optimálního spojení mezi zaměstnancem a jeho úkoly.

Při rozmíst'ování zaměstnanců stojí proti sobě pracovními místa se svým profilem a požadavky na výkon a zaměstnanci se svým profilem a svým výkonem. Rozmíst'ování zaměstnanců má tři podoby - *přeřazení na nižší funkci, převedení na jinou práci (transfer) a povyšování.*

Přeřazení na nižší funkci – jedná se o sestup zaměstnance na nižší pozici často doprovázený snížením platu. Důvody k přeřazení mohou být zrušení pracovního místa či neschopnost pracovníka zvládat dosavadní povinnosti pracovní pozice.

Transfer – zaměstnanec přechází na pracovní místo podobného charakteru, významu a postavení. Výše odměny obvykle zůstává stejná.

Povýšení – přechod na náročnější a důležitější pracovní místo s vyšším postavením. Většinou je to lépe placená pozice.

Pohyb pracovníku do firmy a z firmy představuje vnější mobilitu zaměstnanců, a pohyb pracovníků uvnitř firmy představuje vnitřní mobilitu zaměstnanců. V případě povýšení či převedení zaměstnance se uplatňuje direktivní či nedirektivní postupy. V případě přeřazení na nižší funkci se jedná o direktivní formu. Oblast rozmíst'ování zaměstnanců zahrnuje i způsoby ukončování pracovního poměru, které podnik může ovlivnit (propouštění, rezignace pracovníka případně penzionování)²³

Propouštění zaměstnanců nastává z iniciativy zaměstnavatele a rezignace pracovníka z iniciativy zaměstnance.

Ukončení pracovního poměru

Existuje několik způsobů ukončení pracovního poměru. Lze ho ukončit:

- Výpovědí, což je jednostranný právní úkon jednoho z účastníků(bud' ze strany firmy či pracovníka).
- Dohodou mezi oběma účastníky, která se řídí podle paragrafu 43 zákoníku práce a která se pořizuje písemně. Která je z iniciativy pracovníka či firmy.

23 Srov. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti*, s. 134-135.

- Okamžitým zrušením firmou či pracovníkem.
- Zrušením ve zkušební době, která je většinou 3 měsíce.
- Nebo kvůli jiným pracovním skutečnostem, např. uplynutí doby určité, sjednané na výkon práce či z důvodu péče o dítě, úmrtím pracovníka či odchodem do důchodu.²⁴

Při propouštění zaměstnanců je nezbytné se řídit platným Zákoníkem práce, taktéž ukončování pracovního poměru jakoukoliv cestou by mělo být etické.²⁵

2.2.6 Odměňování

Odměňování je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Jedná se o významný nástroj k motivování pracovníků. Odměny mohou být vázány na význam vykonané práce a její povahu či na výkon zaměstnance. Může být peněžní či nepeněžní. V užším pojetí jde o finanční odměnu (mzda, plat, ...), kterou vyplácí firma za vykonanou práci ve formě platu nebo mzdy. V širším pojetí zahrnuje taktéž nepeněžní formy odměňování jako je pochvala, povýšení, zaměstnanecké výhody a uznání okolí. Odměňování by mělo být propojeno s hodnocením pracovníků. Koncepce odměňování musí mít srozumitelná a jasná pravidla, která platí pro všechny pracovníky.

Systém odměňování zaměstnanců má plnit následující požadavky:

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o práci ve firmě,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat zaměstnance za úsilí vynaložené na výkon práce, dosažené výsledky, loajalitu, schopnosti a zkušenosti,
- v ziskových podnicích má napomoci dosáhnout konkurenceschopného postavení na trhu,
- měl by být akceptován pracovníky firmy,

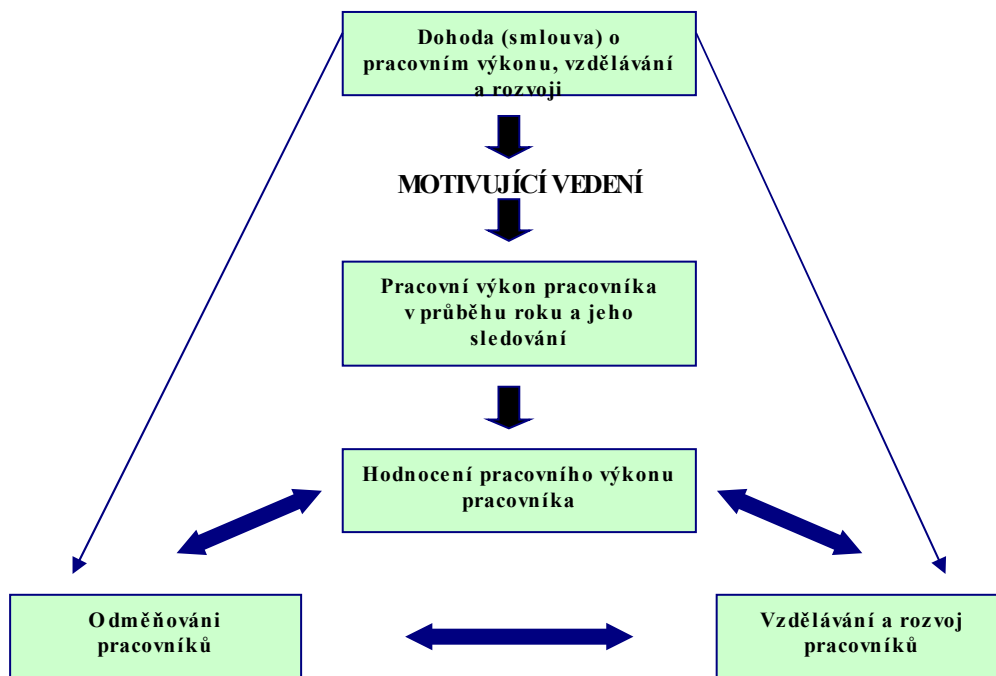
²⁴ Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 128-129.

²⁵ Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 206.

- měl by být v souladu s právními normami,
- měl by motivovat zaměstnance, aby pracovali co nejlépe,
- měl by stimulovat u pracovníků zlepšování kvalifikace.

Výše odměny významně ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Je však individuální, v jaké míře. Role v tomto hrají hlavně mzdové relace mezi spolupracovníky, mzdové relace v regionu, preference a očekávání jednotlivců a výše odměny.²⁶

Obrázek 1. Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek J. Řízení lidských zdrojů, 2003, s. 191.

Na obrázku výše vidíme, na co odměňování pracovníků navazuje a čím je ovlivněno v procesu řízení pracovního výkonu. Odměna je přijímána samozřejmě za nějaký výkon práce, který provedeme ve firmě, a která je uvedena v pracovní smlouvě. Dále se odměňování může navýšit o prémie a další bonusy za dobře ohodnocenou práci.

²⁶ Srov. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti*, s. 122-130.

2.2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání pracovníků

Lze říci, že vzdělávání zaměstnanců je v posledních letech v moderně řízených společnostech nejspíše nejvíc významnou personální činností. Hodně z majitelů nebo zaměstnavatelů malých a středních společností podceňují vzdělávání svých pracovníků. Některé firmy si myslí, že zaškolování je pro firmu finančně náročné jiní si myslí, že je to věc každého zaměstnance, aby se vzdělával a rozvíjel své schopnosti. Přesto se ale domnívám, že střední podnik by měl uvažovat o organizovaném vzdělávání zaměstnanců. Měl by mít vyhotovenou koncepci vzdělávání a měl by být schopen uskutečnit odpovídající vzdělávací akce v případě potřeby.

Oblasti vzdělávání zaměstnanců, na které se zaměřují malé a střední firmy :

- **Oblast rozvoje** – je orientována na rozšíření znalostí a dovedností. Lze říci, že je zaměřen více na budoucí kariéru zaměstnance než na jím právě vykonávanou práci.
- **Oblast odborného vzdělávání** – zaměstnanci se přizpůsobují měnícím se požadavkům pracovních pozic. Tedy je to: přeškolení, orientace a doškolení.

Přeškolení neboli rekvalifikace je utváření pracovních schopností lidí a vede je k osvojení nové profese.

Orientace – je zkrácení a zefektivnění adaptace nového zaměstnance ve firmě. Poskytnou se mu všechny potřebné informace a speciální dovednosti a schopnosti, které jsou nutné pro řádné vykonání požadované práce.

Doškolení – z důvodu požadavků trhu, změny technologie a techniky, novými poznatky v daném oboru, nových požadavků práce či také rozvojem metod řízení zaměstnanec je nucen rozšířit svou odbornou způsobilost.

Zaměstnanec by si měl rozšířit své schopnosti a dovednosti, aby na tyto nové požadavky stačil. Je nezbytné sestavit určitý plán doškolení, který je složen z odpovědí na otázky jakým způsobem bude doškolení prováděno, kdy, kde, kým a jak vysoké budou náklady na realizaci.

Na to, že je složité nalézt na trhu práce kvalifikované pracovníky, které můžeme široce využít, reagují firmy vynaložením větších finančních prostředků a pozorností na rozvoj svých vlastních zaměstnanců. Střední firmy se nejvíce soustřeďují v oblasti rozvoje svých zaměstnanců na schopnost jednat s lidmi, jazykové dovednosti, podporou některých aktivit zaměstnanců ve volném čase rozvíjejí jejich technické znalosti, manažerské dovednosti, práce s počítači. Noví pracovníci se vzdělávají tak, jako se doškolují současní zaměstnanci v menších firmách nejčastěji na pracovišti při výkonu práce. Metodami, jako jsou: asistování, pověření úkolem, pracovní porady, counselling a instruktáž při výkonu práce.²⁷

Další metody vzdělávání: e-learning, poradenství, pracovní porady, trainee programs, samostudium a další.

E-learning je počítačové vzdělávání, kdy využíváme přístupu na internet. Zejména, když si chceme rychle osvojit určité znalosti. Tato metoda podporuje samostudium a její výhodou je, že zdarma poskytuje volně dostupné studijní dokumenty, snižuje náklady, jako jsou např. cestovné, náklady na ubytování, stravné. Mezi další výhody bezesporu patří, že si podmaňuje vzdálenosti a šetří čas. Nevýhodou této metody je však potřeba, aby uživatel neměl počítačovou gramotnost a aby zaměstnanec neztrácel motivaci k učení, když má velkou volnost tempa. Zpětné vazbě je věnována malá pozornost a e-learning je individuálním vzděláváním, kdy si nemůžeme vyměňovat s ostatními kolegy poznámky a povzbuzovat se navzájem.

Samostudium je vhodné tehdy, kdy naše účast na školení není možná a kdy nemusíme ukončit vzdělávací proces do určitého času. Tyto překážky, jako je tíha času a potřeba být na určitém místě, kde se vyučuje, samostudium překonalo. Je potřeba velká motivace.

Pracovní porady jsou i metodou vzdělávání, neboť přímo při této metodě dochází k výměně názorů, zkušeností a postojů k určitému tématu.

Trainee programs připravuje nadějně pracovníky na řešení složitějšího výkonu. Vybírají se zejména absolventi vysokých škol, kdy zidentifikujeme jejich slabé a silné stránky a rozšiřujeme jejich odborné dovednosti. Snižuje se riziko obsazení pracovní pozice nevhodným pracovníkem.²⁸

27 Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 140-152.

28 Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 302-304.

2.2.8 Pracovní vztahy

V malé a střední firmě mohou vznikat vztahy mezi zaměstnancem a firmou, spolupracovníky, nadřízeným a podřízeným, pracovními skupinami a pracovníky společnosti a veřejností představující zákazníky. Pracovní vztahy a jejich kvalita ovlivňují dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů každého z pracovníků. Produktivní klima na pracovišti je vytvářeno harmonickými a uspokojivými pracovními i mezilidskými vztahy. Špatné vztahy na pracovišti vytvářejí naopak prostředí, ve kterém se obtížně plní vytyčené cíle, vytvářejí se zde konflikty, stížnosti a nedůvěra mezi zaměstnanci. Mohou vést až ke stávce, které jsou v posledních letech dost aktuální.

Pracovní vztahy v podniku ovlivňují všechny ostatní personální činnosti. Z těchto důvodů je pro firmy důležité věnovat vztahům na pracovišti vysokou pozornost. A snažit se o jejich zlepšování. Můžeme k tomu přispět tím, že budeme udržovat dobré pracovní podmínky, stále informovat pracovníky o záležitostech firmy, respektovat pracovníka, dodržovat zákony, dohody, smlouvy a pravidla slušnosti. Vést zaměstnance, aby i oni dodržovali zákony. Zlepšovat vedení lidí a správně formovat pracovní skupiny. Pečovat o pracovníky nejen na pracovišti, ale zajímat se i o jejich podmínky, ve kterých žijí. Utvářet a upevňovat mezilidské vztahy v podniku. Postihovat projevy diskriminace či preferování určitých pracovníků a další.

Je nutné rozpoznat zdroje konfliktů na pracovišti. Možné zdroje těchto konfliktů mohou plynout z: nedorozumění anebo pramenit ve stylu vedení lidí, v nedostatecích personální práce, v osobnostech a chování jednotlivců, v příčinách, které jsou mimo firmu. Dále konflikty na základě umístění pracoviště, v organizaci práce a ve změnách techniky a technologie, ve špatném způsobu formování skupin.²⁹

29 Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 215-218.

Legislativní rámec personální práce

V žádné firmě, která zaměstnává pracovníky nesmí být omezována základní sociálně ekonomická práva občanů. Základním dokumentem, který stanovuje tyto práva je Všeobecná deklarace lidských práv z roku 1948. Práva občanů jsou dále definována v Evropské sociální chartě z roku 1961. Z těchto a dalších mezinárodních norem vychází i právní úprava v České republice. Sociálně ekonomická práva upravuje zejména Listina základních práv a svobod, která byla roku 1991 vyhlášena ústavním zákonem. Pracovně právní vztahy jsou upraveny Zákoníkem práce. Další povinnosti zaměstnavatelů k jejich zaměstnancům upravují zákon o zaměstnanosti a zákon o kolektivním vyjednávání.³⁰

2.2.9 Péče o pracovníky

V České republice upravují péči o pracovníky § 224-247 zákoníku práce, které zahrnují odborný rozvoj a stravování zaměstnanců, pracovní podmínky a zvláštní pracovní některých zaměstnanců.

Péče o pracovníky se dělí na tři skupiny:

- **povinná péče o pracovníky**, kterou upravují zákony, předpisy a kolektivní smlouvy vyšší úrovně,
- **smluvní péče o pracovníky**, kterou upravují kolektivní smlouvy uzavřené na úrovni podniku,
- **dobrovolná péče o pracovníky**, která odráží sociální politiku zaměstnavatele a jeho úsilí o získávání konkurenční výhody na trhu práce.³¹

Péče o pracovníky v menších firmách zahrnuje oblasti:

- pracovní režim a pracovní dobu,
- pracovní prostředí ve firmě,

30 Srov. GOSIOROVSKÝ, I., *Personalistika*, s. 81.

31 Srov. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti*, s. 165.

- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti,
- další služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.³²

Zaměstnanecké výhody (benefity) lze rozčlenit na :

- výhody spojené z postavením ve firmě, jako jsou například mobilní telefon, automobil, bezplatné bydlení,
- výhody sociální povahy, jako životní pojištění placené firmou, penzijní připojištění, půjčky, mateřské školky,
- výhody vztahující se k práci, jako vzdělávání placené firmou, závodní stravování, výhodnější odkup produktů z firmy.

Termín sociální rozvoj zaměstnanců se často překrývá s péčí o zaměstnance. Vnitřní podmínky sociálního rozvoje pracovníků zlepšují tato opatření - zlepšování pracovního prostředí a pracovních podmínek, rozvoj zdravotní péče, zvyšování úrovně závodního stravování, zlepšování bezpečnosti a hygieny práce, rozvoj sociálně právního poradenství. Vnější podmínky sociálního rozvoje pracovníků upravují tato opatření – péče o životní prostředí a životní podmínky pracovníků, zlepšování podmínek pro kulturní, sportovní a zájmovou činnost pracovníků, rozvoj rekreačních možností pracovníků, zabezpečení dopravy pracovníků do zaměstnání a tvorba podmínek pro bydlení zaměstnanců.

Sociální rozvoj zaměstnanců má význam jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Význam pro zaměstnavatele: prosadit se v rostoucí konkurenci a na trhu práce kvalifikovaných pracovníků při jejich získávání. Je nutno stabilizovat kvalifikované a výkonné pracovníky a snížit negativní dopady fluktuace. Dále zvýšit spokojenost zaměstnanců zlepšením pracovního prostředí. Je možné zvyšovat celkový příjem zaměstnance mimo odměňování ve formě mzdy. Náklady na zaměstnanecké výhody a také na sociální služby jsou daňově uznatelné a osvobozené od odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Význam pro zaměstnance: nepřímé odměňování

³² Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 209.

zvyšuje příjem zaměstnance, sociální výhody jsou snadno dostupné i pro rodinné příslušníky a produkty sociálního rozvoje podléhají minimálně inflaci.³³

2.2.10 Personální informační systém

Cílem personálního informačního systému je poskytování informací pro uskutečnění personálních činností v těchto oblastech:

- **personální agenda** - databáze základních údajů o pracovnících, pozorování jejich zdravotního stavu
- **personální plánování** - modelové plánování potřeby a pokrytí pracovníků, plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků
- **analýza a vytváření pracovních míst** - charakteristika struktury pracovních míst a zaměstnanců, popis a charakteristika pracovních pozic, zařazení pracovního místa do organizační struktury, charakteristika pracovních podmínek
- **získávání, výběr a propouštění zaměstnanců** - vyhledávání potencionálních pracovníků a archivace jejich základních osobních údajů
- **mzdová agenda** - míra využívání pracovní doby, evidence dovolených a absencí, zabezpečení zpracování mezd, jejich náhrad a sociálních plateb

dále také v **komunikaci, péči o pracovníky, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení práce zaměstnanců**³⁴

33 Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 364-367.

34 Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 399-400.

3 Profil společnosti



Masokombinát Jičín

Podnik Masokombinát Jičín, spol.s r.o. byl založen v roce 1993. Samotná firma je kompatibilním provozem – počínaje majiteli firmy, jež jsou výrobci skotu a jatečných prasat, přes vlastní porážku, masnou výrobu, bourárnu, až po síť vlastních podnikových prodejen. Firma má prodejny v Jičíně, Semilech, Jičíně 2, Hořicích a Hostině.

Momentálně se Masokombinát Jičín řadí svojí velikostí mezi středně velké masozpracující závody s výrobou výsekového masa, polotovarů a tepelně opracovaných masných výrobků. Firma se úzce specializuje na výrobu specialit, uzených mas a šunkových výrobků. Podnik je držitelem certifikátu v oblasti "Systému kritických bodů (HACCP) v porážce skotu a prasat, ve výrobě masa a masných výrobků" vystavený společností Bureau Veritas Certification, s.r.o.³⁵

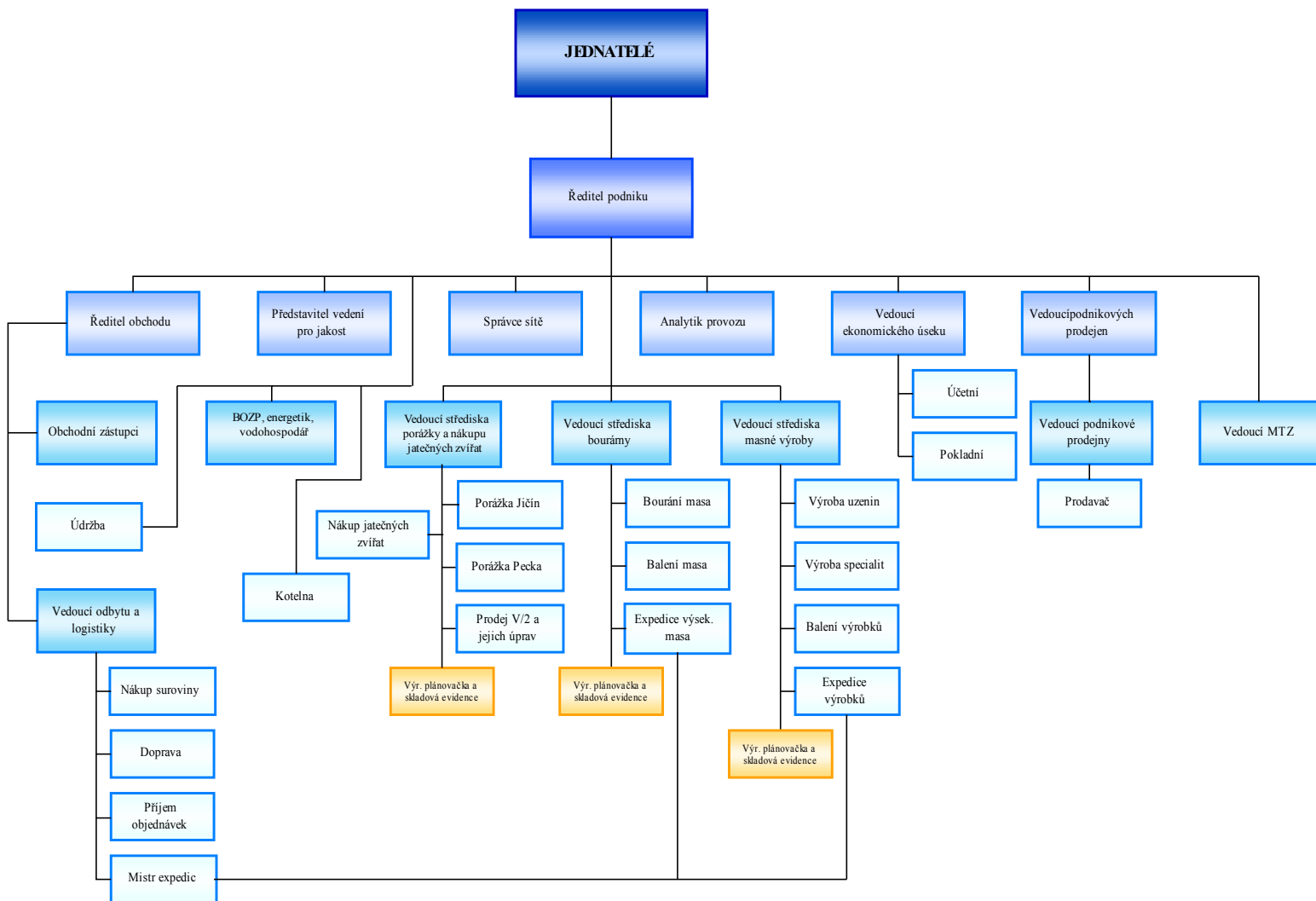
Organizační schéma

Společnost Masokombinát Jičín spol. s r.o. je na základě rozhodnutí ředitele podniku organizována podle **Organizačního diagramu** uvedeného níže.

³⁵ Profil společnosti [on-line] [citováno 9. 3. 2010]. Dostupné z [www http://www.masojicin.cz](http://www.masojicin.cz).

Počet zaměstnanců je úměrný velikosti podniku a rozsahu výroby. Vedoucí pracovníci na jednotlivých místech jsou schopni vzájemně se zastoupit a zabezpečit tak chod společnosti v nepřítomnosti druhého, včetně zabezpečení podmínek výroby.

Obrázek 2. Organizační diagram firmy



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty Masokombinátu Jičín

V čele společnosti s ručením omezeným stojí tři jednatelé, kteří dle společenské smlouvy mají právo podpisu každý samostatně. Společnost řídí ředitel, který je zároveň jednatelem a menšinovým vlastníkem. Ve společnosti pracuje cca 150 zaměstnanců. Organizačně se společnost člení na:

Obchodní útvar, který řídí ředitel obchodu, jenž je přímo podřízen řediteli společnosti. Obchodní útvar je dělen na skupinu obchodních zástupců (pracují v terénu) a vedoucích odbytu a logistiky (zajištění a realizace objednávek od obchodních zástupců).

Ekonomický útvar, který řídí vedoucí ekonomického úseku. Dále zde pracuje jedna účetní a jedna pokladní.

Výrobní útvar je dělen dle výrobních fází. První výrobní fáze představuje porážka a nákup jatečných zvířat, druhá výrobní fáze bourárna výsekového masa, třetí výrobní fáze výroba masných výrobků a dále pomocné služby jako je MTZ (materiálně technické zabezpečení), údržba, kotelna, BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Některé pracoviště spadají přímo pod vedení ředitele. Jsou to například:

Představitel vedení pro jakost

Správce sítě

Analytik provozu

Vedoucí MTZ (materiálně technické zabezpečení)

Vedoucí střediska porážky a nákupu jatečných zvířat, vedoucí střediska bourárny, vedoucí střediska masné výroby (celá výrobní část závodu, vzhledem k velikosti není nutný vedoucí výrobního útvaru)

Popisy funkčních míst

Popisy funkčních míst rozhodujících o zabezpečení výroby, organizaci práce a zabezpečení jakosti a zdravotní nezávadnosti produkce jsou uvedeny v jednotlivých kartách zaměstnanců, které se nachází v příloze.

4 Personální práce ve společnosti

4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření nových pracovních míst je záležitostí rozhodnutí ředitele společnosti. O potřebě nového pracovního místa ve výrobě dostává informace od vedoucích jednotlivých výrobních fází. Zvyšování či snižování počtu výrobních dělníků závisí na objemu výroby, to je následně na objemu odbytu. U administrativních pracovníků signalizuje potřebu vytvoření nového pracovního místa pouze požadavek na nové informace vycházející z administrativy, například sledování výtěžností jednotlivých druhů mas či dodržování norem v jednotlivých výrobních fázích (výrobní plánovačky). U vedoucích pracovníků je stav stabilní za posledních deset let. Dochází k doplňování jejich pracovních náplní o nové požadavky a tím i k zlepšení jejich výtíženosti.

Společnost razí trend specializovat se na svoji hlavní činnost, což je výroba a odbyt, a činnosti, které s tímto přímo nesouvisí využívat smluvně, například dodávky a praní pracovních oděvů, mzdová agenda. Ve společnosti je hlavním a jediným personalistou ředitel, který rozhoduje o zvyšování, snižování či obměně počtu pracovníků.

Podle mého názoru je chyba, že se touto problematikou přímo zabývá ředitel společnosti, protože v rámci svých povinností s řízením společnosti nemůže plně obsáhnout tuto činnost. Měl by pověřit touto činností jednoho ze svých podřízených, kterého by pouze usměrňoval a kontroloval. Tento člověk by měl být kvalifikovaný a měl by mít odpovídající kompetence, jelikož personální práce je dlouhodobý proces. Je však nutné si uvědomit, že v tomto případě je v jedné osobě zároveň ředitel a spolumajitel, kterému vyhovuje stávající stav a sám necítí potřebu jej měnit.

4.2 Personální plánování

Plánování potřeby zaměstnanců ve společnosti se odvíjí od aktuální situace, systematické plánování chybí. V oblasti výroby se sleduje objem výroby, práce přesčas (výrobní dělníci). V oblasti obchodu se nabírají zaměstnanci například při zřízení nové podnikové prodejny (obsluhující personál). U THP (technicko hospodářský pracovník) se zvýšil počet, v případě zavedení střediskových plánovaček a jejich vedoucího, z důvodu zjištění, zajištění a vyhodnocení detailních ekonomických informací za každé středisko.

V případě negativní hospodářské situace se nekompromisně sníží stavy pracovníků na všech úsecích na počet nezbytně nutný k zajištění chodu společnosti, včetně snížení mezd. Personální plány společnost nevytváří.

Osobně bych doporučila realizovat personální plánování, zaměřené alespoň na tyto body:

- potřeby dalšího profesního rozvoje zaměstnanců
- pracovní místa, u kterých je nutná rekvalifikace nebo jiná kvalifikační změna v zájmu zvládnutí profesní způsobilosti a docílení adekvátní výkonnosti
- vytvoření „databanky“ potencionálních zájemců o práci ve společnosti

Na tvorbě plánu by měli pracovat minimálně všichni pracovníci přímo podřízeni řediteli.

4.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Získávání zaměstnanců

Společnost získává nové pracovníky z vnějších zdrojů. Získávání probíhá formou inzerátů vyvěšených na vrátnici společnosti a v podnikových prodejnách. Dále formou

inzerátů v regionálním tisku a také ústním přenosem informací, tj. doporučení zaměstnance na nového pracovníka. Společnost též využívá zprostředkovatelské agentury, které nabízejí zahraniční pracovníky. Osoby doporučené úřadem práce většinou o práci nemají zájem a navštíví společnost pouze formálně. Vnitřní zdroje jsou v podstatě vyčerpané, kvůli povaze práce a skladbě pracovníků a jejich vzdělání.

Výběr pracovníků

Výběr potenciálních nových pracovníků probíhá formou osobního rozhovoru s ředitelem společnosti. V případě, že se jedná o dělnickou pozici, je důležité, jaké má uchazeč reference z předchozího zaměstnání a je-li vyučen v oboru. V případě, že ředitele přesvědčí, následuje zkušební praxe na pracovišti, kde bylo nutné doplnit stav. Je pod dohledem vedoucího úseku, který hodnotí jeho přístup k práci a manuální zručnost. Plně se využívá tříměsíční zkušební lhůta dle zákoníku práce. U obsazení THP pracovníka je požadováno zaslání životopisu a v případě, že uvedené informace splňují požadavky, jsou vytipovaní uchazeči pozváni k osobnímu pohovoru s ředitelem. V případě potřeby se pohovory opakují, většinou za účelem vyjasnění detailů či ověření daných informací – referencí. Jestliže pracovník nastoupí, postupuje se stejně, jako u dělnické pozice. Z personálními agenturami společnost nespolupracuje, protože obor zpracování masa v České republice není veliký a svoji konkurenci dobře zná a v případě vytipování potenciálního hotového pracovníka s ním ředitel společnosti, případně jím pověřený pracovník, jedná napřímo.

Osobně bych doporučila, aby byl prováděn předvýběr zájemců o práci, který by prováděli vedoucí pracovníci jednotlivých úseků anebo pověřený personalista firmy. Na jejich doporučení by následně s vytipovaným uchazečem o místo jednal sám ředitel. Je to nejen z důvodu úspory času ředitele, ale také proto, že současný postup považuji za neefektivní.

Přijímání pracovníků

Před nástupem do zaměstnání musí nový pracovník předložit a vyplnit veškeré potřebné dokumenty – občanský průkaz, doklad o zdravotním pojištění, výpis z rejstříku trestů, číslo účtu pro zasílání mzdy, rodná čísla manžela/manželky a dětí, zápočtový list, zdravotní průkaz (potravinářský průmysl), případně potvrzení o studiu či z úřadu práce, pokud se to dotyčného týká. Dále dotyčný/á musí absolvovat vstupní zdravotní prohlídku u smluvního lékaře společnosti, základní školení v BOZP a hygienické minimum. Dále musí být seznámen s interní směrnicí společnosti udávající členění pracovní doby, zaměstnanecké výhody, identifikační evidenční kartu a další. Pokud pracovník nemá veškeré potřebné dokumenty k jejich předložení či vyplnění nenastoupí do zaměstnání. Dále je pracovníkovi předložena k podpisu pracovní smlouva. Smlouva má standardizovanou podobu. Pracovníka čeká tříměsíční zkušební doba. U nových pracovníků se uzavírá pracovní smlouva na dobu určitou na jeden rok. Případně se následně prodlouží, a to na dobu neurčitou. Kromě povinných údajů obsahuje také údaj o výši základní hrubé mzdy a termínu její splatnosti. U THP pracovníků smlouva obsahuje také ustanovení o dodržování mlčenlivosti ohledně veškerých informací a údajů, které pracovník získá při výkonu práce. Jako přílohu k pracovní smlouvě pracovník obdrží dokument Karta zaměstnance (viz. příloha). Následuje přejímání pracovních oděvů, obuvi a pracovních ochranných pomůcek dle zařazení.

4.4 Hodnocení pracovníků

Formální hodnocení pracovníků ve společnosti neprobíhá. Každý týden v pondělí ve 13:00 je porada vedení společnosti. Zde se hodnotí plnění zadaných úkolů konkrétních pracovníků. Hodnotí se ekonomické výsledky výrobních středisek, dosažené objemy a průměrné realizační ceny na obchodním útvaru, velikost a nutnost prováděných oprav, náklady na rozvozovou dopravu a další dílčí ukazatele. Veškeré hodnocení má ekonomické ukazatele a vše souvisí s konečným hospodářským výsledkem. V případě nesplnění zadaných konkrétních úkolů či negativního hospodářského výsledku se odrazí v odměňování. Během každé porady dochází

k ústnímu hodnocení pracovníků ze strany ředitele. Představitelé firmy uvedli, že vzhledem k tomu, že analyzovaná firma se svojí velikostí řadí ke středním podnikům, na hodnocení není čas ani personál a vše se řeší rychle a aktuálně k dané situaci.

Podle mého názoru je hodnocení zaměstnanců důležité, bez ohledu na velikost firmy. V případě, že zaměstnanci si jsou vědomi, že jsou hodnoceni, mají snahu vyniknout. Tím pádem je to motivuje k lepším výkonům.

Navrhuji, aby firma zavedla systém hodnocení, který bude rozdělen na kritéria pro THP pracovníky a dělnické profese. V hodnocení by měly být zahrnuty konkrétní měřitelné ukazatele z každého typu vykonávané práce a souhrné ukazatele plynoucí z kontrolních systémů HACCP, IFS, BOZP, které přímo navazují na systém odměňování. Možný systém hodnocení by mohl mít čtyři ukazatele.

Dělnické profese :

1. Plnění výkonových norem (objem a kvalita vykonané práce),
2. Procento reklamací,
3. Dodržování zásad správné hygienické praxe,
4. Dosažený hospodářský výsledek.

Administrativní pracovníci :

1. Plnění pracovních povinností a úkolů na svém zařazení,
2. Vedení evidence kontrolních systémů a včasné odstraňování závad,
3. Dosažený hospodářský výsledek,
4. Plnění aktuálních úkolů od svého přímého nadřízeného.

Výše uvedené je nutné jednou měsíčně vyhodnotit a s výsledky seznámit pracovníky. Případné neplnění promítnout snížením pohyblivé složky mzdy. Vyhodnocení by měla provádět firma, která zpracovává mzdy na základě podkladů od ředitele společnosti a vyhodnocení mu předložit k následným závěrům a opatřením.

Dále navrhuji, aby firma zavedla roční hodnocení každého pracovníka, což bude souhrn dílčích měsíčních hodnocení plus kritéria ročního hodnocení. Kritéria hodnocení jsou:

1. Kvalita vykonané práce
2. Efektivnost výkonu
3. Samostatnost a odpovědnost
4. Zájem o vlastní rozvoj
5. Úroveň praktických dovedností
6. Organizační schopnosti.

Bodový systém je ve škále bodů 1-5, přičemž 1 je nadstandartní výkon, 3 je průměrný výkon, 5 je nedostačující výkon. Ve formuláři hodnocení zaměstnanců by dále mělo být zaznamenáno hodnocení efektivnosti realizovaných školení, návrhy na doplnění nebo zvýšení kvalifikace, závěr, úkoly a cíle pro další období, vyjádření hodnoceného, datum a podpisy hodnoceného a hodnotitele. V ročním hodnocení by se mělo přihlížet i k počtu odpracovaných hodin přesčas a počtu dnů zameškaných z důvodu nemoci (údaje poskytnuté mzdovou účetárnou), což jsou jedny z hlavních kritérií, které hodnotí postoj zaměstnance k jeho práci. Meziročně by se hodnocení mělo porovnávat, aby vrcholové vedení získalo pomocnou informaci o vývoji jednotlivých pracovníků a mohlo přijmout nápravná opatření, které by vedla ke zlepšení. Výše uvedené by měl vyhodnotit ředitelem pověřený pracovník.

Výsledky hodnocení by měly být projednány nejprve na poradě vedení, kde by měl ředitel ve spolupráci s vedoucími úseků rozhodnout o:

- opatření vůči nejlépe hodnoceným,
- opatření vůči nejhůře hodnoceným.

Dále doporučuji určit pro nejlépe hodnocené motivační bonusy (nejlépe finanční) a následně vedoucí svých úseků by měli s těmito výsledky seznámit všechny pracovníky.

Pro nejhůře hodnocené by byly motivační sankce: v prvním kroku krácení prémie

a v případě, že nedojde ke zlepšení se s dotyčným pracovníkem rozváže pracovní poměr, případně může být přeřazen na jinou práci. Vedoucí úseků by měli s výsledky seznámit všichni hodnocené. Hodnocení a hodnotící pohovory by současně měly být platformou pro zpětnou vazbu v podobě vyjádření ze strany zaměstnanců, z které by vyšly připomínky a nedostatky ze strany zaměstnavatele. Výsledky vyjádření ze strany zaměstnanců by měly být opět projednány na poradě vedení, kde budou uloženy konkrétní úkoly k odstranění závad a závazné termíny úkolů včetně odpovědnosti za odstraněné úkoly.

4.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního procesu

Rozmíst'ování pracovníků ve firmě se děje direktivní cestou, tj. nařízením ředitele. V případě, že pracovník nezvládá svoji pracovní pozici, kdy nenaplní výkonové normy, je s ním ukončen pracovní poměr dohodou. V případě nutnosti, například velká nemocnost na jednom středisku, jsou pracovníci z jiných středisek přesunuti.

Vzhledem k charakteru práce za současné situace nepřípadá v úvahu povýšení pracovníka z dělnické pozice výše. Obdobná situace je u administrativních pracovníků. To znamená, že řešení obsazení vedoucí pozice je možné pouze přijetím vhodného kandidáta z venku.

Pro personální rozvoj zaměstnanců ve smyslu postupu v kariéře, není ve firmě mnoho prostoru. Pokud se uvolní pracovní místo, které je možné opsadit vhodným zaměstnancem, bývá tento způsob upřednostňován.

V případě opakovaného porušení pracovní kázně či zjištění a dokázání zcizení majetku ve vlastnictví firmy je s dotyčným rozvázen okamžitě pracovní poměr podle příslušných paragrafů zákoníku práce. Při porušení pracovní kázně je zaměstnanci předán vytykáací dopis, kde je jasně specifikováno čeho se dopustil.

4.6 Odměňování

Všichni pracovníci mají rozdělenou mzdu na základní mzdu (60%) a pohyblivou složku mzdy (40%). V dělnických profesích je odměňování založeno na úkolových normách (nmožství/čas) a kvalitě produkce. U THP pracovníků má pohyblivá složka tři kritéria, přičemž jedno kritérium je všem společné, tj. hospodářský výsledek, a zbylá dvě kritéria jsou individuálně stanovena na každou pracovní pozici. Kritéria jsou popsána v Prémiovém řádu společnosti a na platovém výměru každého pracovníka. Například vedoucí ekonomického úseku má první prémiový ukazatel dosažený hospodářský výsledek a druhý ukazatel předložení měsíční uzávěrky v určeném termínu a třetí kritérium úplné a přesné vedení účetní evidence. Veškeré rozdělení mzdových prostředků koriguje a schvaluje ředitel společnosti, protože společnost se v současné době snaží jít cestou minimálních nákladů.

Firma svým zaměstnancům nabízí v rámci péče o pracovníky výhody. Všichni zaměstnanci mají nárok denně v podnikové kantýně na svačinu za paušální částku a na oběd, na který zaměstnavatel přispívá až do výše 55 % z hodnoty. Zároveň všichni zaměstnanci mají nárok každý týden na zaměstnanecký balíček, který představuje masné výrobky, za paušální částku.

Vybraní vedoucí pracovníci mají k dispozici mobilní telefon a služební automobil. Služební osobní automobily mají instalované GPS pro zpětnou kontrolu pohybu vozidla. V případě nutnosti společnost hradí podnikový byt pro potřebného vrcholového pracovníka. Dovolenu nad rámec stanovenou zákonem společnost neposkytuje. Naopak striktně vyžaduje vyčerpání zákonné dovolené v aktuálním kalendářním roce. Každý pracovník má přidělený identifikační čip, který se aktivuje při příchodu, přerušení a odchodu ze zaměstnání. V minulosti firma vybraným zaměstnancům platila kapitálové životní pojištění u ING, které bylo možno vykázat do nákladů, avšak změnou zákona bylo toto zrušeno. Výše uvedené bylo velice motivační pro omezení fluktuace vytipovaných potřebných pracovníků.

I když bylo spoření zrušeno, měla by společnost hledat jiné cesty, jak motivovat

své zaměstnance. Doporučila bych například oslovit bankovní ústavy, aby jim předložily, jaké peněžní formy pro motivaci zaměstnanců jsou k dispozici.

4.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Na vzdělávání a rozvoj pracovníků je ve společnosti kladen důraz až za poslední dva roky. Souvisí to se zavedením certifikovaného HACCP (systém analýzy kritických kontrolních bodů) a IFS (mezinárodní potravinový systém – vznikl v německy mluvících zemích). Systémy slouží k zajištění bezpečnosti (zdravotní nezávadnosti) výroby potravin, jejich dokumentaci a případné prokázání. V rámci těchto systémů je i požadavek na povinné opakované školení zaměstnanců. Školení řadových zaměstnanců probíhá na půdě firmy, kdy školiteli jsou proškolení vedoucí pracovníci firmy. Zároveň se též využívá externích školitelů, jako například roční povinné přezkoušení řidičů z povolání, obsluhy vysokozdvýžných vozíků, obsluhy kotelny, BOZP a další. V loňském roce se prvně využily dotace na vzdělávání – zvyšování kvalifikace (2x svářečský kurz), který byl plně hrazen z dotace úřadu práce. Pro roky 2010-2012 je firma zapojena v projektu „Masu rozumíme již 700 let“, který zaštiťuje pro své členy Svaz zpracovatelů masa. Je to forma dotace na vzdělávání hrazena z peněz EU, kdy se účastník podílí na úhradě nákladů 40-ti %. Tento projekt zajišťuje veškeré potřebné oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a je prováděn formou externích školení, které se provádějí dle předem připraveného rozpisu a časového harmonogramu. Noví pracovníci při nástupu procházejí školením hygienického minima, BOZP a jsou seznámeni s vnitřním řádem společnosti. Zápisy z těchto školení jsou u každého jednotlivce založeny v jeho osobní kartě a jsou každoročně aktualizovány a následně kontrolovány auditory systému HACCP a IFS. Každý nový pracovník má určeného garanta z řad stálých zaměstnanců, který ho případně zaškoluje na určeném pracovišti a je mu nápomocen během adaptace, což je časově do jednoho měsíce.

V roce 2009 byl vyslán vybraný vedoucí pracovník na školení vrcholových managerů se zaměřením na efektivní řízení lidských zdrojů a jejich motivaci. Školení mělo být tří denní, ale po necelém uplynutí prvního dne účastníci se zástupcem

společnosti vyhodnotil obsah a formu tohoto školení jako nic nepřinášející pro řízení potravinářské společnosti a opustil ho, tak zněla i dohoda s pořadatelem školení, že v případě, že školení z pohledu pracovníka nic nepřináší, může školení opustit a jeho zaměstnavatel nemusí uhradit účastnický poplatek. Bohužel praxe v oboru zpracování masa je velmi specifická a běžné školní teorie v tomto případě nelze uplatnit, protože v oboru zpracování masa neexistují standardní podmínky, tj. že ceny vstupů se mění i šestkrát v měsíci, což není možné okamžitě promítnout do ceny výstupů. Maso je živočišná surovina, která rychle podléhá zkáze, tudíž musí být učiněna okamžitá rozhodnutí, které plynou ze znalostí a zkušeností v oboru a mnoho teoretických pouček a standartů nelze na tyto situace vztahovat. To se promítá i do stylu řízení a personální práce.

Společnosti, které se zabývají školením personálu nemají z výše uvedených důvodů zaměřená konkrétní školení na potravinářský průmysl, respektive masozpracující průmysl. Existuje potravinářská komora České republiky a Český svaz zpracovatelů masa, avšak tímto konkrétním problémem se nezabývají.

Doporučuji zkontaktovat regionální Hospodářskou komoru, která tematické školení s určitostí organizuje.

4.8 Pracovní vztahy

V podniku jako celku panují běžné pracovní vztahy. Cca 50 % pracovníků pracuje ve společnosti více jak 10 let. U kmenových pracovníků vůči novým přijatým pracovníkům je určitá bariéra, nedůvěra a mnohdy i obava z konkurence – ztráta pracovního místa. V těchto případech se mnohdy projeví negativní lidské vlastnosti. Mnozí kmenoví pracovníci si zakládají na tom, že řediteli společnosti tykají a mnohdy za touto výsadou schovávají své nedostatky v práci. Mnohé pramení z toho, že většina těchto kmenových pracovníků nepoznala řád a atmosféru v jiném masozpracujícím závodě a domnívají se, že svoji práci odvádějí dokonale.

Jednou ročně, většinou v dubnu, je pořádáno v blízkém rekreačním zařízení výroční zasedání podniku pro všechny zaměstnance. Úvodem jsou seznámeni s dosaženým hospodářským výsledkem za uplynulý rok a zároveň s výhledem a plány pro rok následný. Poté následuje volná zábava včetně dotovaného občerstvení. Možná dříve zamýšlený účel o stmelení kolektivu a podpoření dobrých mezilidských vztahů plnil svoji úlohu, avšak v posledních pěti letech, kdy nastal vyhocený denodenní konkurenční boj na trhu, což se odrazilo i v pracovní atmosféře (tvrdé nároky na každého zaměstnance), již tuto úlohu neplní a mnohdy dochází ke konfrontaci mezi určitými zaměstnanci, kdy zdroj konfliktu vznikl z pracovních vztahů a nároků.

V současné době pořádání zmiňované akce je přežitkem a navrhovala bych jej změnit na oficiální zasedání, jehož hlavním obsahem by bylo seznámení zaměstnanců s dosaženým hospodářským výsledkem za uplynulý rok a s výhledy a plány na rok následující. Následně by měla být volná diskuze, tj. otázky zaměstnanců vůči vedení. To tedy znamená zachovat tuto akci, ale změnit formu odpovídající současné situaci.

4.9 Péče o pracovníky

Ve společnosti nejsou odbory ani uzavřená kolektivní smlouva. Péče o pracovníky je daná zákony a předpisy, které společnost dodržuje. V dobrovolné péči, jak již bylo zmiňováno, jsou svačiny za paušální cenu, dotované obědy a týdenní zaměstnanecký balíček také za paušální cenu. Péče o pracovníky se úzve váže na odměňování.

Ačkoliv si myslím, že by pracovníci uvítali například prodloužit zákonnou dovolenou o jeden týden nebo při životním jubileu (například dosažení věku 50ti let) finanční odměnu je to bohužel z finančních důvodů nereálné. Vzhledem k povaze práce a pracovnímu prostředí (chladno a vlhko) bych dále navrhovala zajištění například masáží za finanční spoluúčasti firmy. Výše navržené může být realizováno až to ekonomická situace ve firmě dovolí.

4.10 Personální informační systém

Personální a mzdovou agendu zajišťuje pro společnost smluvně externí firma, která je za tuto oblast plně odpovědná. Jedná se především o zakládání smluv, uchování dokumentů, osobní složky zaměstnanců a mzdové dokumenty. Tento systém se osvědčil, proto bych i já doporučila u něj setrvat.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat personální práci ve společnosti Masokombinát Jičín a zamyšlení se nad problematickými stránkami vybraných personálních činností (vytváření a analýza pracovních míst; personální plánování; získávání, výběr a následné přijímání pracovníků; hodnocení pracovníků; rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru; odměňování pracovníků; jejich vzdělávání a rozvoj; pracovní vztahy; péče o pracovníky a personální informační systém). Na základě teoretických poznatků vyčtených v odborné literatuře jsem identifikovala nedostatky a pokusila se navrhnout alternativní řešení, což znamená, jak by bylo možné současný stav zlepšit.

Po popsání výše zmiňovaných personálních činností ve společnosti jsem shledala, že firma nemá mnoho větších nedostatků v chodu personálních činností, které by si vynucovaly zásadní změny v systémech jejich výkonu.

Jediným zásadním problémem je hodnocení pracovníků, které firma nepraktikuje. Navrhla jsem proto jedno z možných způsobů hodnocení, které by společnost mohla zavést, jelikož podle mého názoru, když zaměstnanci vědí, že jsou hodnoceni a vědí, jak je jejich práce a pracovní postoje vnímány, vyburcuje je to k lepším výkonům.

Dále skutečnost, že jediným personalistou ve firmě, který rozhoduje o zvyšování, snižování či obměně počtu pracovníků, je osoba ředitele, mi připadá nedostačující a proto jsem navrhla, aby pověřil touto prací a vybavil dostatečnými kompetencemi ještě minimálně jednoho zaměstnance.

Doporučuji zvážit další možnosti v oblasti péče o zaměstnance a hledání atraktivních bonusů motivujících zaměstnance, samozřejmě vždy s ohledem na přiměřenost vynaložených nákladů.

Vzdělávání pracovníků ve společnosti je na základní zákonné úrovni, což je dostačující pro její funkčnost. Doporučuji podpořit aktivitu zaměstnanců, kteří chtějí

absolvovat školení, tím že by jim firma v tomto vyhověla.

Jelikož v oblasti personálního plánování společnost nevytváří žádný personální plán, navrhl jsem se na plánování zaměřit. Pro začátek doporučuji se zaměřit na plán o třech bodech, které by momentálně pomohly řešit aktuální situaci ve firmě.

V oblasti odměňování pracovníků, kdy společnost po zrušení minulého spoření pro zaměstnance jej nenahradila novým, jsem navrhla zkonzultování možností v zavedení nového spoření s bankami. Spoření je podle mého názoru dobrou motivací zaměstnanců a zamezuje fluktuaci.

Vztahy ve společnosti jsou stmelovány na výročním zasedání, pořádaném po uplynutí kalendářního roku, kdy jsou známé hospodářské výsledky firmy. Koná se pro všechny pracovníky v nedalekém rekreačním centru, avšak v konečném důsledku má za výsledek jen konflikty vyburcované alkoholem. Tudíž podle mého názoru, by na zasedání hned po programu měla následovat řízená debata mezi zaměstnanci a vedoucími namísto jakéhosi večírku.

Věřím, že na základě mnou navrhovaných opatření, by mělo dojít k zefektivnění výkonu jednotlivých personálních činností, především procesu hodnocení zaměstnanců. V případě, že by společnost některé z mých návrhů realizovala, zajímalo by mě, jaký efekt tyto realizované návrhy přinesly.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Zuzana Justová

Institute: Moravská vysoká škola Olomouc

Název práce v českém jazyce: Popis personální práce v Masokombinátu Jičín

Název práce v anglickém jazyce: Description of the HR Department Work Activities in the Meat Processing Plant "Masokombinát Jičín"

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Sedláčková

Počet stran: 57

Počet příloh: 3

Rok obhajoby: 2010

Klíčová slova v českém jazyce: personální oblast, střední podnik, masokombinát

Klíčová slova v anglickém jazyce: the area of human resources, middle-sized company, meat processing plant

Práce popisuje, hodnotí a navrhuje změny v personální oblasti konkrétního podniku Masokombinát Jičín. Metodologická část práce uvádí principy a postupy základních personálních činností ve středním podniku, jimiž se běžný personální útvar zabývá; praktická část práce hodnotí tyto činnosti již v konkrétních podmínkách podniku Masokombinát Jičín a navrhuje změny, jež by vedly ke zlepšení personální práce v podniku.

This thesis describes, evaluates and suggests changes in the area of human resources of the meat processing plant in Jičín. The methodological part provides the basic principles and procedures of the core HR department work activities in the middle-sized company. The practical part of the thesis evaluates this kind of activities under the conditions of the meat processing plant Jičín and proposes changes that would lead to the improvement of the work of the HR department.

Literatura a prameny

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M.: *Personální management*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

GOSIOROVSKÝ, I.: *Personalistika*. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005. 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti*. 1. vydání. Praha: Mowshe s.r.o, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-2470-602-4.

STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

<http://www.masojicin.cz>.

<http://www.mpsv.cz/cs/6>.

Seznam příloh

Příloha 1: Karta BOZP, energetik, vodohospodář

Příloha 2: Karta obchodního zástupce

Příloha 3: Karta vedoucího podnikových prodejen

Seznam obrázků

1. Řízení pracovního výkonu, s. 27.

2. Organizační diagram firmy, s. 35.

Příl. 1 - Karta BOZP, energetik, vodohospodář

KZ – 013	KARTA ZAMĚŠTNANCE		
<i>Název pracovní pozice:</i>	BOZP, energetik, vodohospodář		
<i>Přímý nadřízený:</i>	Ředitel podniku		
<i>Zastupován (kým):</i>	Ředitelem podniku nebo dle rozhodnutí ředitele podniku		
<i>Popis pracovní pozice:</i>	Zajišťuje dodržování předpisů týkající se bezpečnosti práce, požární ochrany, odpadového hospodářství a ochrany životního prostředí. Zajišťuje dodávky pitné vody, elektrické energie a zemního plynu od dodavatelů do podniku.		
<i>Hlavní činnosti a odpovědnosti:</i>	<p>Kontroluje plnění bezpečnostních předpisů pracovníky při výrobní a nevýrobní činnosti.</p> <p>Vede dokumentaci o bezpečnosti práce (záznamy, registrace a evidence pracovních úrazů, školení zaměstnanců o bezpečnosti práce, hodnocení rizika na pracovišti).</p> <p>Zajišťuje dodržování plnění stanovených předpisů o požární ochraně.</p> <p>Vede dokumentaci o požární ochraně (školení zaměstnanců o požární ochraně, revize ručních hasicích prostředků a hydrantů, nástěnka).</p> <p>Jedná s dodavateli elektrické energie a zemního plynu, odpovídá za uzavírání a výpovědi smluv o dodávkách.</p> <p>Eviduje a předává k vyhodnocení spotřeby energií na jednotlivých úsecích včetně podnikových prodejen (odečty z elektroměrů a plynoměrů).</p> <p>Zajišťuje dodávku vody a odvod odpadní vody, odpovídá za uzavření smluv.</p> <p>Zajišťuje chod čističky odpadní vody.</p> <p>Zajišťuje opravy a čištění kanalizace a vodovodního řádu.</p> <p>Vede dokumentaci o odpadovém hospodářství (VŽP, kaly z ČOV, papír, kov, Ekokom) včetně likvidace.</p> <p>Zpracovává výkazy na ochranu životního prostředí.</p> <p>Zajišťuje měření emisí a kontrolu komínu v kotelně.</p> <p>Řídí se pokyny ŘP a PVJ v otázce kvality produktu.</p> <p>Svou činností se podílí a ovlivňuje hospodářský výsledek podniku.</p> <p>Plní dílčí úkoly od přímého nadřízeného.</p>		
<i>Kvalifikační předpoklady, vzdělání, praxe:</i>	<p>ÚSO, SŠ, 3 roky praxe v oboru</p> <p>Znalost Zákoníku práce, předpisů o bezpečnosti práce a požární ochraně</p> <p>Znalost předpisů o odpadech</p>		
<i>Doplňující podmínky, znalosti, výcvik:</i>	<p>Technický přehled</p> <p>Řidičský průkaz skupiny B</p> <p>Uživatelské práce na PC (Word, Excel)</p>		
<i>Doporučující podmínky:</i>	<p>Schopnost pracovat samostatně</p> <p>Komunikační schopnosti</p>		
ZMĚNY:			
Vydání č.: 1	Jméno	Podpis	Účinnost od: 1.7.2009
Pracovník:			Razítko:
Ředitel podniku:	Ladislav Adam		

Příl. 2 - Karta obchodního zástupce

KZ – 003	KARTA ZAMĚŠTNANCE		
<i>Název pracovní pozice:</i>	Obchodní zástupce (OZ)		
<i>Přímý nadřízený:</i>	Ředitel obchodu		
<i>Zastupován (kým):</i>	Ředitelem obchodu nebo dle rozhodnutí ředitele podniku		
<i>Popis pracovní pozice:</i>	Hledání, vytváření a rozvíjení možností obchodu, upevňování vztahů se zákazníky firmy, vyjednávání obchodních podmínek s novými zákazníky.		
<i>Hlavní činnosti a odpovědnosti:</i>	<p>Plánuje objem, tržby, slevy, bonusy, investice na podporu prodeje u svého portfolia svěřených zákazníků.</p> <p>Zjišťuje názory a požadavky zákazníků, řeší a eviduje reklamace a podává o nich zprávu řediteli obchodu.</p> <p>Plánuje aktivity na podporu prodeje u zákazníků a je zodpovědný za jejich realizaci.</p> <p>Efektivně udržuje a rozšiřuje distribuci celého sortimentu výrobků podniku u zákazníků.</p> <p>Zodpovídá za vedení obchodní agendy kontaktovaných zákazníků.</p> <p>Analyzuje tržby, sortiment, ceny, slevy, bonusy u jednotlivých zákazníků.</p> <p>Odpovídá za úplnost smluv a potřebné dokumentace se zákazníky a kontroluje dodržování sjednaných obchodních podmínek.</p> <p>Sleduje aktivity konkurence – ceny, promoce, novinky a reaguje na aktivity konkurence.</p> <p>Odpovídá za kontrolu a včasnost plateb od svých zákazníků a případně navrhuje řešení na vzniklé pohledávky.</p> <p>Komunikuje a spolupracuje s ostatními obchodními zástupci.</p> <p>Aktivně se zapojuje do řešení prodeje při vzniku přebytků na expedicích (výseková masa a masné výrobky).</p> <p>V případě potřeby zastupuje na příjmu objednávek.</p> <p>Prokazuje aktivní znalost používaných kontrolních systémů řízení vztahujících se k obchodní činnosti.</p> <p>Spolupodílí se na fyzických inventurách.</p> <p>Vždy vystupuje v souladu se stanovenou obchodní strategií firmy.</p> <p>Řídí se pokyny ŘP a PVJ v otázce kvality produktu.</p> <p>Svou činností se podílí a ovlivňuje hospodářský výsledek podniku.</p> <p>Plní dílčí úkoly od přímého nadřízeného.</p>		
<i>Kvalifikační předpoklady, vzdělání, praxe:</i>	<p>ÚSO, SŠ, VŠ, 3 roky praxe v oboru</p> <p>Uživatelské práce na PC (Word, Excel, prodejní informační systém)</p> <p>Schopnost pracovat samostatně</p>		
<i>Doplňující podmínky, znalosti, výcvik:</i>	<p>Prezentační dovednosti</p> <p>Komunikační schopnosti</p> <p>Znalost metodiky obchodního vyjednávání a dílčí znalost marketingu</p>		
<i>Doporučující podmínky:</i>	<p>Interpretace dostupných marketingových výzkumů</p> <p>Analytické vyhodnocení příležitostí a hrozeb u zákazníka</p> <p>Částečná znalost AJ, NJ nebo RJ</p>		
ZMĚNY:			
Vydání č.: 1	Jméno	Podpis	Účinnost od: 1.7.2009
Pracovník:			Razítko:
Ředitel podniku:	Ladislav Adam		

Příl. 3 - Karta vedoucího podnikových prodejen

KZ – 010	KARTA ZAMĚŠTNANCE		
Název pracovní pozice:	Vedoucí podnikových prodejen (VPP)		
Přímý nadřízený:	Ředitel podniku		
Zastupován (kým):	Ředitelem podniku nebo dle rozhodnutí ředitele podniku		
Popis pracovní pozice:	Zajištění řízení a provozu podnikových prodejen (personální obsazení, cenotvorba, ekonomika jednotlivých prodejen, jednání s kontrolními orgány).		
Hlavní činnosti a odpovědnosti:	<p>Řídí a organizuje, odpovídá za řízení, organizaci a kontrolu podnikových prodejen.</p> <p>Vyhodnocuje ekonomiku jednotlivých provozoven.</p> <p>Navrhuje cenotvorbu a prodejní akce na podnikových prodejních.</p> <p>Kontroluje dodržování zásad HACCP, provádění a evidenci sanitace na jednotlivých prodejních.</p> <p>Řeší problematiku případných nedostatků zjištěných státními kontrolními orgány.</p> <p>Spolupodílí se na řešení reklamací a fyzické přejímce, třídění a evidenci vráceného zboží.</p> <p>Úzce spolupracuje s pracovníky obchodního útvaru.</p> <p>Zajišťuje personální obsazení podnikových prodejen.</p> <p>Vede evidenci o docházce podřízených a zpracovává podklady pro mzdovou účetní.</p> <p>Odpovídá za dodržování zásad bezpečnosti práce, hygieny a požární ochrany v daném výrobním prostoru.</p> <p>Spolupodílí se na fyzických inventurách a jejich vyhodnocení a případné následné řešení vzniklých inventarizačních rozdílů.</p> <p>Řídí se pokyny ŘP a PVJ v otázce kvality produktu.</p> <p>Svou činností se podílí a ovlivňuje hospodářský výsledek podniku.</p> <p>Plní dílčí úkoly od přímého nadřízeného.</p>		
Kvalifikační předpoklady, vzdělání, praxe:	<p>ÚSO, SŠ, VŠ, 3 roky praxe v oboru</p> <p>Uživatelské práce na PC (Word, Excel)</p>		
Doplňující podmínky, znalosti, výcvik:	<p>Znalost vedení kolektivu, technický přehled</p> <p>Řidičský průkaz skupiny B</p> <p>Znalost zásad „Správné výrobní a hygienické praxe“</p>		
Doporučující podmínky:	<p>Praxe ve vedení kolektivu v potravinářském průmyslu</p> <p>Znalost zásad bezpečnosti práce včetně práce s dezinfekčními prostředky</p> <p>Dílčí znalost Zákoníku práce a mzdových předpisů</p> <p>Dílčí znalost základů marketingu</p>		
ZMĚNY:			
Vydání č.: 1	Jméno	Podpis	Účinnost od: 1.7.2009
Pracovník:			Razítko:
Ředitel podniku:	Ladislav Adam		