

Vysoká škola technická a ekonomická

v Českých Budějovicích

Bakalářská práce

Lenka Linhartová

2010

Vysoká škola technická a ekonomická

Katedra ekonomiky a managementu

**Aplikace moderních nástrojů
personálního managementu
ve firmě Termoplast, s. r. o.**

Autor bakalářské práce: Lenka Linhartová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Hrubá

České Budějovice, červen 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím uvedených pramenů.

V Českých Budějovicích 24. května 2010

vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji Ing. Lence Hrubé za odborné vedení mé bakalářské práce a za cenné rady mi poskytnuté v průběhu jejího zpracování. Děkuji I Ing. Bohuslavu Coufalovi za rady, připomínky a především za informace poskytnuté o firmě. V neposlední řadě patří mé díky i vedení a ostatním zaměstnancům firmy Termoplast, s. r. o., kteří mi ochotně poskytli informace a možnost napsat bakalářskou práci na zvolené téma.

Abstrakt

Přijmout a následně udržet ve firmě potřebný, dostatečně kvalifikovaný personál, který je ochoten se dále vzdělávat, je v dnešní době velmi složité. I přes rozšíření možností díky volnému pohybu osob je tomu tak. Po sběru dat pomocí analýzy informací marketingového informačního systému a přímého dotazování a pozorování ve firmě Termoplast, s. r. o. zjistím a na základě jednoduchých statistických výpočtů zhodnotím, zda firma má či nemá problém získat dostatečně kvalifikovaný personál, ochotný se dále vzdělávat a profesně růst, který pro svou činnost potřebuje. Na základě tohoto zjištění navrhu možná řešení zjištěných problémů a možnou aplikovatelnost v této konkrétní firmě. Myslím si, že mé nestranné pozorování a několikátýdenní působení v podniku může přinést nové poznatky a nové návrhy, jak problémy vyřešit.

Klíčová slova

Maslowova pyramida, etický kodex, firemní kultura, kariérní růst

Abstract

To hire and to keep on the company needed sufficiently qualified employees who are willing to educate further is very difficult nowadays even despite of the increase of opportunities, i.e. free movement of people. After gathering information through a marketing and direct questioning and observing analysis in the company Termoplast Ltd., I will find out on the basis of the simple statistical calculations and I will evaluate if or not this company has a difficulty to take on sufficiently qualified personnel who is ready for further education and professional growth, which is important for the company's business needs. On the basis of these findings, I will suggest possible solutions to identified problems and potential applicability in this particular company. I think that my unbiased observations and several weeks of work in the company can bring new knowledge and new ideas on how to solve problems.

Key Words

Maslow's pyramid, ethics code, company culture, professional growth

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce.....	3
3	Teoreticko-metodologická část	4
3.1	Literární rešerše a úvod do problému	4
3.1.1	Personální management.....	4
3.1.2	Přijímání zaměstnanců.....	6
3.1.3	Vzdělávání pracovníků.....	10
3.1.4	Komunikace.....	14
3.1.5	Etika a firemní kultura.....	16
3.2	Hypotézy.....	17
3.3	Metodika práce	17
3.3.1	Způsoby a zdroje získaných informací.....	17
3.3.2	Historie a strategie firmy	18
3.3.3	Vymezení odpovědnosti a pravomocí	19
3.3.4	Výběr, přijímání, vzdělávání	21
4	Aplikační část a diskuse výsledků	24
4.1	Aplikační část	24
4.1.1	Zveřejnění volného pracovního místa	24
4.1.2	Výběr uchazečů	25
4.1.3	Přijetí zaměstnance a následné vzdělávání.....	27
4.1.4	Hodnocení vzdělávání	29

4.2	Diskuse výsledků.....	30
4.3	Návrhy opatření	31
4.3.1	Řešení s přijímáním kvalifikovaného personálu	31
4.3.2	Řešení průběhu vzdělávání a jeho hodnocení.....	32
5	Závěr.....	34

1 Úvod

Personální management ve firmě Termoplast, s. r. o. jsem si vybrala z několika důvodů. S touto firmou jsem měla možnost seznámit se již v dřívější době, během mé středoškolské praxe. I nyní mi firma umožnila vykonat třináctitýdenní praxi. Personální management mě oslovil již dříve, když jsem ve firmě působila. Termoplast jako firma s ručením omezeným vznikla teprve v roce 2003. Během krátkého působení se však velmi dobře na konkurenčním trhu ujala. Firma se zabývá výrobou plastových dílů a forem pro zdravotnictví, automobilový průmysl a jiné. I v dnešní době krize má své spokojené zaměstnance. Většina z nich působí ve firmě od jejího vzniku. V dnešní demokratické době, kdy si firmy mohou vybírat a mohou si dovolit neustále střídat zaměstnance, se mnohdy lidé bojí stát si za svými právy a pracovními podmínkami v obavě ze ztráty zaměstnání. Proto se mi líbí, že Termoplast, s. r. o. si svých zaměstnanců váží a pečuje o ně. Firma si uvědomuje, že nejen platové ohodnocení, ale i vzdělání uspokojí potřeby zaměstnanců, kteří pro firmu budou ochotněji a loajálněji pracovat.

Firma má styky se zahraničními firmami. Aby s nimi mohla obchodovat, byla nucena dělat jistá opatření v jakosti výroby. O tu se musí starat nejen vedení firmy, ale především její zaměstnanci. V dnešní době začíná mnoho lidí při práci studovat a doplňovat si vzdělání. Lepší může být zaměstnanec, který zná problém přímo z praxe a postupným studiem na vysoké škole dosáhne vysokoškolský titul. Termoplast, s. r. o. se potýká s nedostatkem kvalifikovaných odborníků. Jejím odvětvím je dnes především automobilový průmysl. K výrobě používá CNC stroje, které vyžadují odborné obsluhování, seřizování a údržbu. Díky certifikátu ISO 9001:2000, ale především v nedávné době získanému certifikátu ISO TS 16949:2002, musí být důraz kladen na výběr a následný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

V průběhu několika stáží strávených v podniku jsem měla možnost poznat získávání a následný rozvoj zaměstnanců v jeho počátečním působení na trhu (2 roky na trhu) a následně 4 roky poté (6let na trhu). Na základě analýzy informací marketingového informačního systému, dotazování v podniku a jednoduchých statistických výpočtů a informací o podnicích ve stejném oboru zhodnotím, zda firma používá správné metody a postupy při výběru a následném vzdělávání zaměstnanců firmy. Na základě zjištěných informací a seznámení se s realitou ve firmě navrhu personálnímu managementu firmy opatření a možná řešení problémů s přijímáním kvalifikovaných zaměstnanců a hodnocení jejich dalšího vzdělávání a školení. Přínos své práce

vidím v možné aplikovatelnosti přímo do reálného a existujícího podniku. Svým pohledem na věc mohu přispět i ke zlepšení jména podniku.

2 Cíl práce

Cílem práce je nasbírat a zhodnotit informace o průběhu, přijímání a následném profesním rozvoji zaměstnanců poskytované firmou. Na základě analýzy informací marketingového informačního systému a dotazování zjistím, zda firma snadno získává kvalifikované odborníky a zda správně pečuje o jejich následné vzdělávání a školení. V případě vyskytnutí se problémů navrhnou firmě možná opatření a řešení.

3 Teoreticko-metodologická část

3.1 Literární rešerše a úvod do problému

3.1.1 Personální management

Můžeme ho chápat jako řízení lidských zdrojů, stanovení potřeb pracovníků pro danou funkci. Jan Truneček¹ definoval důležitost lidských zdrojů v podniku následovně. „Řízení lidských zdrojů v organizaci se skládá z řady funkcí, pomocí nichž je možno získat, udržet a využít schopné, aktivní a dlouhodobě se angažující pracovníky, což se v současné době považuje za důležitý faktor podnikatelského úspěchu.“

Personální management musí umět vybrat nejlepší lidi na rozhodující místa v podniku. Předpokládá umět se orientovat na trhu práce, ovládat personální strategie a jejich tvorbu, vyznat se v metodách výběru lidí. V praxi však někdy bývá složitější tyto lidi umět udržet. To se může podařit pouze za předpokladu správného řídicího stylu a metod, dobré motivace, dostatečně fungující kooperace apod.

Je důležité spojit správného člověka s pracovními úkoly. Toto spojení se musí neustále vyladřovat. Jedině tak může podnik optimalizovat využití pracovníků, formovat pracovní skupiny atd. V dnešní době je personál podniku na jednom z nejvyšších příček důležitosti. Každý správně myslící manažer ví, že informace není dnes problém získat. Nepřeberné množství informací najdeme v tisku, televizi, na internetu, v odborných publikacích. Důležité však je umět s nimi dobře zacházet. Informace „přefiltrovat“ a použít jen ty, které jsou pro náš podnik důležité. Správné vedení podniku si to uvědomuje. Nejen informace, ale i s nimi spojené znalosti a následně i zkušenosti jsou k nezaplacení. Musíme si dát pozor, koho přijímáme. Můžeme přijmout člověka s rozsáhlými znalostmi, které má teoreticky získané, avšak nedokáže je použít v praxi. Vybrat správné pracovníky, je dnes velkým problémem u většiny podniků. V odborné knize od Jana Bartáka² jsem našla informaci z praxe. Jde o rozhovor dvou kolegů, z nichž jeden koupil za pár milionů firmu před konkurzem, která sídlí v budově zralé na demolici. „Proč jsi za tu pastoušku dal tak nekřesťanské peníze?“ Zeptal jsem se trochu uštěpačně. „Nekupoval jsem tu pastoušku, ale chytré mozky, které v ní doposud vegetovaly,

¹ TRUNEČEK, Jan. *Management I*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN - 80 – 7079 – 929 - 3. S. 100.

² BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6. S. 9.

aniž by je někdo motivoval inspirativním podnikatelským záměrem. Až je probudím k životu, určitě se dají využít k něčemu užitečnějšímu,“smečoval kolega.“

Stejně jako jiné organizace i mnou zvolená firma si začala uvědomovat, že hodnota organizace nespočívá ani tak v reprezentativním sídle jako spíše v tom, jaké mozky pro firmu pracují. Firma je však musí umět i správně využít.

Další velmi pravdivý citát, který považuji za vhodné zmínit v této části práce, pochází z knihy Jana Bartáka³, který uvádí, že tento citát patří P.F. Druckerovi. „Základním ekonomickým zdrojem již není kapitál ani přírodní zdroje či práce. Jsou a zůstanou jím znalosti“

O co lépe vedení organizace lidi motivuje a vytváří lepší podmínky pro rozvoj jejich znalostního potenciálu, o to lepší a větší šanci má v tvrdých podmínkách globální konkurence obstát. Má i lepší předpoklad k tomu, že se bude firma chovat proaktivně. To znamená, že bude předvídat a využívat příležitosti, inovovat a optimalizovat procesy vedoucí ke kvalitnějšímu uspokojování potřeb a očekávání zákazníků. Dále se snažit zvyšovat přidanou hodnotu produktů atd.

Dnes se již bavíme o tom, že se české hospodářství stalo součástí evropského komplexu. Evropské trhy svou strukturou, podmínkami, mentalitou pracovníků a dalšími jinými aspekty ovlivňují činnost našich hospodářských subjektů. Bezpochyby došlo k vytvoření nových pracovních příležitostí, rozvinulo se soutěžení a konkurence nejen mezi podniky, ale i mezi zaměstnanci.

Již dnes se musí podnik orientovat na strategické prvky podnikových koncepcí, z nichž vyplývá také poměrně výrazná orientace na úkoly personálního managementu. To je přesně v duchu filozofie „think global, handle local“ (mysli komplexně, jednej konkrétně – věcně, místně apod.). Řízení lidských zdrojů se chápe jako kritérium konkurenceschopnosti a vychází z potřeb dalšího vzdělávání personálu, jeho adaptace na procesy změn a vytváření pracovních sociálních podmínek.

Vstup do Evropské unie (dále jen EU) přinesl českým subjektům nejen rozšíření odběratelských míst, lepších podmínek pro výběr a získávání zaměstnanců, ale i určité požadavky na vedení, jakost výroby apod., aby obstály v obrovském konkurenčním prostředí. Zpřísnily se například hygienické normy a jiné. Důležitý důraz je kladen i na marketingově-sociální koncepci. To především z hlediska sociálního citění. Zaměřuje se nejen na přání a potřeby zákazníků,

³ BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6. S. 31.

ale i na zájmy celé společnosti. Patří sem například BIO výrobky, ekologicky čisté, bezpečné a neznečišťující životní prostředí. Dále by výroba neměla vést k plýtvání se zdroji, k neetickému chování podniků. Výroba by měla co nejméně poškozovat životní prostředí. K tomu jsou podniky směřovány různými vyhláškami, zákony, nařízeními apod. Dobře zavedenou marketingově-sociální koncepcí si firma zvyšuje mimo jiné i image. Image je jedním z důležitých kritérií při získávání odběratelů, dodavatelů, ale i zaměstnanců. V dnešní době, kdy se velmi horlivě diskutuje o globálním oteplování a ničení přírody gigantickými společnostmi, hledí zákazník na to, jaký výrobek si koupí. Proto si lidé už i začínají vybírat výrobky od firem, které nesledují jen své zisky, ale i ochranu životního prostředí. Firma Termoplast, s. r. o. jisté úpravy ve výrobě, aby poškozovala co nejméně životní prostředí atd., musela udělat. Některé úpravy však dělat nemusí, přesto se jí vyplatí do nich investovat nemalé částky. Jsou jimi například certifikáty systémů řízení dle norem jakosti ISO 9001 a ISO TS 16949. Firma si důležitost marketingově-sociální koncepce uvědomuje. Proto do certifikace systémů řízení dle norem ISO investovala již v minulosti. K dnešnímu dni chce stále více bojovat o své odběratele a o to, aby měla spokojené zaměstnance, proto se snažila dosáhnout na certifikát vyšší kvality. Nemalý úkol se firmě podařilo splnit a v dnešní době, kdy je mnoho podniků v krizi, jí přináší zasloužené „ovoce“. Certifikáty navádí firmu nejen ke změnám ve výrobních procesech, ale i v přístupu zaměstnanců k těmto normám. Na dodržování norem zaměstnanci by měl také dohlížet personální management. Záleží i na povaze a přesvědčení člověka. Proto personální management musí vybrat a přijmout vhodné zaměstnance.

3.1.2 Přijímání zaměstnanců

Každá firma musí pečlivě zvážit nejen jakým způsobem a odkud přijmout zaměstnance. Výběr a přijímání pracovníků patří k nejvýznamnější činnosti všech oddělení v podniku či v organizaci. Tyto činnosti zajišťuje personální oddělení, které připravuje podmínky pro nábor pracovníků. Personální oddělení musí vědět, jaké nároky na uchazeče budou v pracovním procesu kladeny, a z toho firma následně vychází v požadavcích pro danou pozici. Všechny požadavky na kteroukoli funkci v podniku musí být dobře zváženy. Důležité je vybrat budoucí pracovníky, kteří splňují kvalifikační podmínky (odborná způsobilost, jazykové dovednosti apod.), ale mají i pozitivní osobní vlastnosti.

K minulosti patří období, kdy byl nedostatek pracovních sil. V současnosti je více lidí, kteří o práci mají zájem. Tento počet se neustále zvyšuje současně s vyšší úrovní nezaměstnanosti v ČR. Objevuje se zde však jiný problém. Týká se zejména nevhodné

či nedostatečné kvalifikace uchazečů o zaměstnání v organizacích, které stále zvyšují požadavky na pracovníky. Organizace by měla mít definované své krátkodobé i dlouhodobé cíle a na ně navazující i potřeby v personální oblasti. Efektivní plánování pracovníků může být definováno jako strategie získávání, používání, zlepšování a udržování lidských zdrojů. Plánování, systematické přijímání a výběr nových pracovníků zahrnuje požadavky na několika úrovních:

- Je nezbytné znát, které druhy práce mají být naplněny.
- Je potřeba znát, jaký typ pracovníků potřebuje firma pro každý druh práce.
- Je vhodné být informován, odkud získat nejvhodnější kandidáty.
- Je nutné znát, jak nejlépe lze objektivně zhodnotit kandidáty, kteří by byli vhodní pro určitou práci.
- Je vhodné nové pracovníky připravit na socializační proces, seznámit je s politikou, postupem a pracovními zkušenostmi organizace.

Nábor pracovníků je jednou z nezávažnějších činností personálních útvarů. Pokud firma usoudí na základě různých potřeb a analýz, že potřebuje obsadit volnou pozici, může zaměstnance hledat různými způsoby.

Pokud firma využívá raději vnitřní zdroje k tomu, aby byla volná místa nabídnuta stávajícím zaměstnancům, nabízí jim tím do jisté míry větší pracovní jistotu. Dále i kariérní postup může motivovat pracovníky k lepší práci a pomáhá udržet současné zaměstnance. Využití interních zdrojů je snadnější a efektivněji proveditelné, protože organizace má podrobnější informace a především zkušenosti s vlastními zaměstnanci. Nejlépe může odhadnout, který pracovník se bude hodit na konkrétní pozici.

Použití vnitřních zdrojů přináší své klady i zápory. Nový člověk v podniku může znamenat nové přístupy k řešení problémů, převod zkušeností z jiných podniků. Není zatížen tzv. “provozní slepotou“ apod. Získat zaměstnance mimo podnik vyžaduje kontakty s úřady práce, s personálními útvary jiných organizací, spolupráci s vysokými školami, středními školami atd. Další možností je reklama – plakáty, letáky, informace v novinách, agentury a jiné.

V předchozích odstavcích byla shrnuta úloha náboru. Úlohou výběru je posoudit každého uchazeče. Jak vybrat toho nejlepšího? Bude po zaškolení opravdu tím nejlepším ze všech uchazečů, kteří se na tuto pozici hlásili? I tyto otázky si musí personální útvar klást. Metody, které pro výběr užívají, jsou různé. Základem je popis práce, pracovní vymezení a přesné

charakteristiky popisu pracovních míst. Analýza pracovních míst systematicky shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých pracích. Analýzu většinou provádí odborníci - pracovní analytici. Tato analýza napomáhá hlavním činnostem personálnímu managementu tím, že zajišťuje následující informace:

- Hodnocení vlivu okolního prostředí na jednotlivé druhy prací.
- Odstranění nežádoucích vlivů, které by mohly vést k diskriminaci při zaměstnávání.
- Zjištění pracovních prvků, které by přispívaly ke zlepšení nebo zhoršení kvality pracovního prostředí.
- Plánování budoucích potřeb v personální oblasti.
- Výběr příslušných uchazečů na volná pracovní místa.
- Vymezení potřeb pro vzdělání nových i dlouhodobých zaměstnanců.
- Vytvoření plánu pro rozvoj schopností zaměstnanců.
- Stanovení reálného výkonnostního kritéria.
- Umístění zaměstnanců na taková pracovní místa, kde mohou efektivně uplatnit své zkušenosti.
- Řádná odměna pracovníků.

Na základě analýzy pracovních míst se posuzují kvalifikační a osobnostní předpoklady konkrétního pracovníka s nároky, které vyžaduje konkrétní pracovní místo. V této fázi je vhodné využít psychologických metod pro posuzování pracovníků.

Přijímání pracovníků zahrnuje nejen výměnu informací mezi uchazečem a organizací, ale i splnění právních, administrativních a dalších náležitostí potřebných k přijetí nového zaměstnance do organizace. Jedná se o uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce, vstupní zdravotní prohlídka apod. Přijímání je završeno administrativními úkony v případě, že uchazeč byl přijat.

Na výběru a přijímání pracovníků se zpravidla podílí personální útvar a řídicí pracovníci. Někdy se mohou přizvat i experti. Podmínky, postup a pravomoci pro výběr by měla mít každá organizace pevně stanovené.

Výběrové a přijímací řízení by mělo zpravidla zahrnovat:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (životopis, osobní dotazník, hodnocení z předcházejících zaměstnání, reference, apod.),
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka,
- výběrový (přijímací) rozhovor,
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí (respektive nepřijetí) uchazeče,
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby

(V ČR je tato doba zpravidla tři měsíce, pro zajímavost v Japonsku je zpravidla tříletá).

K „prověření“ uchazečových kvalit můžeme použít informativní či výběrový rozhovor. Informativní rozhovor by měl probíhat se zástupcem podniku v prostředí příjemném pro obě strany. Rozhovor by měl být veden na profesionální úrovni. Tento rozhovor slouží k výměně základních informací obou stran. Nejen podnik by se měl o uchazeči dozvědět základní informace, ale i uchazeči by měly být sděleny potřebné informace o práci, pracovních podmínkách a i o podniku jako celku. Tohoto rozhovoru by se měl z podniku účastnit jak jeho zástupce, tak i zaměstnanec kompetentní ke sdělování potřebných informací uvedených v předcházející větě.

Výběrového rozhovoru s uchazečem by se měl vždy účastnit jeho potencionální vedoucí (eventuelně spolu s pracovníkem personálního útvaru) a měl by být hlavním tazatelem. U obou forem rozhovorů je třeba připomenout nutnost připravenosti hlavních tazatelů. V průběhu rozhovorů jde o otevřené objasnění všech rozhodujících požadavků a odpovědné zvážení, zda je jejich naplnění reálné.

Jinou formou rozhodování pro přijetí uchazečů je konkurzní řízení. Rozlišujeme dva druhy. Konkurz vnitropodnikový je pouze pro vlastní pracovníky. Konkurz veřejný je otevřen taktéž vlastním pracovníkům, dále ho mohou využít i ostatní uchazeči mimo organizaci. Konkurzní komise stanovuje na základě rozboru předložené osobní dokumentace uchazeče a informací, získaných o něm v průběhu konkurzního řízení, pořadí vhodnosti účastníků konkurzu na obsazení pracovní funkce. Po sestavení pořadí jednotlivých uchazečů je vhodné o přijetí či nepřijetí informovat všechny jeho účastníky. Nebylo by etické odmítnutým účastníkům

nesdílet výsledky konkurzu. Mezi nejčastější nedostatky konkurzního řízení patří například mlhavá a nejasná kritéria výběru, nekompetentnost členů komise, neodůvodněný důraz na výběrové kritérium, nekomplexní hodnocení uchazečů apod.

3.1.3 Vzdělávání pracovníků

V současné době musí firma obstát v proudě změn. Dnes již nestačí „klasická výroba“. Podniky musí stále sledovat a v optimálním okamžiku na požadovaném místě dodávat a zajišťovat kompletní služby „na klíč“. Zákaznické potřeby a s tím spojený úspěch na trhu je stále více podmíněn „inteligentní výrobou“, spjatou s rozvíjením znalostí, hledáním a nalézáním inovativních řešení, tedy budováním „firemní inteligence“.

Personální management má mnoho funkcí. Mezi ně například patří funkce řídicí a kontrolní a další, které budou níže zmíněny! Řídicí a kontrolní funkce zajišťuje například analýzu klíčových operativních údajů a informací z personální oblasti. Jsou jimi nemocnost, absence, mzdové náklady, mobilita, fluktuace a jiné. Zjišťuje informace i o výkonech a hodnocení pracovníků. Neméně důležitá je i přímá účast na opatření pro výchovu a další rozvoj pracovníků. Personální management dává doporučení o tom, v jaké oblasti a kdy by měl být jednotlivý pracovník následně vzděláván.

Po nástupu zaměstnance do organizace probíhá po nějakou dobu tak zvaný proces pracovní adaptace. Každý nový zaměstnanec přichází na pracoviště již nějak vybaven. Má všeobecné a odborné vzdělání, určité pracovní zkušenosti a návyky. To vše musí podřídit konkrétní organizaci a pozici, na které se nachází. Nový zaměstnanec má také určité osobní cíle. Čím rychleji a plynuleji adaptace probíhá, tím jsou lepší pracovní výsledky. Průběh pracovní adaptace však není jednoduchý.

Problémy mohou způsobit:

- nedostatečné školní, odborné vzdělání,
- pomalé osvojování odborných znalostí a dovedností nezbytných pro úspěšné zvládnutí pracovních procesů,
- dosavadní zkušenosti a návyky z jiného pracoviště, které na tomto pracovišti nejsou žádoucí,
- představy zaměstnance neodpovídající skutečnému pracovnímu zařazení a podmínkám.

Po adaptaci pracovníka by podle potřeby mělo nastat další vzdělávání a rozvíjení jeho schopností.

V knize od Jana Bartáka⁴ je následující citát od Lorda Byrona. „Vzdělání je investice do budoucnosti, strategický nástroj k zintenzivnění výkonu a konkurence schopnosti jedince i firem.“

K tomuto kroku slouží poradenská činnost personálního útvaru. Musí posoudit, kteří pracovníci mají být povýšeni, koho zařadit do výchovně vzdělávacích programů apod. Tyto posudky zpracovává samozřejmě na základě předem určených podkladů. Některé firmy si vedou například žebříčky úspěšnosti, podle kterých povýší své šikovné zaměstnance. Ty se liší v závislosti na druhu výroby, na její náročnosti nebo i na pracovním zařazení zaměstnance. Škála úspěšnosti bude jiná pro manažera střední linie a jiná pro pracovníka ve výrobě. Uvedu příklad povýšení manažera.

Firma si stanoví v podnikové směrnici, že manažer 1.linie může být povýšen na pozici manažera střední linie v daném podniku pokud:

1. Je potřeba rozšířit řady středního managementu,
2. Manažer 1.linie splňuje požadované vzdělání,
3. Jestliže dosáhl požadovaného hodnocení v např. kvartálním (měsíčním ...) vyhodnocování manažerů 1.linie,
4. Je ve firmě zaměstnán více než (určité časové období),
5. Je iniciativní v rozvoji a zlepšování firmy a dále se vzdělává.

Jak jsem již dříve zmiňovala - toto byl jen příklad. Každý podnik si kritéria pro povyšování svých zaměstnanců stanoví sám na základě mnoha aspektů. Dle mého názoru je velmi důležité stanovit si pevná pravidla (kariérní řád), aby zaměstnanci věděli, proč se snažit dosahovat co nejlepších výsledků. Podnik by měl neustále hodnotit a posuzovat pracovníka.

Zásady hodnocení pracovníka

1. Systém hodnocení musí být znám pracovníkovi před hodnocením.
2. Hodnocení provádí příslušný nadřízený pracovník.
3. Hodnocení se opírá o vlastní pozorování nadřízeného.

⁴ BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6. S. 30.

4. Hodnocení pracovníků je písemné.
5. Hodnocení má stimulovat k dalšímu rozvoji pracovníka.
6. Svým podpisem pracovník stvrzuje, že vzal hodnocení na vědomí.
7. Hodnocení se opakuje pravidelně.
8. Hodnocení musí být nezávislé na hodnocení předchozím.

Účelné je sestavit hodnotící formulář. Pokud by zaměstnanci jasně a přesně nevěděli, co je vytyčeným cílem a co jim jeho splnění přináší, nemotivovalo by je to. Povyšování a snažení se dosáhnout výš a výš a nespokojovat se s tím, co člověk v daném podniku vykonává, se zakládá i na ohodnocení ať peněžním či nepeněžním. Pokud člověk bude chtít postoupit na vyšší pozici, což většinou znamená i vyšší odpovědnost, bude za ni chtít i vyšší ohodnocení. Málo který zaměstnanec bude podstupovat vyšší riziko za stejné ohodnocení. O postupu na vyšší, a budeme tedy předpokládat i lépe hodnocené, místo rozhoduje i na mentalita člověka. Zde považuji za vhodné uvést Maslowovu pyramidu (potřeb)⁵. Tvoří ji hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb (od nejnižších po nejvyšší - společně pak tvoří jakousi pomyslnou „pyramidu“).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Itsolution. *Maslowova pyramida* [online]. [cit. 2010-05-16]. Dostupné z WWW: <http://www.itsolution.cz/upload/maslow.jpg>.

⁵ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4. S. 158.

Tato teorie je postavena na dvou základních následujících předpokladech.

1. Na procesu motivace

Rozumíme tím, že každý z nás pocítuje svým způsobem nedostatek. Naše potřeby závisí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování a hnát nás dál za svým cílem. Uspokojená potřeba není „motivátorem“.

2. Na hierarchickém uspořádání našich potřeb

Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení. To, jakou potřebu si který člověk z této pyramidy uspokojí, záleží například na: mentalitě, na prostředí, z kterého pochází a v kterém vyrůstal, na národnosti, na člověku samém apod.

Čím vyšší funkci chtějí zaměstnanci v podniku vykonávat, tím výše se musí ubírat v Maslowově pyramidě potřeb. Pokud bude zaměstnanci stačit plat průměrného dělníka, jistě nebude v pyramidě na nejvyšší stupni - potřebě seberealizace.

Nejvyšší potřeba nemusí být jen na nejvyšších pozicích. Potřeba seberealizace může být i u zaměstnance na dílně, který nebude spokojen jen s tím, když bude umět vyrobit pouze jeden výrobek. Proto personální management musí vyslechnout návrhy jednotlivých zaměstnanců nebo třeba i celé pracovní skupiny a vyjít vstříc jejich potřebám a umožnit jim vzdělávání (školení), aby mohli vyrábět více druhů výrobků, které podnik vyrábí. Vyhovět těmto požadavkům je žádoucí a cenné i pro podnik samotný. Pokud bude jeden zaměstnanec schopen vyrobit více výrobků, stává se flexibilnějším a podnik je schopen se lépe vyrovnat s výkyvy v počtu zaměstnanců, které mohou vzniknout na základě mateřských dovolených, nemocností, dovolené apod.

O tom, kdo bude zařazen do jakého vzdělávacího programu, se musí podnik především efektivně rozhodnout na základě potřeb podniku. “Efektivně rozhodující pracovníci (P.F. Drucker, 1970) vědomě nepřihlíží ihned k druhé poučce, týkající se rozhodnutí. Naopak vytvářejí možnosti pro konfrontaci různých názorů a vítají nesouhlas spíše než souhlas.”⁶

Pokud se podnik rozhodne rozšířit své dodavatelsko-odběratelské vztahy o zahraniční podniky, bude nasnadě mít v podniku zaměstnance, který bude disponovat minimálně jazykovým

⁶ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň : Tiskové středisko ZČU, 1999. ISBN 80 – 7082 – 557 - X. S. 143.

potenciálem, kterým podnik komunikuje. Vzdělávání může firma zajistit pomocí lektorů docházejících do podniku, stáže zaměstnanců mimo podnik apod. Tak zvaná strategie „učící se organizace“ vychází z orientace na očekávané podnikatelské výsledky. Cílem je úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí. Jde o zhodnocení lidského potenciálu a jeho další zdokonalování, jako například týmové učení, důvěra, angažovanost, tvořivost, flexibilitu adaptabilitu zaměstnanců. Zároveň se jedná o rozšiřování možností, dále se učit a experimentovat a je zde zahrnuto i právo na chyby.

3.1.4 Komunikace

Komunikování znamená sdělování informací v přímém nebo nepřímém kontaktu dvou nebo více lidí. Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi nejen v procesu řízení podniku. Pouze prostřednictvím komunikace mohou lidé v každé organizaci pracovat efektivněji jako celek. Komunikaci chápeme jako sdílení, spojování, společenské účastnění – v podstatě proces umožňující sdílení informací. Jakákoliv pestrá komunikace obsahuje celou řadu prostředků. Základem je mluvená a psaná řeč. Dále pak komunikační prostředek představuje i neverbální výraz (gestikulace, mimika), jednání či přímá reakce jedince. Mají-li komunikační procesy správně fungovat, musí být zachováno následující:

odesílatel (komunikátor) ⇒ kódování ⇒ zpráva (komuniké) ⇒ médium (komunikační prostředek) ⇒ dekódování ⇒ příjemce (komunikant) ⇒ odpověď ⇒ zpětná vazba ⇒ odesílatel.

- Odesílatel posílá zprávu druhé straně.
- Člověk kóduje své myšlenky do určitých symbolů.
- Zpráva představuje soubor symbolů, které odesílatel vysílá.
- Médium se rozumí komunikační kanál, kterým se zpráva přenáší od odesílatele k příjemci (telefon, mail, dopis, telegraf ...).
- Dekódování je proces, jehož prostřednictvím příjemce připisuje význam symbolům vysílaným odesílatelem.
- Příjemce představuje strana přijímající zprávu vysílanou druhou stranou.
- Odpovědí rozumíme soubor reakcí příjemce poté, co byl vystaven zprávě.
- Zpětná vazba je část odpovědi příjemce, která se vrací k odesílateli.

V komunikaci se nezdá, že se vyskytuje tak zvaný šum. Tím rozumíme neplánované poruchy, zkreslení apod. Známe mnoho druhů komunikace, např.: přímá, nepřímá, vnitřní, vnější, formální, neformální, shora dolů a obráceně, horizontální, diagonální. Je důležité si v podniku stanovit, kdo s kým a jakým způsobem bude komunikovat. Na správné komunikaci a použitím prostředku závisí mnoho věcí. Například špatně či neúplně informovaní zaměstnanci mohou mít strach o své budoucí zaměstnání apod. Správnou, vhodnou, včasnou a přiměřenou informovaností můžeme i omezit zbytečné konflikty a nervozitu na pracovišti.

Komunikace nám tedy slouží k procesu sdělování, ale i informovanosti. Prostřednictvím tohoto procesu se zadávají úkoly, kontroluje a hodnotí se jejich průběh a dosahované výsledky, koordinuje se činnost zaměstnanců a jiné. Důležité je včas a vhodnou formou informovat! Lidé si váží takového vedoucího, který s nimi dovede naplňovat stanovené úkoly, udržovat ve skupině vztahy vzájemné důvěry a vyjádřit otevřeně a v pravý čas své názory k otázkám, které jsou pro podřízené pracovníky závažné. To vše závisí na dobré znalosti lidí a také na úspěšně zvládnutém informačním procesu. Přiměřené sdělování a přijímání informací od vedoucího požaduje taktní a přímé jednání. Znamená to, že vedoucí má porozumění pro činnost a prožívání podřízených, dovede jednat důrazně i vyslechnout stanovisko podřízeného. Na závěr ke komunikaci v podniku bych chtěla shrnout pár doporučení k úspěšné komunikaci.

1. Mluvte a naslouchejte ve správném poměru.
2. Udržujte zrakový kontakt.
3. Nedokončujte věty za mluvící osoby.
4. Reagujte citlivě a přiměřeně.
5. Nesnažte se přecházet rovnou k věci.
6. Ptejte se na vše, co vás zajímá.
7. Klad'te zjišťovací otázky.
8. Vyvarujte se předsudků.
9. Před odpovědí se můžete odmlčet.
10. Dělejte si poznámky o řečeném, co chcete zjistit, co vás zajímá.

Způsob projevu a komunikace nejen uvnitř, ale i vně podniku je součástí firemní kultury.

3.1.5 Etika a firemní kultura

3.1.5.1 Etický kodex

Nejdříve bych chtěla říci pár slov o etice. Při aplikování etiky v podniku je snaha kladena na aplikaci etických zásad do podnikání. Cílem je zlepšit podnikatelskou praxi ve veškerých podnikatelských aktivitách. Pojmem etický kodex rozumíme stanovení základních principů etického chování v organizaci. Doplnuje určitým způsobem různé legislativní normy a předpisy, ale na rozdíl od nich apeluje více na morální aspekty jednání každého pracovníka v daném oboru lidské činnosti. Pomáhá zajišťovat spolupráci partnerů, ovzduší vzájemné důvěry a klidnější, méně stresový rozvoj hospodářského života.

Etický kodex můžeme vytvářet na různých úrovních:

1. úroveň jednotlivce (osobní etický kodex),
2. úroveň podniku,
3. úroveň profese (profesní kodexy – např. pro lékaře, advokáty, učitele, manažery aj.),
4. úroveň asociací, korporací aj.

3.1.5.2 Podniková kultura

Pojem podniková kultura zahrnuje mimo jiné též typické jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců, jejich společné normy chování, udržované zvyky apod. Podnik by si svou kulturu měl vymezit například ve svých směrnících. V nich se nalézá kulturní symbol, organizační rituály a ceremonie, kulturní hodnoty atd. Kulturní symbol může být logo firmy, slogan apod. Organizačními rituály a ceremoniemi rozumíme přijímání návštěv v podniku, schůzky s obchodními partnery, výběrová řízení a jiné. Kulturní hodnota představuje kolektivní důvěru, očekávání atd. Kultura v podniku je předávána především staršími zaměstnanci každému z nových pracovníků ať vědomě či nevědomě. Jak se organizační kultura rozvíjí? Organizační kultura vytváří dvě oblasti problémů a prostřednictvím nich se podniková kultura rozvíjí:

1. problémy vnější adaptace a přežití,
2. problémy vnitřní integrace.

Přežití a vnější adaptace se týká organizace v souvislosti se změnami ve vnějším prostředí. Problémy a utváření kultury na základě vnitřní integrace se týká stanovení a uznávání účinnějších pracovních vztahů mezi členy organizace. Vyjadřuje také přesvědčení a postoje vůči organizaci každého jednotlivého pracovníka. V komplexnosti toto vše může v pozorovatelných z vnějšího okolí (banky, úřady, odběratelé, dodavatelé) zanechat důležité dojmy a poznatky.

Jak již bylo dříve zmiňováno, podnik netvoří pouze hmotné statky, ale především lidé. Proto si myslím, že práce s lidmi je jedním z nejdůležitějších faktorů v podniku. K přijímání, hodnocení, vzdělávání, kariérnímu postupu, komunikaci a v neposlední řadě firemní kultuře by měl každý správný vedoucí či majitel podniku přistupovat se stejnou vážností jako k plánování a řešení například financí. Protože člověk je tvořivá a přemýšlivá bytost a stále se snaží dosáhnout výš a výš, jak praví i Lord Byron, kterého citoval Jan Barták⁷ ve své knize.

„Člověk by měl dosáhnout výše, než jsou jeho možnosti. Protože k čemu by pak bylo nebe!“

3.2 Hypotézy

Hypotéza 1: Termoplast, s. r. o. nemá problém s přijímáním dostatečně kvalifikovaného personálu, ochotného se dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti.

Hypotéza 2: Školení pracovníků přináší skutečně potřebné poznatky, které mohou efektivně aplikovat do praxe v podniku.

3.3 Metodika práce

3.3.1 Způsoby a zdroje získaných informací

Na základě různých metod sběru dat mi bylo podnikem dovoleno objektivně poznat daný podnik hlouběji prostřednictvím nalezených zákonitostí, či objasnění poznatků mně dosud neznámých. Nejdříve jsem potřebovala zjistit pravomoc a odpovědnost v podniku při zjišťování nedostatku pracovníků. Dále jsem hledala, kdo zodpovídá za to, jakým způsobem budou uchazeči hledáni. Potřebné bylo i znát předpoklady pro pracovní pozici a kdo vhodným způsobem rozhodne o přijetí či nepřijetí uchazeče. Vzdělávání a rozvíjení pracovníků v organizaci je taktéž potřebné. Na základě analýzy dokumentů jsem zkoumala písemné materiály v tištěné i elektronické podobě. K nejdůležitějším dokumentům patří například:

- směrnice Pracovní a provozní řád,
- směrnice Organizační řád,
- směrnice Personalistika a výcvik,
- Kvalifikační požadavky na pracovní pozici,
- Pracovní požadavky na pracovní pozici,

⁷ BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6. S. 51.

- Program rozvoje zaměstnance,
- Kvalifikační list zaměstnance.

Někdy jsem přímo zjistila hledanou informaci, jindy mně obsah těchto materiálů pouze napověděl, kde potřebný zbytek hledaných informací zjistím. Při zkoumání směrnic podniku jsem průzkumu věnovala dostatek času. Jedinou nevýhodu spatřuji v tom, že jsem z nich pro svou práci mnohdy nezískala všechna potřebná data. Nedostatek informací jsem řešila rozhovory s vedoucími jednotlivých oddělení a následným pozorováním podnikových procesů. Díky rozhovorům jsem měla přímý kontakt s konkrétními osobami, které byly kompetentní poskytnout mi co nejlepší informace potřebné pro vypracování této práce. Upřednostňovala jsem otevřený neformální rozhovor, ze kterého bylo patrné, že se mi dotazování nepokoušeli zkruslovat informace. Nejsem zkušený tazatel, přesto se mi tímto způsobem podařilo doplnit si nedostatečné informace získané z analýzy dokumentů. Dále jsem v podniku na základě cílevědomého, plánovitého a systematického sledování jistých skutečností podařilo objasnit určité procesy probíhající v podniku.

3.3.2 Historie a strategie firmy

V Organizačním řádu najdeme údaje o vzniku firmy. Termoplast (v době vzniku nebyla společnost s ručením omezeným) je česká společnost založená v roce 1992. Jediným zakladatelem a majitelem společnosti je Ing. Milan Houžva, který je ředitelem a zároveň i jednatelem společnosti. Společnost se v roce 2003 transformovala na společnost s ručením omezeným. Jednatel zastupuje firmu navenek ve všech věcech samostatně a v plném rozsahu. Podepisuje se za firmu tím způsobem, že k vytištěnému nebo vypsánému názvu společnosti připojí svůj podpis. Ředitel společnosti Ing. Milan Houžva předkládá strategické koncepce a záměry vedení společnosti. Za zpracování plánu je zodpovědný ředitel. Plán a strategii schvaluje vedení společnosti. Kontrolní zprávu o plnění strategie a plánu předkládá vedení společnosti jedenkrát ročně, a to vždy v lednu následujícího roku za rok minulý.

Firma se zabývá:

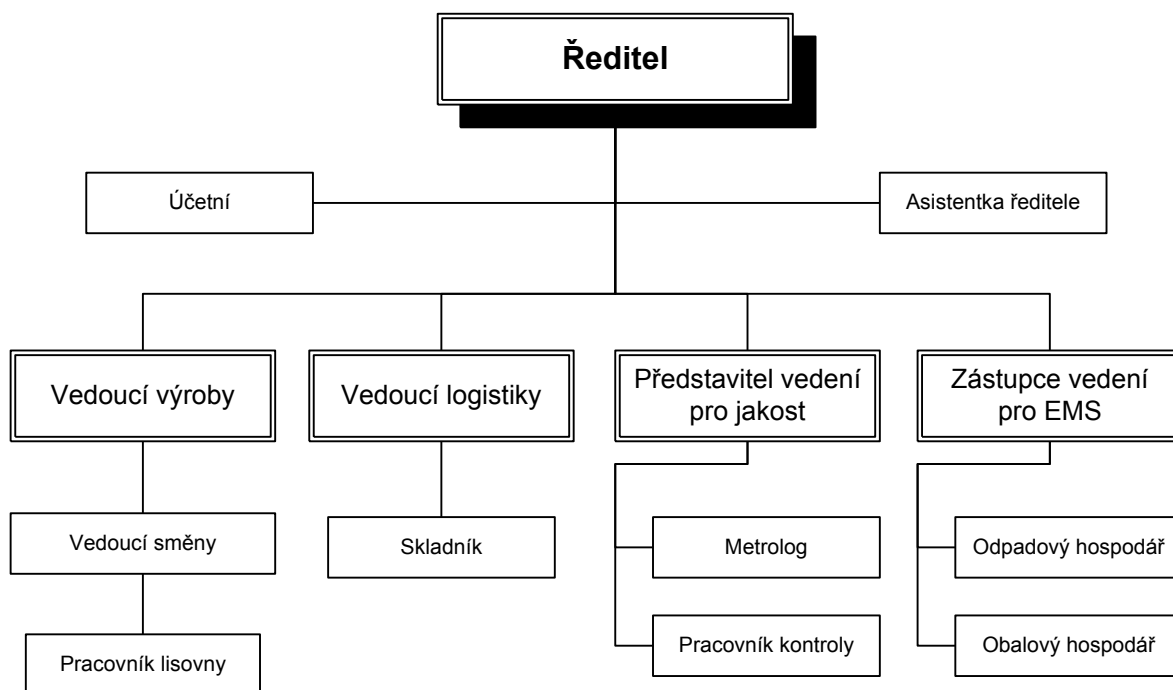
- výrobou plastových dílů,
- výrobou plastových dílů i samotného nástroje pro výrobu,
- výrobou a konstrukcí nástrojů,
- montáží vyráběných i nakupovaných dílů.

Termoplast, s. r. o. vyrábí z 95% díly pro automobilový průmysl. Výrobní sortiment v této oblasti tvoří především komponenty tlačítek a volantové systémy do automobilů. Mezi její hlavní odběratele patří TRW Autoelektronik, s. r. o., TRW Automotive electronics Anglie, TRW Automotive Epaňol, s. r. o., TRW Automotive Ltda, Brazil, DynAudio A/S, ISS Indet Safety Systems, a. s., Kostal CR, s. r. o., Kostal Kontakt Systeme GmbH, MOTOR JIKOV Strojírenská, TRW DAS Dačice. V ostatních odvětvích jsou jejími odběrateli Micro-EPSILON a Kores Praha, s. r. o. Prvnímu uvedenému dodává například výrobek oko suspa (senzor do pračky). Druhému odběrateli dodává plastové výlisky kancelářských korektorů. V době krize v automobilovém průmyslu omezili někteří odběratelé zakázky pro firmu Termoplast, s. r. o. na minimum. Tento výkyv v odběrech trval pouze tři měsíce. Projevil se v obratu firmy, který se snížil o polovinu. Po překlenutí tohoto období se zakázky vrátily do normálu. I přes toto krizové období firma dokázala získat jednoho nového zákazníka a nové zakázky od stávajícího zákazníka, kterým je Kostal.

3.3.3 Vymezení odpovědnosti a pravomocí

I během krátkého působení firmy na trhu je patrné, že sklízí nemalé úspěchy. Termoplast, s. r. o. patří spíše ke středním podnikům. K dnešnímu dni se o chod podniků stará 31 zaměstnanců. Na počátku celého zkoumání musím uvést míru odpovědnosti za jednotlivé úkoly personálního managementu, který v tomto případě zahrnuje i personalistiku (proto dále ve své práci budu používat označení: personální management). Při přímém pozorování podniku jsem dospěla ke zjištění, že personální management jako samostatný útvar v podniku vyčleněn není. Tato skutečnost je patrná i z následujícího schématu organizační struktury firmy Termoplast, s. r. o.

Obrázek 2: Organizační struktura firmy Termoplast, s. r. o.



Zdroj: Prezentace firmy Termoplast, s. r. o.

V této středně velké firmě není pro ředitele problém sledovat, zda je některou z pozic v podniku potřeba posílit dalším pracovníkem. Ředitel zde vystupuje i jako reprezentant firmy při styku s vnějším okolím. Především má globální odpovědnost za všechny činnosti v podniku. Tyto činnosti nevykonává sám, to by nebylo v silách jednoho člověka, proto se nebál delegovat zodpovědnost a pravomoc při vykonávání různých úkolů na své spolupracovníky. Kdo tedy zodpovídá za rozhodování o tom, zda je potřeba pracovníka přijmout? Kdo zodpovídá za jeho přijetí apod.? Z pozorování a z organizační směrnice Personalistika a výcvik jsem zjistila, že za výběr a přijímání zaměstnanců je zodpovědný ředitel společnosti. Spolupracovníci předkládají potřeby a návrhy. Ředitel je zhodnotí a rozhodne. Konečné slovo má tedy samotný ředitel. Spolupracovníci navrhují, kterou pozici je třeba obsadit. Tento fakt vychází samozřejmě jak z aktuální neočekávané potřeby (mateřská dovolená, nenadále ukončení pracovního poměru, nové zakázky apod.), tak i ze strategií a plánů. O nich pojednává směrnice OS-01-MS Organizační řád.

Po rozhodnutí o přijetí dalšího pracovníka, přichází na řadu návrhy, jak potenciálního zaměstnance získat a odkud. Po tomto kroku se přistoupí k výběru pracovníků. K výběru si ředitel firmy přizve na radu i příslušné vedoucí jednotlivých útvarů.

V podniku najdeme útvary, které vychází z mapy procesů – příloha 1:

- řízení společnosti,
- obchod a marketing,
- realizace,
- personalistika,
- logistika,
- provoz společnosti.

Z rozhovoru jsem se dozvěděla, že pokud vedoucí příslušného oddělení nesouhlasí s přijetím uchazeče z objektivních důvodů, ředitel jeho názor respektuje a zájemce nepřijme. Vždyť právě komunikace a vztahy na pracovišti jsou důležité pro správný chod podniku.

3.3.4 Výběr, přijímání, vzdělávání

Při výběru se uchazeč hodnotí dle kvalifikačních a jiných požadavků zpracovaných pro jednotlivé pracovní pozice. Dále se s uchazečem vede vstupní pohovor, kterého se účastní i ředitel firmy a vedoucí příslušného oddělení. Organizaci zajímají nutné požadavky na danou pracovní pozici. Jimi jsou například dosažené vzdělání, praxe, další dovednosti a znalosti. Důležitým požadavkem je i ochota pracovat na 3směnný provoz, možnost práce o víkendech a ochota doplnit si znalosti potřebné pro vykonávanou práci v podniku. Při pohovoru je poskytnut prostor pro zodpovězení uchazečových dotazů. Ředitel a vedoucí příslušného podnikového útvaru seznámí uchazeče s podmínkami přijetí (odborná způsobilost, praxe v oboru a jiné.), s firemní kulturou a etickým kodexem, se základními právy a povinnostmi pracovníka. To vše je zakotveno ve směrnici OS-01-MS Organizační řád. Následuje seznámení uchazeče s nejdůležitějšími body ze směrnice OS-02-MS Pracovní a provozní řád. V něm najdeme všeobecné povinnosti zaměstnance, odměňování, pracovní dobu, překážky v práci, dovolená, chování na pracovišti, komunikace apod.

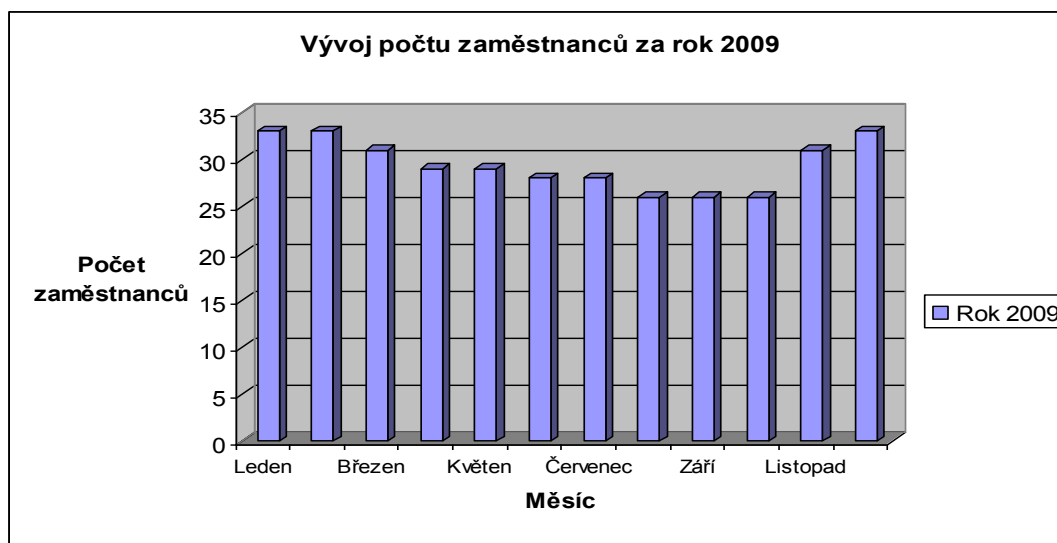
Pokud zaměstnanec souhlasí se všemi podmínkami a podnik je s jeho vzděláním, praxí, vystupování atd. spokojen, vše nasvědčuje tomu, že bude přijat. Firma ihned, nebo častěji do určitého data po přijímacím pohovoru účastníka informuje o přijetí či nepřijetí. Po přijetí vyřídí účetní nebo asistentka ředitele potřebnou administrativu povinnou ze zákona, která souvisí s přijetím nového zaměstnance. Určitý čas probíhá adaptace pracovníka s podnikovými procesy, kulturou apod. Ihned po nástupu do zaměstnání je zařazen do Programu rozvoje zaměstnance.

Zde porovnáme kvalifikační požadavky na danou pozici se skutečným stavem a následně vyhodnotíme, zda jsou tyto požadavky splněny. Pokud jsou splněny, nemusí následovat doplňkové školení. Když požadavky na danou pozici nesplňuje, je zaměstnanci předepsáno absolvovat školení. Následně je naplánováno, kdy toto školení proběhne, kdo ho provede, kdo ho vyhodnotí apod. Pokud se jedná o nového dělníka na dílně, tzv. operátora lisů, následuje ještě konkrétní školení pro každý jednotlivý vyráběný díl (výrobek). Pro tento účel slouží tak zvaný Kvalifikační list zaměstnance. Na tomto listě pracovník kontrolního oddělení zaznamenává každé proškolení pro konkrétní vyráběný díl.

Jedná se o kontinuální školící proces. S každým novým výrobkem jsou zaměstnanci školeni na jeho výrobu a je proveden záznam o tomto školení (školitel, datum, podpis školeného). Důkladné záznamy o jednotlivých školeních vycházejí z požadavků norem jakosti ISO 9001 a ISO TS 16949 a byly vynuceny i samotnou praxí, kdy při sortimentu stovek různých dílů není jiná možnost, jak udržet přehlednost o získané kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců.

Bez získání výše zmiňovaných certifikátů by v dnešní době firma Termoplast, s. r. o. nemohla působit jako dodavatel pro automobilový průmysl, kde jsou nutnou podmínkou. Díky zakázkám z tohoto odvětví může lidem nabídnout i pracovní místa a pracovní jistoty. To, že počet zaměstnanců ve firmě zůstal téměř stejný i době hospodářské krize, která nastala v roce 2009, svědčí následující graf.

Obrázek 3: Počet zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2009

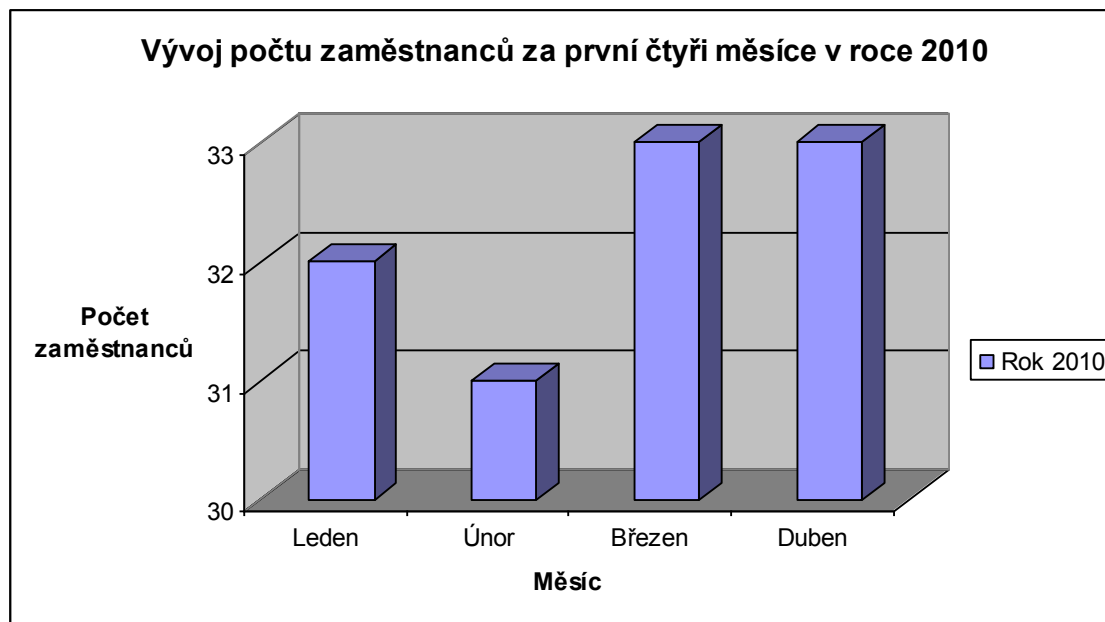


Zdroj: Vlastní tvorba s použitím údajů z účetnictví firmy.

Za vhodné považuji uvést i počet zaměstnanců za první čtyři měsíce roku. 2010 (graf v obrázku 4). I v tomto grafu je patrné, že lidé své pracovní jistoty v této firmě mají,

proto je jejich počet podobný jako v loňském roce. Mírný výkyv v počtu zaměstnanců nastal pouze v únoru.

Obrázek 4: Počet zaměstnanců v prvních čtyřech měsících v roce 2010



Zdroj: Vlastní tvorba s použitím údajů z účetnictví firmy.

4 Aplikační část a diskuse výsledků

4.1 Aplikační část

4.1.1 Zveřejnění volného pracovního místa

Ředitel na základě návrhu vedoucích oddělení posoudí, zda je opravdu třeba přijmout dalšího zaměstnance. V průběhu svého působení na trhu firma postupně rozšiřovala svůj kvalifikovaný personál, což je zřejmé i v následující tabulce.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců za jednotlivé měsíce od roku 2004 do začátku roku 2010

Rok	Měsíc											
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2004	24	24	24	24	24	24	24	23	23	22	23	24
2005	23	23	22	23	23	23	23	24	24	24	24	23
2006	25	25	25	25	24	22	22	22	21	22	22	22
2007	23	25	23	23	23	24	26	25	24	25	25	25
2008	27	26	27	26	25	26	29	27	27	30	30	31
2009	33	33	31	29	29	28	28	26	26	26	31	33
2010	32	31	33	33	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní tvorba s použitím údajů z účetnictví firmy.

Dříve kumulované funkce, například skladník + kontrolor jakosti se s přibývajícím úkoly rozdělily na jednotlivá oddělení a bylo potřeba přijmout nové zaměstnance.

Ředitel společně s vedoucími se domluví, v kterém tisku ho firma zveřejní, případně se dohodnou o jiném vhodném zveřejnění volného pracovního místa. Standardně deleguje jisté činnosti na svou účetní či asistentku. Týká se to především sestavení inzerátu, který následně ředitel schválí či upraví, asistentka zajistí zveřejnění v novinách apod. Před zveřejněním v tisku má firma povinnost hlásit volné pracovní místo na úřadu práce – příloha 2. Jestliže by nebylo volné pracovní místo před uveřejněním inzerátu nahlášeno na úřadu práce, vystavovala by se firma možné pokutě. Dále si firma hledá možné uchazeče na úřadu práce. Někdy může dostat i doporučení od svých stávajících zaměstnanců. Nezřídka se stává, že se uchazeči hlásí v podniku sami. Vzhledem k velikosti firmy si myslím, že není potřeba kontaktovat drahé personální agentury, které navrhnou možné potenciální uchazeče. Firma tento způsob získávání zaměstnanců použila v minulosti při hledání brigádníků, ale ze zkušenosti ho nepokládá za efektivní. Vždy si na pracovní pozici dokázala najít zaměstnance již výše zmíněnými způsoby

sama nebo ve spolupráci s úřady práce. V následující tabulce je průměrný počet zaměstnanců od roku 2004. Je patrné, že firma neustále vytváří nová pracovní místa. V předcházející tabulce 1 je v roce 2009, kdy nastala hospodářská krize, vidět jen mírný výkyv v měsíčním počtu zaměstnanců. Firma ukončila pracovní poměr s několika zaměstnanci, kteří měli s firmou smlouvu na dobu určitou a ta jim skončila. Průměrný počet zaměstnanců i přes tento výkyv vzrostl oproti předchozímu období.

Tabulka 2: Průměrný počet zaměstnanců od roku 2004 do roku 2010

Rok	Průměrný počet zaměstnanců
2004	23,6
2005	23,3
2006	23,0
2007	24,3
2008	27,6
2009	29,4
2010	32,3

Zdroj: Vlastní tvorba s použitím údajů z účetnictví firmy.

Pozn.: V roce 2010 jsou zahrnuty pouze první čtyři měsíce.

Firma obsazuje některé volné pozice v podniku svými vlastními zaměstnanci. Zajišťuje jim tím tak zvaný kariéerní postup. S touto formou povýšení se můžeme setkat například na pozici kontrolorky výroby. Všechny čtyři kontrolorky, které v podniku pracují, byly povýšeny z řad dělnické profese. Stejný postup, avšak méně častý, je i u pozice seřizovač strojů.

Během krátkého působení firmy na trhu prošla jistými změnami a musela konkrétně vymezit jednotlivé útvary i jejich vedoucí. Jak jsem již výše uváděla, kumulované činnosti se rozdělily. V té době obsadila firma i vyšší pozice svými stálými zaměstnanci. Takto obsazené pozice se díky tomu podařilo stabilizovat a zaměstnanci je vykonávají dodnes. Dle situace na trhu se průběžně přijímají především dělníci.

4.1.2 Výběr uchazečů

Při výběru uchazečů nejdříve shromáždí ředitel společnosti data o uchazečích. Někteří uchazeči si nejdříve domluví osobně v podniku schůzku, jiní si ji domluví telefonicky. Je naprosto běžné, že chodí firmě e-maily s žádostmi o zaměstnání. Již podle úvodního vystupování hodnotí ředitel firmy společně s vedoucími kulturu a chování uchazečů. Někteří uchazeči nejsou schopni se vhodným a kultivovaným způsobem hlásit na volná pracovní místa. Jako příklad uvádím konkrétní situaci. Prostřednictvím e-mailu, v němž bylo mnoho pravopisných chyb, nesouvislých

vět, „smajlíků“ atd., zájemce o pracovní místo neuvedl ani podstatné informace, jakými jsou dosažené vzdělání, praxe z předchozího zaměstnání apod. Tato žádost o práci byla v brzkém stádiu zamítnuta. Na základě profesních životopisů poskytnutých uchazeči se posoudí jeho odborná způsobilost a praxe. Před domluvenou schůzkou asistentka ředitele zjišťuje telefonicky u předchozích zaměstnavatelů reference o uchazeči. Po domluvených schůzkách tak, aby měl dostatek času jak ředitel firmy tak i příslušný vedoucí daného útvaru, se zahájí přijímací pohovor. I z osobního vystupování (oblečení, vyjadřování...) některých uchazečů je již na první pohled patrné, že nemohou být přijati pro tuto náročnou práci, která se zaměřuje na výrobu především pro automobilový průmysl. Pohovor je zahájen představením ředitele i vedoucího a následným podáním ruky. Poté se v klidném prostředí, většinou je to kancelář ředitele společnosti, zahájí přijímací pohovor. Ředitel i vedoucí si vedou poznámky o uchazečových odpovědích. Ředitel společnosti, který zodpovídá za konečné rozhodnutí, se drží předepsaného a předem zpracovaného formuláře Pracovní náplně a formuláře Kvalifikačních a jiných požadavků na pracovní pozici viz *příloha 3*.

V pracovní náplni je uveden popis činnosti v souladu s kvalifikačními požadavky, pracovní smlouvou a platným organizačním řádem společnosti. Pracovník je seznámen, se svými právy a povinnostmi. Pokud si není něčím jistý, nebo pokud ho něco zajímá, tak se ptá a dostane se mu jasné odpovědi. Na základě zmiňovaných kvalifikačních a jiných požadavků na danou pozici a po konzultaci ředitele a příslušného vedoucího, pod kterým by měl uchazeč svou práci vykonávat, je rozhodnuto o jeho přijetí, či nepřijetí. Následně se tato skutečnost uchazeči oznámí.

Z diskuzí s pracovníky, kteří se v oblasti personálního managementu v podniku pohybují, jsem zjistila následující. Přijmout pracovníky na nižší pozice v podniku není v podstatě problém. Tito pracovníci se také přijímají nejčastěji. Pro práce – pracovník lisovny, operátor v podniku, uchazeči potřebují v podstatě minimální odborné znalosti. Firma má problém sehnat kvalifikovaného seřizovače CNC strojů, které pro svou výrobu používá. Obzvláště absolventi škol, kteří se do firmy hlásili, měli v podnikové praxi problémy. Chyběly jim jak odborné znalosti, tak zkušenosti, ale i neochota se zkušenosti naučit. Vyšší pozice už kladou větší nároky na odborné znalosti. Funkce vedoucího výroby, vedoucího logistiky, představitele vedení pro jakost, zástupce vedení pro EMS v podniku Termoplast, s. r. o., vyžadují již nejen kvalifikační odborné znalosti, ale i praxi v oboru. V současné době se firma snaží přijmout ideálně vysokoškolsky vzdělaného projektového manažera. Na tuto pozici dala velice výhodné platové podmínky apod. Dokonce se jí hlásili uchazeči, kterým nevadilo za práci denně dojíždět,

přesto si firma mezi nimi nevybrala. Zatím vždy chyběly uchazečům potřebné znalosti a vzdělání. Velkým nešvarem uchazečů jsou často až nesmyslné podmínky pro přijetí, a to i přes to, že nedoložili potřebnou praxi v oboru. Proto má firma na některých pozicích zaměstnance, kteří sice nemají vysokoškolské vzdělání, ale mají požadované odborné znalosti a praxi v tomto oboru, neváhají si je stále doplňovat.

4.1.3 Přijetí zaměstnance a následné vzdělávání

Tato fáze přijímání nového zaměstnance znamená, že uchazeč splnil základní předpoklady pro přijetí a byl vybrán. Přijímání nebo propouštění pracovníků zabezpečuje ředitel společnosti v souladu se Zákoníkem práce a vnitropodnikovými postupy instrukce 6.1 Nástup nových zaměstnanců a instrukce 6.3 Ukončení pracovního poměru. Nejdříve je přijat na dobu určitou (s tří měsíční zkušební dobou) a v případě spokojenosti asistentka zhotoví návrh nové pracovní smlouvy na dobu neurčitou.

Pro tvorbu smlouvy zaměstnanec dodá následující podklady:

- občanský průkaz,
- průkazku zdravotní pojišťovny,
- doklad o dosaženém vzdělání,
- doklady o daňových úlevách,
- doklady o srážkách ze mzdy,
- číslo bankovního účtu pro odesílání mzdy, pokud jej má,
- zápočtový list,
- prohlášení o dani z příjmu ze závislé činnosti.

Ve smlouvě ředitel společnosti stanoví pracovní zařazení zaměstnance, jeho povinnosti a zodpovědnosti. Uchazeč podpisem smlouvy stvrzuje, že byl seznámen s Pracovním a provozním řádem a souhlasí s ním. Nedílnou součástí pracovní smlouvy je také zhotovení platového výměru. Smlouva a platový výměr se stávají platnými po podepsání pracovníkem a ředitelem společnosti. Asistentka společnosti poté informuje zdravotní pojišťovnu, okresní správu sociálního zabezpečení a případně i úřad práce o nástupu nového zaměstnance.

V případě, že jej k výkonu své funkce potřebuje, převezme pracovník od vedoucího výroby nezbytný majetek. Převzetí majetku potvrdí zaměstnanec svým podpisem na předávacím protokolu. Po jednom vyhotovení obdrží protokol zaměstnanec a ředitel společnosti, který jej archivuje ve složkách zaměstnance. Součástí nástupu nového zaměstnance je i jeho proškolení v oblasti:

- požární ochrany (dále jen PO),
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP),
- quality management system (dále jen QMS),
- environment management system (dále jen EMS).

Vedoucí směny, kam je nový zaměstnanec zařazen, odpovídá za jeho zaškolení v pravidlech závazných pro výkon jeho práce, v obsluze, seřizování a údržbě strojů a nástrojů, které při práci používá. Školení v dosahování kvality výroby a důsledcích neshody výrobku s požadavky zákazníka, provádí pracovník kontrolního oddělení společně s představitelem vedení pro jakost. O zaškolení pořídí záznam do Programu rozvoje zaměstnance, který uloží do jeho osobní složky. Vedoucí výroby odpovídá za zaškolení pracovníků společnosti, které musí proběhnout v případě zavedení nových produktů či pracovních procesů. Školení musí proběhnout i tehdy, pokud se změnil pracovní postupy a procesy stávajících výrobků, které ovlivňují způsob výroby nebo kvalitu těchto produktů. Účastníci zaškolení podepíší účast na:

- prezenční listině,
- Programu rozvoje zaměstnance – *příloha 4*,
- Kvalifikačním listu zaměstnance – *příloha 5*.

V organizaci Termoplast, s. r. o. je ke školení a následnému vzdělávání pracovníků přístupováno následovně. Při přijetí pracovníka je za realizaci školení o BOZP a PO zodpovědný ředitel. Sledování potřeb periodických školení (BOZP, PO, školení dle §50 a školení řidičů) provádí průběžně pracovník pověřený ředitelem společnosti. Za výběr a schválení externích školení je odpovědný taktéž ředitel firmy.

Školení v souvislosti s kvalifikačními požadavky podle pracovních náplní jsou prováděna na základě schváleného plánu výcviku. Požadavky na školení v souvislosti s kvalifikačním rozvojem pracovníka dává pracovník přímému nadřízenému. Ten na základě nabízených školení

sestaví návrh účastnicích se pracovníků a odhadovaný rozpočet akce. Tento návrh předloží k připomínkování a schválení řediteli společnosti. Po schválení návrhu je vedoucí odpovědný za řádnou účast na daném školení. Osvědčení o účasti, či případné certifikáty archivuje asistentka ve složce zaměstnance.

Návrh na školení zaměstnance může podat:

- sám zaměstnanec – požadavek předloží nadřízenému,
- kterýkoliv vedoucí pracovník,
- ředitel (např. na základě svých strategických plánů).

Proškolení pro výrobu dílů provede operativně vedoucí směny nebo pracovník kontroly, záznam o školení zapíše školitel do Kvalifikačního listu zaměstnance. Školení většího rozsahu schvaluje ředitel, příp. je projednáno na nejbližší poradě vedení. V případě schválení zapíše odpovědný pracovník školení do Programu rozvoje zaměstnance – rozsah školení a termín školení, příp. je školení zapsáno do ročního plánu odborného výcviku. Externí školitel zašle asistentce potvrzení o proškolení pracovníků v dané oblasti (presenční listina, certifikát atd.). Toto potvrzení asistentka archivuje a údaje o proškolení zaměstnanců označí do přehledu do Plánu výcviku a karty rozvoje zaměstnance.

Již ve výše zmiňované příloze č.4 je jasně vidět, zda zaměstnanec XXX, který pracuje na pozici YYY ve společnosti, splňuje kvalifikační požadavky v porovnání se skutečným stavem, vyhodnocení ANO/NE. Pokud ne, je mu do listu předepsáno školení a termín tohoto školení. Dále zde najdeme záznam o uskutečnění školení, datum školení. Zaměstnanec XXX zde má i záznam o vyhodnocení/validaci školení. V něm je obsaženo, zda porozuměl požadavkům a kdo tuto skutečnost ověřil. V posledním sloupci najdeme celkové splnění předepsaného školení – ANO/NE.

4.1.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání v sobě zahrnuje jak hodnocení zácviku pracovníka, tak i hodnocení efektivity dalšího vzdělávání zaměstnanců. Novému pracovníkovi, nebo pracovníkovi, který se bude zacvičovat v provádění nových činností, vypracuje (doplní) jeho přímý nadřízený Kvalifikační list zaměstnance. O výsledku zácviku provede školitel zápis do tohoto listu, kde uvede datum a předmět zácviku. Do poznámky napíše rozsah provedeného zácviku (např. 5 hodin, 10x opakování), úroveň s jakou zacvičovaný činnost zvládl a připojí i svůj podpis. Program rozvoje zaměstnance souvisí s pracovní pozicí (při nástupu, nebo při povýšení,

či změně zařazení na jinou pracovní pozici). Program rozvoje zaměstnance a Kvalifikační list zaměstnance založí asistentka ředitele do jeho osobní složky. Výsledky hodnocení školení jsou zohledněny při plánování školení na následující období. Jak nejlépe zjistit, že pracovník porozuměl školení, než když teoretické poznatky ze školení dokáže uvést do praxe. Vedoucí směny provádí měsíčně hodnocení pracovníků jeho směny, kde zohlední zejména dosahovanou kvalitu práce, všestrannost pracovníka (možnost jeho využití pro různé odborné práce) a jeho aktivitu ve zlepšování procesů. Na základě výsledků tohoto hodnocení navrhne vyšší pohyblivé složky mzdy hodnocených pracovníků. Představitel vedení pro jakost a vedoucí výroby mohou tento návrh upravit podle vlastních informací o kvalitách a iniciativě zaměstnance. O tomto hodnocení není pořizován žádný záznam.

4.2 Diskuse výsledků

Firma Termoplast, s. r. o. se zabývá výrobou plastových dílů. Z analýzy podnikových dokumentů, pozorování a rozhovorů s pracovníky zabývajícími se personálním managementem ve firmě jsem zjistila, že mají problém s hledáním a obsazováním pracovních pozic seřizovačů a dále najít kvalifikované zaměstnance s maturitou či titulem. Uchazeči se jim hlásili. V dnešní době je mnoho uchazečů o zaměstnání, to vyplývá i ze statistik úřadů práce. Někteří z nich však nesplňují kvalifikační předpoklady. Ti, co tyto předpoklady splňují, si často kladou nesmyslné pracovní podmínky vzhledem k jejich malým zkušenostem z praxe. Mnoho firem v dnešní době přijme seřizovače raději vyučeného než uchazeče s maturitou. Maturanta by musela lépe zaplatit. Firma Termoplast se k tomuto faktu staví jinak. Ráda by přijala seřizovače s maturitou či projektového manažera s vysokoškolským vzděláním a nabídla jim příslušné platové ohodnocení. Podmínkou však je, aby byl tento člověk schopen pracovat samostatně, řešit danou situaci na místě apod. Tento fakt ale většina uchazečů nesplňuje. Dalším problémem je, že mnoho studentů – seřizovačů u tohoto oboru nezůstává. Proto ve všech krajích ČR je jich žalostně málo. Většina z nich tvrdí, že je to práce těžká, spousta z nich pracuje v zahraničí a často tak zvaně „na černo“. Stěžejním problémem především při výběru projektového manažera je neznalost cizích jazyků a chybějící odborné znalosti. Minimem je anglický jazyk ideálně v kombinaci s německým jazykem.

Dalším nedostatkem je získat vysokoškolsky vzdělané vedoucí. Tito vedoucí by měli mít taktéž vzdělání ve strojním průmyslu. Někteří ho mají, ale nemají praktické zkušenosti a neprojevují zájem je ve firmě získávat. Ti, co chtějí, si opět často kladou nesmyslné požadavky, na které firma nemůže přistoupit. V mé práci jsem se nezmínila pouze o pozici účetní a asistentky ředitele. Tyto pozice v podniku jsou stabilní, nevyskytl se žádný problém k diskuzi.

Vzdělávání pracovníků probíhá externě i interně, při přijímání i v průběhu vykonávání pracovní činnosti zaměstnance. Kdo a jakým způsobem zodpovídá či provádí školení, jsem ve své bakalářské práci uváděla již dříve. Pro firmu je přínosné uplatnit obě možnosti vzdělávání - interní a externí. Na co podnik stačí sám, si provádí interně. Kde vnitro-podnikové možnosti nestačí, si přizve odborníka pracujícího mimo podnik. Jedná se o školení hlavně v oblasti BOZP, PO, školení o daních, změny v účetnictví apod. Není v silách podniku všechny tyto nové změny, úpravy zákonů a vyhlášek neustále sledovat a doplňovat. Podnik se může věnovat věcem a aktivitám pro něj důležitějším. Tyto starosti přenechává odborným firmám. Další přínos spatřuji v tom, že firma nevzdělává své zaměstnance jen na školeních vyplývajících ze zákona. Oceňuji, že do firmy dochází lektor anglického jazyka a každý zaměstnanec (od dělníka u stroje až po ředitele společnosti) se těchto hodin může aktivně a zdarma účastnit. V dnešní době je anglický jazyk velmi potřebný. Firma Termoplast, s. r. o., která spolupracuje se zahraničními odběrateli, má mnoho obchodních smluv, dodacích listů právě v anglickém jazyce a jeho zvládnutí zaměstnanci velmi žádoucí. Zahraniční firmy používají při komunikaci převážně anglický jazyk.

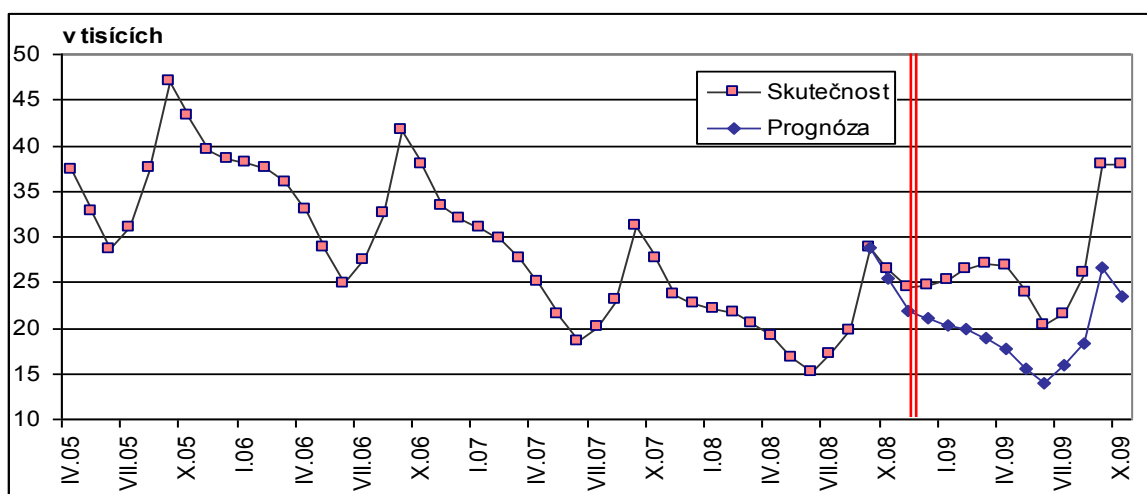
Velice vhodné je i vedení evidence o školeních a následných vzdělání pracovníků v písemné podobě. Jedná se o zápisy do Kvalifikačních listů či Programů rozvoje zaměstnance.

4.3 Návrhy opatření

4.3.1 Řešení s přijímáním kvalifikovaného personálu

Jak jsem již zmínila, firma má problémy s přijetím dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců. Jelikož se jedná o podnik střední velikosti, není možné, aby si firma založila vlastní školu, ve které by vzdělávala studenty přímo pro svou potřebu. Možné řešení bych viděla ve spolupráci se středními, případně vysokými školami. Neustále vysoké počty nezaměstnaných „čerstvých“ absolventů škol by mohly firmě přispět k obsazení pozic správnými lidmi. Vždyť právě čerstvé absolventy, kteří ještě nejsou zdeformováni návyky z jiných předešlých pracovních míst, si může firma vychovat pro své podnikové potřeby.

Obrázek 5: Vývoj nezaměstnaných absolventů škol



Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Situace absolventů škol se na trhu zhoršuje* [online]. [cit. 2010-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/K2/Priloha_pocet_nezaměstnaných_absolventu.pdf>.

Střední i některé vysoké školy mají ve svých osnovách povinné praxe studentů. Problémem dnešního školství je, že mnoho škol má praxe malého rozsahu (např. týdny). Firma Termoplast, s. r. o., by si měla vybrat školy, které mají praxe dlouhodobějšího charakteru (měsíční, půlroční, každých 14dní apod.). Škole se zaměřením na tento obor by firma navrhla možnost, aby absolventi vykonávali praxi v podniku. Na druhou stranu by firma měla po škole požadovat prostor při vybírání uchazečů. Vybrat si zájemce, kteří chtějí v podniku vykonávat praxi svědomitě a mají zájem o práci v oboru firmy. Zájemce by firma přizvala k podobnému pohovoru, jaký vede s uchazeči o zaměstnání a následně by si na základě svého názoru vybrala ty nejlepší. Tito studenti by byli motivováni k vykonávání své praxe co nejlépe tím, že po absolvování školy by mohli nastoupit do firmy jako její zaměstnanci. Při takto vedených praxích by měla firma možnost poznat, zdali absolvent je ochoten se vzdělávat a naučit se znalostem, které mu teoretický výcvik ve škole nepřinesl. V průběhu absolvované praxe přímo v podmínkách firmy a na požadovaných strojích by získal pro ni potřebné znalosti a praktické dovednosti. Firma by si „vychovala“ absolventy ke svým potřebám. Myslím si, že spolupráce mezi školou, podnikem a absolventem přinese všem stranám zajímavé možnosti.

4.3.2 Řešení průběhu vzdělávání a jeho hodnocení

Tuto dříve zmiňovanou hypotézu (hypotéza č.2) potvrzují. Ano, školení přináší dostatečné znalosti, které jsou zaměstnanci schopni uvést lehce do praxe. O tom, kdo, kdy, kým a v jaké oblasti byl proškolen, se vede v podniku dostatečná dokumentace. Líbí se mi, že každý zaměstnanec má právo navrhnout si sám, jakého školení by se chtěl zúčastnit. Vždyť, co je

pro podnik lepší než zaměstnanec, který se nespokojuje jen s tím, co umí, ale chce své schopnosti a možnosti rozvíjet a uplatňovat v praxi. V záznamu o školení zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že všemu porozuměl. Po teoretickém školení má zaměstnanec čas uvést tyto poznatky do praxe a následně jsou oprávněnou osobou v podniku prověřeny (validovány). O prověření je opět uveden záznam do např. Programu rozvoje zaměstnance.

Nechtěla bych zapomenout na hodnocení pracovníků, navrhovala bych určité zlepšení. Pokud nadřízený pracovník vede každý měsíc hodnocení své směny, kde je zohledněna zejména dosahovaná kvalita práce, všestrannost pracovníka (možnost využít jej pro různé odborné práce) a jeho aktivita ke zlepšování procesů, jsou tyto výsledky dosažené i díky jednotlivým školením. Proto bych navrhovala formulář, kde by bylo patrné, jaký pracovník v příslušné směně dosáhl nejlepších výsledků a je mu navržena vyšší pohyblivá složka mzdy. V tomto dokumentu by mělo být uvedeno i jaká školení absolvoval. Myslím si, že na základě těchto školení, která často z vlastní iniciativy absolvuje i mimo stanovenou pracovní dobu, si může doplnit znalosti, díky kterým podává i lepší výkony. Tento přehled by měl být vyvěšen na místě v podniku, kde si ho může každý přečíst. Navrhovala bych například na nástěnce v dílně, či u terminálů, u kterých si každý zaměstnanec má povinnost zaznamenávat docházku. Tento formulář jsem nazvala Hodnocení pracovníků dle nejlepších dosažených výsledků a jeho možný návrh je uveden v *příloze.6*. Mým názorem je, že každý pracovník by měl mít právo vědět, který jeho spolupracovník dosáhl lepšího ohodnocení než on sám a z jakých důvodů. Proto jsem navrhla i možná kritéria hodnocení pracovníků (chyby, flexibilita, všestrannost, efektivita). Formulář by mohl zaměstnance motivovat k dalšímu školení a vzdělávání, které by mu přineslo i zkvalitnění či zrychlení pracovní činnosti. Nejde jen o umístění v tabulce, ale i o výši odměn.

5 Závěr

Při svém středoškolském působení, které trvalo 2 týdny, jsem neměla možnost seznámit se s podnikem do potřebné hloubky. Nyní jsem ve firmě pracovala třináct týdnů. Nejen analýzou dokumentů jsem si ověřila či vyvrátila různé myšlenky, domněnky. Seznámila jsem se blíže s jistými problémy. Mezi jeden důležitý problém, kterým jsem se zabývala i ve své práci, bych zařadila získávání dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců ochotných se dále vzdělávat. To znamená, že hypotéza č.1 není pravdivá. Firmě chybí především zaměstnanci se zaměřením na strojírenské obory. V celé republice je problém sehnat strojaře. Tento fakt je potvrzen i úřady práce, prostřednictvím nichž inzerují průmyslové podniky převyšující nabídky volných pracovních míst. Hlavní příčinu uvádí většina lidí z oboru velmi jednoznačně – práce ve strojírenském průmyslu je těžká, a proto se jí mnozí záměrně vyhýbají. Proto se podniky potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Statistiky mluví jasně. Minulý rok bylo 6 uchazečů na jedno volné pracovní místo, v případě strojírenských oborů jen 1,5. S tímto republikovým faktem ani já, ani firma Termoplast, s. r. o. nic konkrétního nezmůžeme. Mé doporučení bylo, aby si firma sjednala spolupráci se školami vyučujícím v tomto oboru a vzdělávala si absolventy škol pro svou potřebu. Domluvou se školou vidím jisté možnosti, jak získat kvalifikované uchazeče, které si firma při jejich praxi konané pod záštitou školy přímo „vychová“ dle svých potřeb. Lidé, kteří mají teoretické znalosti, které se jim ještě nestihly „deformovat“ v předchozím zaměstnání, jsou nejlepším předpokladem pro dobré pochopení firemních požadavků a rychlé zapracování se do firemního provozu. Hypotézu číslo 2 potvrzují. Vzdělávání zaměstnanců provádí firma velmi důkladně. Jedná se o školení v rámci zákonných nařízení a vyhlášek, ale i školení nad rámec těchto zákonů. Školení vnitropodnikovými složkami může přinést to, že jsou pracovníci schopni konat více úkonů. Externí školení přináší i nové poznatky. Firma nemá čas ani peníze na to, aby sledovala nové vyhlášky, zákony a mnohdy podstatné změny stávajících zákonů či vyhlášek. Proto několikrát ročně absolvují vybraní zaměstnanci různá školení externími organizacemi. Tyto organizace sama pravidelně kontaktuje, nebo je externí organizací kontaktován Termoplast, s. r. o. na základě mailu, telefonické domluvy apod. Na vedení společnosti je poté rozhodnutí, které zaměstnance nechat proškolit. Líbí se mi, že firma dává zaměstnancům možnost předložení požadavku na určité školení, které by chtěli absolvovat. Zaměstnanec, který neustále rozvíjí své znalosti a dovednosti, má nejlepší předpoklad k tomu, aby firmě přispěl ke zlepšování výroby. Jedná se o zkvalitnění či jeho zdokonalení v rychlosti výroby apod. Důležitost shledávám i v pečlivé evidenci všech

vzdělávacích a školicích programů jednotlivých zaměstnanců do jejich osobních listů. Zde vždy uvedou svůj podpis na důkaz toho, že školení porozuměli a následně jsou schopni uvést teorii v praxi. Tento fakt je následně ověřován jejich nadřízenými. Zlepšení vidím v mnou navrženém formuláři (příloha č.6). Mohla by být navozena tak zvaná zdravá konkurence mezi zaměstnanci. Ti by se jistě chtěli vidět na předních místech formuláře. Být pochváleni veřejně a z této pochvaly využít i plynoucí peněžitou odměny. Cíl stanovený na začátku bakalářské práce jsem splnila a obě hypotézy zhodnotila. Domnívám se, že největším kladem mé bakalářské práce je aplikovatelnost navržených opatření přímo ve firmě Termoplast, s. r. o., která by mohla výrazně pomoci s konkrétními problémy a potřebami, které byly v této práci diskutovány.

Seznamy

Seznam literatury

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

ČECH, Vladimír. *Personalistika v regionální ekonomii a geografii*. Plzeň : Tiskové středisko ZČU, 1998. ISBN 80-7082-403-4.

DRUCKER, Peter F. *Řízení v turbulentní době*. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80 85603-67-5 941.

Itsolution. *Maslowova pyramida* [online]. [cit. 2010-05-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.itsolution.cz/upload/maslow.jpg>>.

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň : Tiskové středisko ZČU, 1999. ISBN 80 – 7082 – 557 - X.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Situace absolventů škol se na trhu zhoršuje* [online]. [cit. 2010-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/K2/Priloha_pocet_nezamestnanych_absolventu.pdf>

Právo. *Absolventi škol* [online]. [cit. 2010-05-1]. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/veda-skoly/>>.

STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava : Grafie Ostrava, 1994. ISBN 80-85 780-06-2.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

TRUNEČEK, Jan. *Management I*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN – 80 – 7079 – 929 – 3.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	12
Obrázek 2: Organizační struktura firmy Termoplast, s. r. o.....	20
Obrázek 3: Počet zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2009	22
Obrázek 4: Počet zaměstnanců v prvních čtyřech měsících v roce 2010.....	23
Obrázek 5: Vývoj nezaměstnaných absolventů škol	32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet zaměstnanců za jednotlivé měsíce od roku 2004 do začátku roku 2010.....	24
Tabulka 2: Průměrný počet zaměstnanců od roku 2004 do roku 2010	25

Seznam zkratk

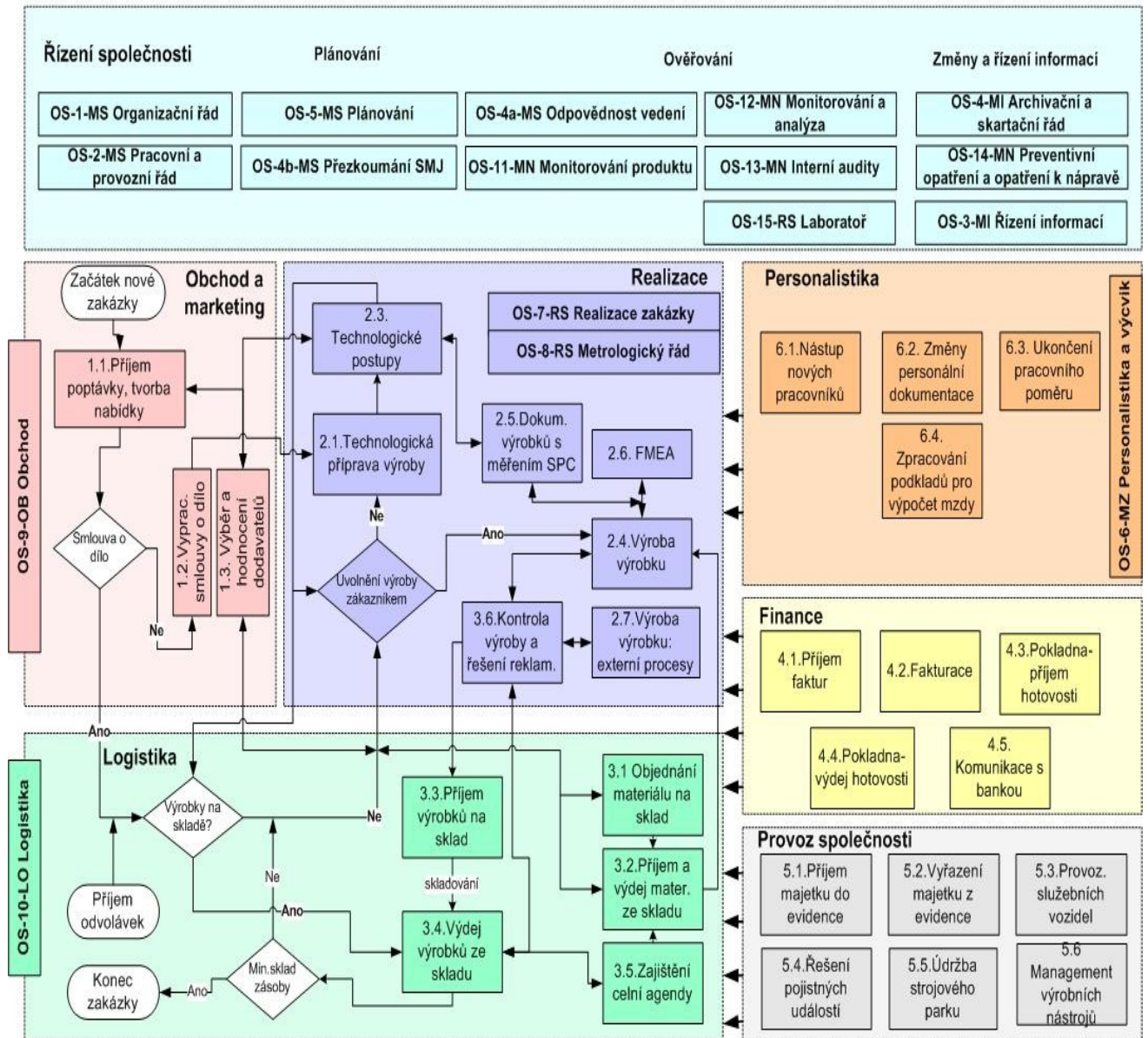
Zkratka	Plný význam zkratky
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
QMS	Quality management system
EMS	Environment management system

Seznam příloh

Příloha 1: Podnikové útvary a mapa procesů	39
Příloha 2: Hlášení volného pracovního místa.....	40
Příloha 3: Kvalifikační a jiné požadavky na pracovní pozici	42
Příloha 4: Program rozvoje zaměstnance XXX.....	44
Příloha 5: Kvalifikační list zaměstnance Jméno Příjmení	45
Příloha 6: Hodnocení pracovníků dle nejlepších dosažených výsledků.....	46

Přílohy

Příloha 1: Podnikové útvary a mapa procesů




Příloha 2: Hlášení volného pracovního místa

HLÁŠENÍ VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA					
IČO		Název firmy			
Adresa firmy					
Adresa pracoviště					
Odpovědný pracovník		Tel.			
Hledaná profese(název)					
Poč. volných míst		vhodné pro OZP		vhodné pro absolventy	
Nástup od					
Vyplňte prosím požadovanou hodnotu znakem X ve žlutém poli					
Stupeň vzdělání (minimální požadované)	Pracovní poměr (pro dobu určitou uveďte ještě na jak dlouho)			Výhody	
0 – bez vzdělání		1 – doba určitá		délka a	0– bez výhod
1 – základní		1 – doba neurčitá			1– peněžité
2– vyučen		Pracovní doba:			2– ubytování
3– SO(bez. mat.)		1 – jednosměnná *)			3– jiné
4– ÚSO(vyuč.s mat.)		2 – dvousměnná *)			
5–ÚSV (gymnázium)		3 – třisměnná *)			Praxe:
6 – ÚSO		4 – nepřetržitá *)			
7 – VOŠ		5 – turnusová *)			Hrubá mzda

8 - VŠ		6 – jiná (např. zkrácená *)	
*) UVEĎTE PRACOVNÍ DOBU OD - DO (začátek a konec pro jednotlivé směny, zda se jedná o práci v sobotu, neděli, případně další informace)			
Speciální požadavky <i>(např. práce na PC, znalost a úroveň jazyka, řidičský průkaz, svářečské zkoušky atd.)</i>			
Znalost práce na PC, praxe ve strojírenství výhodou			
Souhlas se zveřejněním (nástěnka ÚP+portál MPSV)			ANO
Dne		Vyhotovil	

Výše uvedené místo bude úřadem práce nabízeno po dobu 3 měsíců. Pokud do uplynutí této doby nebude obnoveno nebo na doporučení uchazeče bude vyznačeno místo obsazeno, zrušeno, bude místo automaticky vyřazeno z požadavků volných míst.

Příloha 3: Kvalifikační a jiné požadavky na pracovní pozici

	Postupy systému jakosti / <i>Advances of the quality system</i>	Strana 42 z 1
	Kvalifikační a jiné požadavky na pracovní pozici	Revize 1
	PRACOVNÍK LISOVNY – OPERÁTOR	

Jméno a příjmení:	
--------------------------	--

Všeobecné informace k pracovní pozici	Poznámka
Vhodné pro absolventy	

Požadavky – NUTNÉ	Skutečnost	Poznámka
3 směnný provoz 6h-14h / 14h – 22h / 22h – 6h		
Pružná pracovní doba možnost práce i v sobotu a v neděli		
Minimální stupeň vzdělání:		

základní		

Požadavky – lze doplnit před / při zaměstnání	Skutečnost	Předepsané školení při nesplnění
Základní znalosti a povinnosti v rámci systému jakosti – QMS		Proškolení se záznamem o školení
Základní znalosti a povinnosti v rámci environmentu – EMS		Proškolení se záznamem o školení
Obsluha strojního zařízení		Proškolení se záznamem o školení
BOZP + PO		Proškolení se záznamem o školení

Příloha 4: Program rozvoje zaměstnance XXX

Program rozvoje zaměstnance - kvalifikace, školení, kurzy, samostudium								
Jméno a příjmení:		XXX						
Pozice ve společnosti:		YYY						
Datum nástupu:		16.5.2010						
Kvalifikační požadavky	Skutečný stav	Splnění ANO/NE	Předepsané školení	Termín školení	Uskutečněné školení	Datum školení	vyhodnocení / validace školení	Splnění ANO/NE
Středoškolské vzdělání ekonomického zaměření	Střední ekonomická škola - maturita	ANO					předloženo maturitní vysvědčení, ověřila Jana Vojáčková	ANO
Znalost práce na PC	uživatelská znalost	ANO					Ověřil Ing. Bohuslav Coufal	ANO
Dobrá znalost podvojného i jednoduchého účetnictví	dobrá znalost, praxe z předchozího zaměstnání	ANO					Ověřil Ing. Pavel Houžva	ANO
Práce s programy Grand, Word, Excel a s Internetem		ANO					Ověřil B. Coufal	ANO
Schopnost samostatného vedení účetnictví firmy	praxe z předchozího zaměstnání	ANO					Ověřil Ing. Pavel Houžva	ANO
Orientace v daňové sféře	samostudium	ANO			Průběžně absolvuje školení související se změnami v daňové sféře		Ověřil Ing. Pavel Houžva	ANO
Zásady ochrany živ. prostředí v souladu s normou ISO 14001		NE	Seznámení se s požadavky normy ISO 14001		Školení při nástupu do zaměstnání + školení externí organizací		Porozuměl požadavkům na ochranu živ. prostředí v souladu s normou, ověřil B.Coufal	ANO
Základní seznámení s normou ISO 9001		NE	Seznámení se s požadavky normy ISO 9001		Školení při nástupu do zaměstnání + školení externí organizací XEOS		Porozuměl požadavkům normy, ověřil B.Coufal	ANO
Základní seznámení s normou ISO /TS 16949		NE	Seznámení se s požadavky normy ISO/TS 16949		Školení při nástupu do zaměstnání + školení externí organizací XEOS	10.2.2006	Porozuměl požadavkům normy, ověřil B.Coufal	ANO
Aktuální zákonné informace pro podvojně účetnictví a daň		NE	Průběžně absolvovat školení z oblasti podvojně účetnictví a daní	průběžně	Zde vypisovat absolvované školení.	Kdy:	Ověřil Ing. Pavel Houžva	ANO

Příloha 6: Hodnocení pracovníků dle nejlepších dosažených výsledků

Hodnocení pracovníků dle nejlepších dosažených výsledků

Poř. číslo	Jméno, příjmení pracovníka	Kritérium, jeho váha a celkový výsledek					Jméno, podpis honotitele	Potvrdil
		V	E	CH	F	CV		
		50%	50%	100%	75%			
1	Xxx Yyy	4	3	3	5	10,25	Vedoucí Směny	Pan Nadřízený
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Poznámka 1: Ve sloupci „**Kritérium**“ znamenají písmena **V** = Všestrannost, **E** = Efektivita, **CH** = Chyby, **F** = Flexibilita, **CV** = Celkový výsledek. Pro přehlednost tabulky jsem použila pouze počáteční písmena jednotlivých kritérií.

Poznámka 2: Kritéria se hodnotí za posledních 6 měsíců. Body 1 – 5 přičemž 5 je nejvíce.

Hodnotící tabulka

Kritérium hodnocení	Váha v %	Činnost	Body
Všestrannost	50	operace u automatů	2
		„zakládačky“	2
		montáže	1

Efektivita	50	plní normy na 100 - 95%	5
		plní normy na 85 - 80%	3
		plní normy na 85 - 80%	1
		plní normy pod 80%	0
Chyby	100	nedělá	5
		občas a nezávažné	3
		často	0
Flexibilita	75	vždy ochoten pracovat „přesčas“	5
		zřídka ochoten pracovat „přesčas“	3
		nikdy ochoten pracovat „přesčas“	0

Pozn.: Při hodnocení sečíst body za každou zvládnutou činnost.