

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Kabinet profesní přípravy

Jana Alexyová

Popis a zhodnocení personálních činností ve společnosti

EMOS spol. s r. o.

Description and evaluation HR activities in company EMOS

Bakalářská práce

Mgr. et Mgr. Michaela Vaněčková, Ph.D

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Poděkování

Děkuji Mgr. et Mgr. Michaele Vaněčkové, Ph.D. za odborné vedení při psaní bakalářské práce. Děkuji Ing. Heleně Kryškové za veškeré informace a rady, které mi byly přínosem při sepisování bakalářské práce. Dále také děkuji společnosti EMOS spol. s r. o. za poskytnutí informací.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana ALEXYOVÁ**
Osobní číslo: **M09123**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika ve veřejném sektoru**
Název tématu: **Popis a zhodnocení personálních činností ve společnosti
Emos s.r.o.**
Téma anglicky: **Description and Evaluation HR Activities in Company
Emos s.r.o.**
Zadávací katedra: **Kabinet profesní přípravy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Studium literatury
Formulace tezí
Metodologie práce
Volba metody
Stručná osnova



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael . Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. EVANGULU, Jaroslav Ester. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
3. KACHAŇÁKOVÁ, Anna, NACHTMNOVÁ, Oľga, JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažement. Bratislava: Iura Edition, 2208. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- 4 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 5 THORNE, Kaye, PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Praha: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- 6 HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. et Mgr. Michaela VANĚČKOVÁ
Moravská vysoká škola Olomouc

Datum zadání bakalářské práce: 21. dubna 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 31. března 2012

Podpis studenta: *alexand* Datum: *24.5.2011*

Podpis vedoucího práce: *Vaněčková* Datum: *24.5.2011*

Eva Grublová
Doc. RNDr. Eva GRUBLOVÁ, CSc.
rektorka



Pavla Hermánková
Mgr. Pavla HERMÁNKOVÁ
manažer ústavu

V Olomouci dne 22. dubna 2011

OBSAH

Úvod	5
1 Personální činnosti.....	6
1.1 Plánování lidských zdrojů	7
1.2 Vytváření pracovních míst a rolí.....	9
1.3 Získávání a výběr pracovníků	11
1.3.1 Získávání zaměstnanců	11
1.3.2 Vybírání uchazečů	15
1.4 Uvádění a adaptace nově přijatých zaměstnanců.....	17
1.5 Hodnocení pracovníků nadřizeným	19
1.6 Hodnocení spokojenosti zaměstnance.....	19
1.7 Odměňování	20
1.8 Druhy odměňování.....	21
1.8.1 Zaměstnanecké výhody a příplatky.....	21
1.9 Motivování	22
1.10 Vzdělávání.....	22
2 Společnost EMOS spol. s r. o.	26
2.1 Základní informace o společnosti.....	27
2.2 Popis personálních činností společnosti EMOS spol. s r. o.....	29
2.2.1 Hodnocení zaměstnanců.....	29
2.2.2 Vytváření pracovních míst	31
2.2.3 Adaptace nově přijatých zaměstnanců	33
2.2.4 Vzdělávání zaměstnanců	33
2.2.5 Odměňování	34
2.2.6 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	36
2.2.7 Motivace zaměstnanců	37
2.2.8 Personální controlling	40
3 Hodnocení personálních činností společnosti.....	42
Závěr	46
Anotace	48
Literatura a prameny	49
Seznam obrázků a tabulek.....	50
Seznam příloh.....	51

Úvod

Cílem bakalářské práce je analýza personálních procesů ve společnosti EMOS spol. s r. o., včetně jejich následného zhodnocení. Personální proces je nezbytný pro každou společnost, podnik, firmu, nebo úřad a skládá se z jednotlivých personálních činností, které spolu úzce souvisí. Každý útvar používá jiné, ale v podstatě podobné personální činnosti. V práci je věnována pozornost základním personálním činnostem, a to jak v teoretické tak v praktické části. Mezi základní personální činnosti patří personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

V teoretické části je personální proces popisován na základě literárních zdrojů zabývajících se personalistikou. Z velkého množství dostupné literatury jsou vybrány nejvýstižnější charakteristiky jednotlivých personálních činností. Teoretická část je postavena na komparaci odborné literatury.

Praktická část je rozdělena na dvě části, z nichž v první části jsou uvedeny základní informace o společnosti EMOS spol. s r. o. a popis personálních činností této společnosti. Jsou zde popsány a analyzovány veškeré personální činnosti, které společnost aplikuje. Patří sem zejména hodnocení pracovníků, vytváření pracovních míst, adaptace nově přijatých zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, odměňování, hodnocení spokojenosti zaměstnanců, motivace zaměstnanců.

Druhý oddíl, praktické části, obsahuje hodnocení personálních činností společnosti, které vyplyne na základě komparace reálných personálních činností ve firmě a charakteristiky personálních činností popsaných v teoretické části práce. Výsledkem hodnocení bude návrh možných zlepšení.

1 Personální činnosti

„Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.“¹

Personální práci neboli personálnímu procesu, je potřeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku zaměstnání prvního zaměstnance. Veškeré personální činnosti je potřebné provádět ve všech organizacích, bez ohledu na jejich velikost. Odlišnosti v přístupu k personálnímu procesu sice existují, ale pouze v rozsahu a v provádění personálních činností.²

Ve velkých nebo středních organizacích provádí personální činnosti personální oddělení, v menších organizacích to může být přímo majitel, nebo pověřená osoba, ale vždy je velmi důležité personální činnosti průběžně vykonávat. Personální proces je totiž neustále se opakující sled činností.

V literatuře, zabývající se problematikou „personalistiky“³, se můžeme setkat s patnácti personálními činnostmi, které jsou níže uvedeny v tab. 1. V práci bude podrobněji popsáno osm hlavních personálních činností.

¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 20-22.

² Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 19.

³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, FOOT, M., *Personalistika*, KACHAŇÁKOVÁ, A., *Personální manažment*, KOCIÁNOVÁ, R., *personální činnosti a metody personální práce*, další studovaná literatura zaměřená na praktické pojetí věci BLÁHA, J., MATEICIUC, A., *Personalistika pro malé a střední firmy*, a další, které nebyly vhodné na užití v teoretické části.

Tab. 1 – Přehled personálních činností

Personální plánování.
Vytváření a analýza pracovních míst.
Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
Hodnocení pracovníků.
Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
Odměňování.
Motivování.
Vzdělávání pracovníků.
Pracovní vztahy.
Péče o pracovníky.
Personální informační systém.
Zdravotní péče o pracovníky.
Průzkum trhu práce.
Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je důležitou součástí podnikového plánování. Aby organizace dosáhla plánovaných strategických cílů, potřebuje plánovat řízení lidských zdrojů. Proces plánování musí definovat projektované změny v rozsahu a typech činností, které organizace vykonává. Tento proces má rozpoznat a definovat potřebné schopnosti a kvalifikaci lidských zdrojů pro určité výkony.⁴

„Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby. Jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci.“⁵

⁴ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 305.

⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 87-88.

Podle Margaret Foot „informace získávané při plánování lidských zdrojů tvoří základ pro vypracování strategií rozvoje lidských zdrojů.“⁶

Úkolem plánování lidských zdrojů je to, aby firma měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovníky:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.⁷

Armstrong upřednostňuje pro plánování lidských zdrojů 5 cílů:

- získávat a udržovat potřebné pracovníky s požadovanými kompetencemi,
- předcházet problémům souvisejícím s přebytkem či nedostatkem lidí,
- formovat personál a vytvářet schopnosti adaptace na měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků z vnitřních zdrojů,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.⁸

Podle Koubka k efektivnímu personálnímu plánování je zapotřebí dodržování následujících zásad:

- znát a respektovat strategii organizace, personální plány musí vycházet ze strategických plánů a musí být s nimi v souladu,
- organizační a personální plánování by mělo být sladěno z hlediska času,
- personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.⁹

Následující zásady plánování lidských zdrojů podle Koubka jsou brány z pohledu organizace jako celku. Staví na cílech organizace. Kdežto Armstrongovy cíle jsou stavěny na pracovnících. Pro organizaci by bylo nejlepší dodržovat jak zásady,

⁶ FOOT, M., *Personalistika*, s. 28.

⁷ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 53.

⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 309.

⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 87-88.

kteří uvádí Koubek, tak se řídit i cíly které uvádí Armstrong. Při plánování lidských zdrojů je důležité respektovat strategii organizace a klást důraz na kvalitu pracovníků, kteří jsou pro organizaci nezbytní při naplňování jejích cílů.

1.2 Vytváření pracovních míst a rolí

Pracovní místa představují základní jednotky v každé organizaci. Jen pokud jsou pracovní místa dobře naplánovaná a vykonávaná, daří se plnit stanovené cíle organizace. Proces vytváření pracovních míst následuje po procesu plánování lidských zdrojů. Nezbytnou součástí vytváření pracovních míst je i analýza pracovních míst. „Vytváření a analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností. Práce a pracovní místa musejí být vytvořena a analyzována předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.“¹⁰

Koubek rozděluje analýzu pracovního místa a vytváření pracovního místa na dva samostatné procesy, které spolu velice úzce souvisejí.

„**Vytváření pracovních míst** je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační kultury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen uspokojení potřeb organizace, ale také potřeb držitelů pracovních míst.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.“¹¹

Armstrong naopak spojuje tyto dva procesy do jednoho procesu s tím, že vytváření pracovních míst začíná analýzou toho, jakou práci je třeba udělat. S Armstrongem se shoduje Kociánová, která uvádí že, „analýza práce poskytuje obraz práce na daném pracovním místě, a tím vytváří východisko na specifikaci požadavků na zaměstnance, který bude na daném místě pracovat.“¹²

¹⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 40.

¹¹ Tamtéž, s. 40.

¹² KACHAŇÁKOVÁ, A. *Personální manažment*, s. 66.

Koubek člení proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst do čtyř fází:

1. Specifikace a stanovení jednotlivých úkolů, které je třeba plnit.
2. Specifikaci metod provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů provádět.
3. Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která pak budou přiřčena jednotlivcům, tedy seskupování různých úkolů k vytvoření pracovních míst.
4. Stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.¹³

Koubek rozděluje tento proces do fází, které po sobě následují, Armstrong naopak popisuje jak k tomuto procesu přistupovat. Pro organizaci by bylo vyhovující, řídit se oběma popsány variantami, měla by postupovat podle Koubkových fází a přistupovat k celému procesu podle Armstronga.

Mezi hlavní přístupy k vytváření pracovních míst patří podle Armstronga:

- Rotace práce představující střídání úkolů s cílem snížit monotónnost a zvýšit rozmanitost.
- Rozšiřování práce, spojování oddělených úkolů do jedné práce (jednoho pracovního místa), což opět zvyšuje rozmanitost a snižuje množství opakující se práce.
- Obohacování práce poskytující větší zajímavost a podnětnost práce, autonomii a odpovědnost za práci a přímou zpětnou vazbu k tomu, jak dobře pracovník svou práci odvádí.
- Samostatně se řídící týmy, které sebe samy usměřňují, a které do značné míry pracují bez přímého dozoru.
- Systémy vysoce výkonné práce, které se soustředí na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu.¹⁴

¹³ KOCIÁNOVÁ, R. *personální činnosti a metody personální práce*, s. 53-54.

¹⁴ Srov. tamtéž, s. 57-58.

1.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr zaměstnanců by se měl uskutečňovat v úzké součinnosti personálního řízení a liniového managementu. Cílem procesu je získat za co nejnižší náklady a v odpovídajícím časovém rozmezí, kvalitní pracovníky, kteří budou žádoucí pro uspokojování lidských zdrojů a dosahování cílů organizace.¹⁵

1.3.1 Získávání zaměstnanců

„V procesu získávání pracovníků je na jedné straně organizace s nabídkou pracovních míst a na druhé straně stojí potenciální uchazeči o pracovní místo. Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.“¹⁶

V první etapě, kterou můžeme nazvat **definování požadavků**, si organizace stanovuje počty a struktury zaměstnanců, definuje popisy a specifikace pracovních míst a vytváří specifikace požadavků na pracovníka. Vychází především z výsledků předchozích procesů, jako je plánování a analýza pracovních míst, které by měli být zpracované a jasně definované v plánu lidských zdrojů neboli personálním plánu.

Požadavky na konkrétní pracovní funkce a specifikace pracovních míst mohou sloužit jako informace pro vytvoření inzerátů, nebo podklady pro zprostředkovatelské instituce a pro hodnocení uchazečů.¹⁷

Specifikace může být sestavena podle následujících bodů:

- Odborné schopnosti – co pracovník musí znát a být schopen udělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- Požadavky na chování a postoje – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role.
- Odborná příprava a výcvik – požadované povolání a vzdělání, které musí uchazeč splňovat.
- Zkušenosti, praxe.
- Zvláštní požadavky.

¹⁵ Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení*, s. 49.

¹⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 118.

¹⁷ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 343.

- Vhodnost pro organizaci.
- Další požadavky – zde patří (cestování, neobvyklá pracovní doba, pobyt mimo bydliště pracovníka).
- Možnosti splnit očekávání uchazeče.¹⁸

V druhé etapě, kterou můžeme nazvat **volba zdrojů uchazečů**, se organizace rozhoduje, z jakých zdrojů bude vybírat pracovní sílu. Zdroje tedy můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- Uspořené pracovní síly v důsledku technického rozvoje, nebo zlepšení organizace práce.
- Pracovní síly vzniklé v důsledku ukončení nějaké činnosti.
- Pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci.
- Pracovníci, kteří mají zájem přejít na jiné nebo nové místo.¹⁹

Kachaňáková doplňuje vnitřní zdroje ještě o pracovníky, kteří přecházejí na jiné místo v důsledku vzdělávání.

Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů můžeme vidět v následující tabulce.

Tab. 2 – výhody a nevýhody vnitřních zdrojů²⁰

Výhody vnitřních zdrojů	Nevýhody vnitřních zdrojů
<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší motivace zaměstnanců. • Nižší náklady a rychlejší obsazení pracovního místa. • Rychlejší adaptace zaměstnance. • Zaměstnanec zná organizaci, nehrozí velký rozpor mezi očekáváním od pracovního výkonu a skutečností. • Organizace zná zaměstnance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezený výběr, menší počet zaměstnanců. • Zvýšené náklady na vzdělání zaměstnanců. • Tzv. podniková slepota, nový člověk přináší nové pohledy a přístupy. • Nepřijetí kolegy, při vyšším postu. • Stupňuje se rivalita.

¹⁸Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 344.

¹⁹KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 120.

²⁰KACHAŇÁKOVÁ, A., *Personální manažment*, s. 72-73.

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- Volné pracovní síly na trhu práce.
- Čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání.
- Zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.

Koubek oproti ostatní literatuře zabývající se „personalistikou“, která je popsána na straně 6 poznámka pod čarou číslo 3, doplňuje vnější zdroje také o:

- Ženy v domácnosti.
- Důchodci.
- Studenti (v určité části dne, týdne, o prázdninách).
- Pracovní zdroje v zahraničí.²¹

Výhody a nevýhody vnějších zdrojů můžeme vidět v následující tabulce.

Tab. 3 – výhody a nevýhody vnějších zdrojů²²

Výhody vnějších zdrojů	Nevýhody vnějších zdrojů
<ul style="list-style-type: none">• Širší možnost výběru zaměstnanců.• Nové pohledy, přístupy k řešení problémů v organizaci.• Získáním „hotového“ zaměstnance snížíme náklady na vzdělávání zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none">• Vyšší náklady na získání zaměstnanců a pomalejší obsazení pracovních míst.• Delší adaptace.• Snižuje se motivace zaměstnanců.• Zaměstnanec nezná organizaci a organizace nezná zaměstnance.

Následující etapu, můžeme nazvat **přilákání uchazečů a výběr vhodné metody jejich získání**. Organizace by měla brát v úvahu efektivnost vybraných metod k získání pracovníků z minulých zkušeností a finanční rozpočet.

Odborná vědecká literatura zabývající se „personalistikou“ se shoduje, že k přilákání uchazečů je nejdůležitější rozpoznávání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně v případech, kdy se setkáváme s nízkým zájmem uchazečů o pracovní pozice, je třeba vypracovat předběžnou studii

²¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 120.

²² KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVOVÁ, O., A JONIAKOVÁ, Z., *Personální manažment*, s. 72-73.

faktorů, které mohou přispět k přilákání – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na takové skutečnosti, jako jsou pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, příležitosti ke vzdělání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Na základě skutečností plynoucí z analýzy v porovnání s konkurencí, organizace vypracuje seznam toho, co jako zaměstnavatel může poskytnout zaměstnancům.²³

Organizace má k dispozici mnoho prostředků k uveřejnění své nabídky pracovních míst a mnoho způsobů jak najít vhodné pracovníky. Většina autorů literatury zabývající se personalistikou se shoduje na těchto hlavních čtyřech typech prostředků.

Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Při inzerování musí organizace zvolit, v jakých médiích bude inzerovat, zda to bude televize, tisk nebo rozhlas. Důležité je i to, jak bude inzerát vypadat.

E-recruitment je získávání pracovníků pomocí internetu. Tento způsob inzerování šetří náklady a umožňuje poskytovat více informací pro uchazeče. Je zde také lepší prezentace celé organizace a je to nejefektivnější způsob získávání pracovníků.

Využívání externích služeb (outsourcing) - metoda získávání zaměstnanců pomocí externích služeb je nákladná, ale může ušetřit organizaci spoustu času. Externí služby zajistí počítačnické práce v podobě jakéhosi předvýběru.

- Využívání zprostředkovatelských agentur.
- Využívání služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků.
- Využívání služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků.

Vzdělávací zařízení

Některá pracovní místa organizace obsazují čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro některé organizace to může být hlavním zdrojem získávání pracovníků.

²³ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 347.

Kociánová a Koubek doplňují tyto hlavní zdroje ještě o další typy prostředků, které jsou pro organizaci stejně důležité jako výše uvedené:

- Spolupráce s úřady práce.
- Spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory.
- Doporučení současného pracovníka organizace.
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.
- Nabídky uchazečů.
- Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni).
- Letáky vhazované do poštovních schránek.

1.3.2 Vybírání uchazečů

Vybírání uchazečů lze rozdělit do několika kroků. Jako první si organizace musí podle specifikace pracovního místa určit, jaké dokumenty bude požadovat od uchazečů o pracovní místo.

Literatura zabývající se personalistikou nejčastěji uvádí tyto dokumenty:

- životopis,
- motivační dopis,
- dotazník,
- doklady o vzdělání (vysvědčení, diplomy, certifikáty).

Nejčastější dokumenty, které organizace požadují, jsou životopis a motivační dopis. Zaměstnavatel se může rozhodnout, jakou formu životopisu bude od uchazeče požadovat.

Volný životopis – je psaný formou eseje, jsou zde popsány základní údaje. Tahle forma životopisu je nepřehledná a uchazeči se dají těžce porovnávat.

Strukturovaný životopis – zaznamenává všechny podstatné náležitosti týkající se uchazeče a uvádí veškeré informace o uchazeči. Je velmi přehledný, a proto je u zaměstnavatelů nejžádanější. Na základě tohoto životopisu se dají velmi dobře porovnat informace o uchazečích.

Polostrukturovaný životopis – je kombinací předcházejících dvou životopisů. Tento typ životopisu nahrazuje motivační dopis

Profesní životopis – je to nejnovější forma životopisu. Uvádějí se zde jen základní informace jako je jméno, kontakt a profese, které uchazeč vykonával. Neuvádí se zde, v jakých organizacích uchazeč působil.

Některé organizace požadují životopis psaný rukou uchazeče, v tomto případě se provádí grafologický rozbor uchazeče.²⁴

Další krok spočívá v tom, že organizace nashromáždila dostatečné množství žádostí uchazečů a musí provést třídění uchazečů.

V prvním kole se kandidáti vybírají na základě porovnání životopisů s požadavky na pracovní místo. Případně se může použít firemních dotazníků, které firma rozešle uchazečům. Literatura zabývající se personalistikou radí postupovat systematicky pomocí vytvoření seznamů a rozdělení uchazečů do skupin: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní. Vybraní uchazeči z prvního kola postupují do dalšího kola.

Do druhého kola, předvýběru, postupuje omezený počet uchazečů, kteří byli vybráni. Druhé kolo je náročnější. Podrobně se zkoumají informace z životopisů a motivačních dopisů, případně z firemních dotazníků. Z tohoto kola postupuje několik uchazečů do hlavního výběru.

Do třetího kola tedy hlavního výběru postupuje jen malý počet vybraných uchazečů. V tomto kroku organizace může použít různé metody k výběru nejvhodnějšího uchazeče.

V odborné literatuře jsou uvedeny tyto hl. metody:

- Výběrové pohovory – ty se můžeme rozdělovat na mnoho typů například:
 - pohovor 1+1,
 - pohovor před panelem posuzovatelů,
 - postupný pohovor,
 - skupinový pohovor,
 - strukturovaný.
- Testy pracovní způsobilosti – mezi nejčastější testy pracovní způsobilosti patří:
 - testy inteligence,

²⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVOVÁ, O., A JONIAKOVÁ, Z., *Personální manažment*, s. 72-73.

- testy schopností,
 - testy znalostí a dovedností,
 - testy osobnosti.
- Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program, který simuluje situace a podle reakcí uchazečů vybírá vhodné kandidáty).

Koubek zařazuje i doplňkové metody, které se provádí jen zřídka a jen u specifických pracovních míst, například u policie. Patří sem např. grafologie, polygraf (detektor lži), testy četnosti, drogové testy.²⁵

Po absolvování některých z uvedených metod si organizace vybere nejvhodnějšího kandidáta, který splňuje veškeré požadavky stanovené organizací a povahou pracovního místa. V posledním kroku se s vybraným uchazečem sepíše pracovní smlouva.

1.4 Uvádění a adaptace nově přijatých zaměstnanců

Adaptace nově přijatých zaměstnanců patří často k relativně podceňovaným oblastem personálního řízení. Její průběh a výsledky jsou přitom velmi důležité a je proto potřebné jí věnovat náležitou péči. Adaptace představuje systematické uvedení nového zaměstnance do organizace i do pracovní funkce. Cílem adaptace je zejména:

- urychlit integraci nového zaměstnance do firmy,
- zajistit jeho plnou pracovní výkonnost,
- zabránit jeho případné demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání.²⁶

Ve většině literatury, zabývající se personalistikou, je adaptace nových zaměstnanců opomíjena a popisována jen okrajově. Největší důraz na ni klade

²⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 165.

²⁶ ŘEZNÍČEK, P., *Personalistika*, s. 130.

Armstrong a vyzdvihuje ji jako velmi důležitý proces. Popisuje čtyři cíle uvádění nových pracovníků do organizace:

- Překonat počáteční fázi, kdy se všechno zdá novému pracovníkovi neobvyklé, cizí a neznámé.
- Rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu.
- Snižit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.²⁷

Přijetí pracovníka

První den nástupu nového pracovníka do organizace je vždy náročný. Personální útvar, by měl mít nachystané podklady týkající se nástupu nového pracovníka a předat mu potřebné dokumenty - např. písemnosti týkající se pravidel o BOZP, pracovní řád, různé písemné informace a také příručku pracovníka. Nový zaměstnanec odevzdá potřebné dokumenty od předchozích zaměstnavatelů.²⁸

Příručka pracovníka

Ne většina firem využívá příručku pracovníka, která je velice užitečná. Je to brožura, která obsahuje vše, co by měl pracovník vědět. Může obsahovat následující body:

- stručná charakteristika podniku,
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod,
- odměňování,
- nemoc a pracovní neschopnost,
- podniková pravidla,
- postupy pro přiznávání kvalifikace,
- postup při stížnostech,
- možnosti vzdělávání,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální program a péče o pracovníky.²⁹

²⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 395.

²⁸ Srov. tamtéž, s. 397.

²⁹ Tamtéž, s. 397-398.

1.5 Hodnocení pracovníků nadřízeným

„Pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost, neboť je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců. Hodnocení má význam jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potencialu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochvalu. Cílem pracovního hodnocení je rovněž zjistit, zda jsou pracovní cíle zaměstnanců shodné s cíli organizace.“³⁰

Hodnocení pracovníků je podle Kociánové realizováno průběžně, příležitostně a v rámci systematického rozdělení:

- **Průběžné hodnocení** (neformální) je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon, je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného.
- **Příležitostné hodnocení** je vyvoláno okamžitou potřebou (hodnocení po skončené adaptace pracovníka nebo pracovní posudek (formální hodnocení).
- **Systematické hodnocení** (formální) se provádí pravidelně, je standardizované, hodnocení pomocí předem stanovených kritérií.³¹

Odborná literatura zabývající se personalistikou uvádí jiné rozdělení hodnocení pracovníků. Armstrong rozděluje hodnocení na dvě hlavní metody analytické a neanalytické a ty se pak rozdělují na typy hodnocení. Koubek popisuje 9 metod hodnocení pracovníků. Viz příloha č. 1.

1.6 Hodnocení spokojenosti zaměstnance

Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

1. **Použití strukturovaných dotazníků** – dotazníky mohou být rozdány všem pracovníkům, nebo jen určitým skupinám. Mohou být standardizované nebo vytvořené přímo danou organizací.

³⁰ BLÁHA, J., a kol., *personalistika pro malé a střední firmy*, s. 133.

³¹ KOCIÁNOVÁ, R., *personální činnosti a metody personální práce*, s. 146.

2. **Použití rozhovorů** – může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – to je ideální způsob, jelikož kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů.
4. **Využití diskusních skupin.**³²

1.7 Odměňování

Cílem organizace je zabezpečit, aby zaměstnanci pracovali pro organizaci co nejefektivněji a s maximálním využitím svých schopností. Jednou z cest je používat vhodný systém odměňování, který bude zaměstnance dostatečně motivovat.³³

Účelem odměňování je odměňovat pracovníky spravedlivě s jejich skutečnou hodnotou pro organizaci.

Podle Armstronga jsou cíle řízení odměňování tyto:

- Odměňovat zaměstnance podle toho jak si jich organizace cení.
- Odměňovat zaměstnance za hodnotu, kterou vytvářejí.
- Motivovat zaměstnance.
- Vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních tak nepeněžních odměn.
- Získávat a udržovat potřebné vysoce kvalitní zaměstnance.
- Uplatňovat odměňování rovným způsobem.
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy.³⁴

Koubek v literatuře zaznamenává, že v moderním řízení lidských zdrojů není odměňování pouze mzdou nebo platem, ale jeho pojetí je mnohem širší. Zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody. Odměňování může také zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Patří sem například vzdělávání poskytované organizací. Organizace začíná věnovat více pozornosti vnitřním odměnám. To jsou odměny, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací.³⁵

³² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 229-230.

³³ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVOVÁ, O., A JONIAKOVÁ, Z., *Personální manažment*, s. 72-73.

³⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 515.

³⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 165.

1.8 Druhy odměňování

Odborná literatura, zabývající se personalistikou, se většinou shoduje v druzích a typech odměňování. Uvádí především tyto druhy odměňování:

1. **Úhrnná odměna** – je to kombinace peněžních a nepeněžních odměn.
2. **Celková odměna** – je to hodnota všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci získat.
3. **Základní peněžní odměna** – je to množství peněz, které pracovník získává (pevný plat nebo mzda), může je tvořit sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo.
4. **Stupně a mzdové / platové struktury** – jsou rozděleny podle stupňovité struktury. Úrovně peněžních sazeb jsou ve struktuře ovlivněny tržními sazbami.
5. **Zásluhová mzda / plat** - je to odměna, která se vztahuje k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem.
6. **Zaměstnanecké výhody** – patří sem penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a další. Jsou to prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn.
7. **Nepeněžní odměny** – to jsou odměny, které neobsahují přímé platby a vyplývají z práce samé. Například sem patří pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, poskytování vzdělávání, rozvoj dovedností a rozvoj v kariéře.³⁶

1.8.1 Zaměstnanecké výhody a příplatky

Jsou to složky odměn, které organizace poskytuje navíc k různým formám peněžních odměn.

Podle Armstronga lze rozdělit zaměstnanecké výhody do následujících kategorií:

- **Penzijní systémy** – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty** – patří sem: nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění.
- **Finanční výpomoc** – jsou to různé výpomocné formy jako třeba půjčka, půjčka při koupi domu, slevy na zboží, které organizace vyrábí.
- **Osobní potřeby** – patří sem: dovolená na zotavenou, jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (v souvislosti se studiem nebo mateřstvím), různá poradenství, posilovny, rekreační zařízení.

³⁶ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 519.

- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – je to velmi oceňovaná výhoda.
- **Jiné výhody** – patří sem výhody, které zvyšují životní úroveň pracovníků například příplatky na stravování, na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.
- **Nehmotné výhody** – charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.³⁷

1.9 Motivování

V předešlé kapitole je zmíněno, že jednou z hlavních metod motivace může být odměňování. Další metody mohou být povýšení, pochvala a další. K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. V druhém případě je motivuje sama organizace použitím metod, které jsou uvedeny výše.³⁸

Existují dva typy motivace od Herzberga, které v literatuře uvádí Armstrong:

„Vnitřní motivace – faktory, které si zaměstnanci sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu.

Vnější motivace – faktory, kterými organizace motivuje zaměstnance. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.³⁹

1.10 Vzdělávání

Vzdělávání a získávání zkušeností je v současné uspěchané době nezbytnou podmínkou každého člověka, který se uchází o pracovní pozici. Požadavky na každého pracovníka se neustále zvyšují nebo mění, proto je důležité se umět nejen přizpůsobit, ale také zdokonalovat a prohlubovat své znalosti a zkušenosti.

³⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 595- 596.

³⁸ Srov. tamtéž, s. 220.

³⁹ Sekundární zdroj ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221, primární zdroj HERZBERG, F. W., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B., *The Motivation to Work*.

Armstrong ve své literatuře uvádí, čtyři typy vzdělání:

1. **Instrumentální vzdělávání** – vzdělávání při výkonu práce.
2. **Poznávací vzdělávání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
3. **Citové (emoční) vzdělávání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
4. **Sebereflektující vzdělávání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí.⁴⁰

Jako první si musí organizace vytvořit určitý plán, podle kterého bude postupovat. Dobře vypadající plán by měl, podle Koubka, být schopen odpovědět na následující otázky:

- **Jaké vzdělání má být zabezpečeno.**
- **Komu** – jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků.
- **Jakým způsobem** – na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání.
- **Kým** – interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení.
- **Kdy** – termín, časový plán.
- **Kde** – místo konání, vzdělávací zařízení, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací organizace.
- **Za jakou cenu, s jakými náklady** – rozpočtová stránka plánu.
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů** – metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit.⁴¹

⁴⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 461.

⁴¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 250.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. Koubek v literatuře rozděluje metody do dvou velkých skupin:⁴²

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů.

Mezi metody používané ke vzdělání při výkonu práce na pracovišti patří:

- **Instruktaž** při výkonu práce – nejpoužívanější metody při nácviu nového pracovníka.
- **Coaching** – jednorázová instruktaž, která má dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek ze strany nadřízeného.
- **Mentoring** – spočívá na pracovníkovi, který si vybírá rádce nebo svůj vzor.
- **Counselling** – nejnovější metoda kde jde o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělaným a vzdělavatelem.
- **Asistování.**
- **Pověření novým úkolem.**
- **Rotace práce** – pověřování pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích), využívá se především při výchově řídicích pracovníků.
- **Pracovní porady.**

2. Metody používané ke vzdělání mimo pracoviště.

- **Přednáška.**
- **Přednáška spojená s diskusí** (skupinová diskuse), **seminář.**
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování).**
- **Případová studie** – je rozšířenou a oblíbenou metodou vzdělání, používá se většinou při vzdělání manažerů a tvůrčích pracovníků.
- **Workshop** – je variantou případových studií.
- **Brainstorming** – je rovněž variantou případových studií.
- **Simulace** – metoda zaměřená více na praxi.
- **Hraní rolí (manažerské hry).**
- **Assesment centre (development centre** – diagnosticko výcvikový program.

⁴² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 250 – 258.

- **Outdoor training (adventure education)** – učení se hrou, je spojené se sportovními výkony a je rozšířená u vzdělávání manažerů.
- **Vzdělání pomocí počítačů.**

V tomto přehledu jsou metody uspořádány od pasivnějších a více orientovaných na znalosti k aktivnějším a více orientovaným na dovednosti.

Pokud jde o použitelnost a účinnost jednotlivých metod, pak jsou přehledně znázorněny v tabulce, viz příloha č. 4.

Naproti tomu Armstrong rozděluje vzdělávání do dvou velkých celků jako je neformální a formální vzdělávání.

Neformální vzdělávání – je to učení ze zkušeností. Neformální učení není organizováno organizací, je to učení pomocí různých procesů potřebných k výkonu práce. Mohou sem patřit splněné nové úkoly, nová náplň práce, rady od spolupracovníků a jiné. U neformálního vzdělávání si osoby samy mohou určit, jakým způsobem chtějí získat znalosti a lépe je mohou přenést do praxe.

Formální vzdělávání – je plánované a systematické. Používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.⁴³

Metody, které popisuje Koubek, uvedeno výše, Armstrong zařazuje do metod výcviku.

⁴³ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 465 - 466.

2 Společnost EMOS spol. s r. o.

Společnost EMOS spol. s r.o. vznikla 18. 7. 1991 v právní formě společnosti s ručením omezeným, a to zápisem do Obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 1167. Společnost je zapsána do Obchodního rejstříku s následujícími údaji:

Obchodní firma: EMOS spol. s r.o.
Sídlo: Přerov I – Město
Šířava č. p. 295/č. o. 17, 750 02

Společnost od svého vzniku prošla dynamickým vývojem, došlo k rozšíření podnikatelských aktivit, k vybudování nového sídla společnosti. V současné době je jednou z největších obchodních firem v oboru elektro na území České republiky. Je 100% vlastněna českým kapitálem. Zaměstnává přes 200 lidí. Společnost stojí na dvou hlavních pilířích podnikatelské činnosti - velkoobchod elektro na straně jedné a zajišťování služeb a montáží v oblasti zabezpečovacích, telekomunikačních a ostatních slaboproudých zařízení na straně druhé.⁴⁴

⁴⁴Interní materiály společnosti Emos spol. s r.o. Historie: [online] [cit. 2012-1-11]. Dostupné na [www:
<http://www.emos.cz/o-firme/profil-emos-sro/>](http://www.emos.cz/o-firme/profil-emos-sro/).

2.1 Základní informace o společnosti

Svého významného postavení na českém trhu společnost dosáhla rozsáhlými podnikatelskými aktivitami. Mezi hlavní obchodní činnosti patří import, export, velkoobchodní a maloobchodní prodej. Společnost dále poskytuje služby a montáže slaboproudých zařízení. EMOS je jedním z největších dovozců elektro zboží součástkového charakteru a předním distributorem značek GP Batteries, GP Powerbank, EMOS, Commax, Farfisa, Topfield, Homecast a Opentel.

Společnost byla založena za účelem prodeje, montáží a servisu spotřební elektroniky. V průběhu existence došlo k rozšíření podnikatelských aktivit a portfolia nabízených produktů, ale také k posílení materiálně technické základny. Společnost EMOS spol. s r. o. je držitelem certifikátu ISO 9001:2001, který se vztahuje na obchodní činnost, montáž a opravu elektrických zařízení a systémů a opravy spotřební elektroniky.

V rámci České republiky má společnost EMOS spol. s r.o. více než 1600 aktivních zákazníků – velkoobchodů, řetězců, supermarketů a maloobchodních prodejen. K významným obchodním partnerům patří například obchodní síť Makro, Globus, Kaufland, Plus-Discount, Interspar nebo OBI.

Zboží firmy EMOS je známé také v zahraničí, kam směřuje zhruba 20% celkového obratu. Za účelem zkvalitnění kontaktů a dodávek zboží obchodním partnerům vznikly ve Slovenské republice, Polsku, Slovinsku a Maďarsku dceřiné společnosti. Cílem dalších exportních dodávek společnosti EMOS je například Německo, Rakousko, Rumunsko, Ukrajina, Bulharsko, pobaltské země, Chorvatsko a jiné.

Mimo rozsáhlých obchodních aktivit je firma EMOS významným dodavatelem technologií v elektronice a elektrotechnice. Mezi nejvýznamnější dodávky patří systémy televizních kabelových rozvodů, elektrických zabezpečovacích a požárních signalizací, uzavřených televizních okruhů, dodávky a montáže telekomunikačních systémů a budování datových a optických sítí, servisu spotřební elektrotechniky a repasí baterií do slaboproudých zařízení.⁴⁵

V oblasti nákupu a prodeje elektro zboží součástkového charakteru byla firemní strategie v prvních letech fungování společnosti zaměřena pouze na prodej produktů

⁴⁵ Interní materiály Společnosti EMOS spol. s r.o. Historie: [online] [cit. 2012-1-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.emos.cz/o-firme/profil-emos-sro/>>.

pomocí sítě velkoobchodních partnerů, ke které v následujících letech přibyly další odbytové směry – přímý prodej, řetězce a sítě a export. V roce 2004 zavedla společnost B2B a B2C systém internetového obchodu, který umožňuje zákazníkům on-line objednávat zboží pohodlně a přehledně po celých 24 hodin každý den v týdnu po celý rok.

Společnost EMOS spol. s r.o. disponuje moderním logistickým centrem. V roce 2004 byla uvedena do provozu nová skladovací hala, která disponuje technologií posuvných regálů. Konečná podoba současného skladu byla dokončena v prosinci 2008, kdy byla dostavěna další část skladu včetně moderními automatickými linky na příjmu zboží.

V současné době sklad disponuje regálovými policemi, paletovým místy a kompletním a expedičním pracovištěm. Celková kapacita skladu je 8900 europaletových míst.⁴⁶

⁴⁶ Interní materiály společnosti EMOS spol. s r.o.. [online] [cit. 2012-1-11]. Dostupné na [www: <http://www.emos.cz/o-firme/profil-emos-sro/>](http://www.emos.cz/o-firme/profil-emos-sro/).

2.2 Popis personálních činností společnosti EMOS spol. s r. o.

Společnost EMOS spol. s r. o. využívá základní personální činnosti a to, hodnocení zaměstnanců, vytváření pracovních míst, adaptace nově přijatých zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, odměňování, hodnocení spokojenosti zaměstnanců, motivace zaměstnanců a personální controlling. Tyto činnosti budou níže popsány.

2.2.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je nejdůležitější personální činnost, jelikož výstupem jsou východiska pro další personální činnosti:

- plánování počtu a strukturu zaměstnanců (plánování lidských zdrojů),
- plánování nákladů na vzdělávání,
- plánování nákladů mezd a další související procesy.

Organizace uplatňuje všechny tři typy hodnocení: průběžné, příležitostné a systematické. Průběžné hodnocení probíhá každý měsíc na základě mzdy. Příležitostné hodnocení probíhá spíše mimořádně. Pro organizaci je nejprínosnější systematické hodnocení, které probíhá každý rok a probíhá dle organizační směrnice č. 39 hodnocení zaměstnanců. Tato směrnice upravuje hodnocení zaměstnanců. Pravidelné systematické hodnocení se používá, už od roku 2005 a od té doby se neustále vyvíjelo až do dnešního dne, kdy se ve společnosti aplikuje hodnocení pomocí kompetenčního modelu. Základem každého hodnocení je však vždy rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Kompetenční model

Východiskem pro vytvoření metodiky hodnocení pomocí kompetenčního modelu je funkční systém kompetenčních požadavků na všechny hodnocené pozice. Kompetenční požadavky jsou součástí Personálního řádu a jsou pravidelně revidovány. Pro hodnocení zaměstnanců bylo vytvořeno celkem 10 vzorových jednotlivých kompetenčních modelů, v nich se hodnotí na škále 1 až 10 tyto kompetence: odbornost, kooperace, komunikace, schopnost uspokojování zákaznických potřeb, kooperace, informace, podnikavost, výkonnost, celoživotní učení, řídicí dovednosti, zvládání stresu. Vzorové kompetence byly vytvořeny na pracovní pozice obchodní zástupce,

účetní, skladník, řidič, asistentka, ředitel sekce apod. (viz příloha č. 6). Využití kompetenčního modelu potom znamená, že hodnotitel srovnává stanovený ideální profil kompetenčních požadavků na danou pracovní pozici s reálným hodnoceným zaměstnancem na téže pracovní pozici. Hodnoty se přenáší do grafů - graf hodnoceného zaměstnance vytvoří křivku, která se odchyluje více nebo méně od ideálního kompetenčního modelu. Hned na první pohled je patrné, kde má pracovník nedostatky a kde naopak převyšuje dané hodnoty. Výstupem z hodnocení zaměstnance je potom shrnutí výsledků z pohovoru a informací z grafu, které se dále využívá pro změny v motivačním systému nebo v plánování požadavků na vzdělávání.

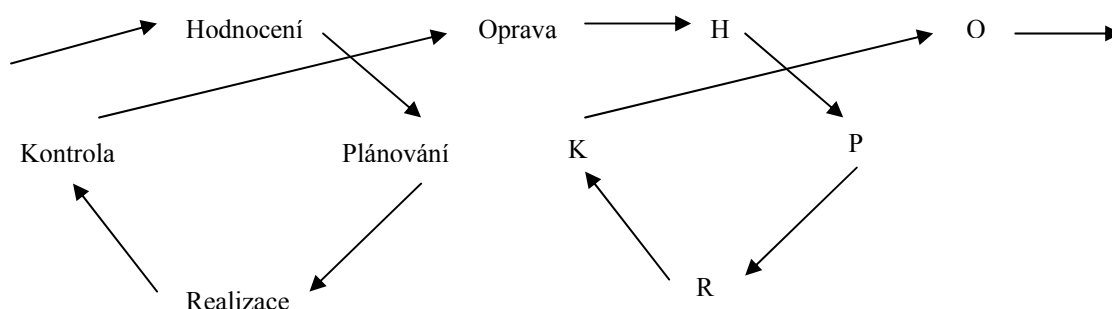
Hodnocení provádí každý vedoucí zaměstnanec a hodnotí jen své přímé podřízené zaměstnance. V organizaci od října 2011 do 31. ledna 2012 probíhalo systematické hodnocení zaměstnanců.

Základním cílem hodnocení je pro organizaci:

- Zlepšení komunikace.
- Zvýšení loajality zaměstnanců.
- Zvýšení motivace.
- Požadavky na vzdělání – plánování potřeb zaměstnanců.
- Optimalizace pracovního potenciálu zaměstnanců.
- Zlepšování pracovního výkonu a pracovního jednání zaměstnanců s lepším využitím jejich silných stránek postupným odstraňováním nedostatků.
- Získání zpětné vazby pro hodnoceného i hodnotitele.⁴⁷

⁴⁷ Personální řád společnosti EMOS spol. s r.o.

Organizace uplatňuje následující postup hodnocení a kontroly, který se nazývá smyčka jakosti, je znázorněn v následujícím obrázku č. 1.



Obr. 1 - Smyčka jakosti⁴⁸

Z obrázku můžeme vyčíst, že je to neustále se opakující sled činností jako je hodnocení, následné plánování, realizace, kontrola a oprava, po které následuje opět hodnocení.

2. 2.2 Vytváření pracovních míst

K vytváření pracovních míst slouží výstup z hodnocení pracovníků, kde jsou veškeré informace o pracovnících a o pracovních místech, podle kterých se plánují lidské zdroje. Personální oddělení vyhodnotí, kteří pracovníci nespĺňují požadavky na práci, a může je nahradit jinými pracovníky, nebo je přesune na jiné pracovní místo a prázdné pracovní místo musí obsadit novým zaměstnancem. Nebo dojde ke zjištění, že je třeba vytvořit další nebo úplně nové pracovní místo.

Personální oddělení ve spolupráci s přímým nadřízeným volného pracovního místa vytvoří kvalifikační předpoklady daného pracovního místa. Jestliže jde o místo, které už bylo vytvořeno dříve, použijí se kvalifikační předpoklady z toho pracovního místa. Jestliže se jedná o úplně nové pracovní místo, musí se vytvořit nové kvalifikační předpoklady a požadavky na dané místo. Ty jsou pak začleněny v personálním řádu společnosti a jsou podkladem pro výběr zaměstnanců na danou pozici.

Organizace při výběru zdrojů zaměstnanců využívá obě formy zdrojů, tedy vnější i vnitřní. Preferuje však výběr z vnějších zdrojů, vnitřní zdroje využívá minimálně.

⁴⁸ Pracovní materiál – Řízení lidských zdrojů.

Při výběru zaměstnanců společnost EMOS s. r. o. spolupracuje s úřady práce, se zprostředkovatelskými agenturami, se vzdělávacími zařízeními (střední školy, vysoké školy), a pracuje s databázemi uchazečů, kteří se sami přihlásili. Organizace využívá vyhlášení výběrového řízení inzerováním v tisku, nebo na pracovních serverech, preferuje především portál Jobs.

Při výběru zaměstnanců z úřadu práce využívá dotaci na vytvoření pracovních míst s názvem „společensky účelných míst“. Dotace je poskytována v rámci pravidel příslušného úřadu práce.

Zvolený zdroj závisí hlavně na pozici. Při výběru vyšších a důležitějších pozic jako jsou například manažeři, ředitelé, upřednostňuje organizace spolupráci s agenturami. Zejména kvůli obsáhlejší databázím, které agentury vlastní. Společnost EMOS s. r. o. spolupracuje s agenturou MANPOWER a GRAFTON Recruitment s.r.o. Při výběru nižších pozic si organizace provádí výběrové řízení sama. Řízení se účastní personalista a přímý nadřízený pracovního místa, které bude obsazeno. Odpovědnost za výsledek a za konkrétní výběr má přímý nadřízený. V případech, kdy je třeba prověřit specifická odbornost uchazeče, je u výběrového řízení přítomen odborník z firmy, nebo externí poradce. Výběrové řízení probíhá ve dvou kolech.

V případě potřeby vykonání nárazových prací zejména ve skladu (např. označení čárovým kódem, změna počtu výrobků v balení) využívá organizace brigádních krátkodobých pracovních vztahů především dohodou o provedení práce.

Společnost EMOS s. r. o. využívá také výběr nových zaměstnanců z řad absolventů. Na podporu spolupráce s absolventy pořádá akci nazvanou „Den pro absolventy“ tuto akci pořádá už několik let, ale kvůli nedostatečné reklamě neměla velkou odezvu. V roce 2011 však společnost zlepšila propagaci akce a přihlásilo se cca 20 absolventů. Na základě inzerátů kandidáti poslali přihlášky a životopisy a následně se dostavili na setkání. Na akci byla prezentována společnost EMOS s. r. o., a pořádány pohovory. Na základě získaných podkladů si společnost vybrala čtyři kandidáty, z nichž tři doposud ve firmě pracují.

2. 2.3 Adaptace nově přijatých zaměstnanců

V personálním řádu je přímo uvedeno, jak má probíhat nástup zaměstnance na pracoviště, jsou zde popsány jednotlivé kroky, které je třeba první den absolvovat.

1. Nástupní školení – provádí personální oddělení. Zde je zaměstnanec seznámen se základními normami (organizační řád, pracovní řád, etický kodex a pravidla využívání informačního systému společnosti). Součástí je i školení o BOZP. Dále je uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti, dohoda o převodu mzdy na účet. Zaměstnanec obdrží mzdový výměr, pracovní náplň ve 3 výtiscích – které dostane zaměstnanec, jeho vedoucí zaměstnanec a zaměstnanec útvaru ŘLZK. Současně je se zaměstnancem sjednána pracovní smlouva a jsou dohodnuty daňové podmínky. Následně se založí jeho osobní karta, ve kterém jsou uloženy veškeré dokumenty vztahující se k daňovým povinnostem a pracovním požadavkům. Jedná se především o tyto dokumenty: doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis z trestního rejstříku, potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele nebo doklad o evidenci na úřadu práce, lékařské potvrzení nebo výpis z lékařské karty a eventuálně rodné listy dětí. Zaměstnanec současně předloží fotku, která se připevní na jeho spis. Dále pak zaměstnanec absolvuje úvodní instruktáž.
2. Úvodní instruktáž – první den nástupu zaměstnance na pracoviště jej jeho nejbližší nadřízený seznámí s historií společnosti, její organizací, pracovním místem a jeho postavením v systému řízení společnosti a dalšími informacemi nezbytně nutnými pro vlastní výkon práce zaměstnance.
3. Každému novému zaměstnanci zpracuje nadřízený adaptační program a ten se po skončení adaptačního programu vyhodnocuje podle formuláře (viz příloha).
4. V průběhu pracovního poměru je zaměstnanec školen, probíhá školení a výcvik po celou dobu pracovního poměru.

2. 2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Každý zaměstnanec je na výkon pracovní činnosti připravován systematicky v různých formách vzdělávání a to s přihlédnutím k dosažené kvalifikaci a zkušenostem získaný z předcházejících zaměstnání nebo školy.

Základní formy přípravy zaměstnance ve společnosti:

- a) Zaškolení zaměstnance na novém pracovišti.
- b) Další průběžné a systematické vzdělávání a ověřování kvalifikace zaměstnanců.
- c) Další průběžné a systematické vzdělávání zvláště odborných zaměstnanců a specialistů.
- d) Další průběžné a systematické vzdělávání jednatele, ředitelů a vedoucích středisek.⁴⁹

Další průběžná školení a ověřování zaměstnanců

Tento systém školení a dalšího vzdělávání zaměstnanců je organizován na úrovni jednotlivých sekcí, odpovídají za něj ředitelé sekcí a to prostřednictvím ÚŘLZK na základě přesně definovaného požadavku v plánu školení na příslušný rok. Vybraní zaměstnanci zařazení do kariérového plánu jsou vzdělávání podle kvalifikačních předpokladů plánovaných pozic.

Plány výchovy a vzdělávání ve společnosti

Požadavky na vzdělávání zaměstnanců jsou ročně zpracovány do plánu výchovy a vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace. Podkladem vzdělávacích plánů je:

- Sebehodnocení zaměstnanců a stanovení vzdělávacích cílů odsouhlasených ředitelem sekce.
- Stanovení vzdělávacích plánů v souvislosti s hodnocením zaměstnanců přímým nadřízeným.⁵⁰

2.2.5 Odměňování

Mzdu zaměstnancům společnosti podrobně upraví směrnice pro odměňování zaměstnanců vydaná v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) v platném znění. Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnanci za práci a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Každá měsíční mzda je výsledkem

⁴⁹ Personální řád společnosti EMOS spol. s r. o.

⁵⁰ Personální řád společnosti EMOS spol. s r. o.

průběžného hodnocení zaměstnance, a to proto, že nadřízený uděluje na základě mzdy osobní hodnocení, které odráží jeho pracovní chování.

Společnost EMOS spol. s r.o. uplatňuje časovou mzdu a tu rozděluje do následujících forem mzdy:

- **Hodinová** – (dělnické profese) charakteristickým znakem je hodinová sazba a možnost proplácení nutných přesčasů.
- **Měsíční smluvní** – užívá se u ostatních referentů a některých vedoucích pracovníků kromě ředitelů sekcí, přičemž v této smluvní mzdě je již obsažena předpokládaná práce přesčas.
- **Manažerské smlouvy** – formy mzdy pro ředitele sekcí a ředitele dceřiných společností.

Měsíční, hodinová mzda se člení na složku pevnou (fixní) a složku pohyblivou (variabilní) a to v poměru 60:40 do pohyblivé složky se ještě může dělit na 20:20, a to prémie a osobní ohodnocení. Základním ukazatelem pro měření závislosti pohyblivé složky je obrat a to modifikovaný pro jednotlivé pozice.

Dále organizace uplatňuje roční odměny a odměny z fondu vedoucího.

Fond odměn

Každý ředitel (vedoucí) sekce má k dispozici přidělený objem mzdových prostředků určených na mimořádné odměny. Prostředky jsou určeny:

- K výplatě za plnění mimořádných pracovních úkolů realizovaných nad rámec standardních pracovních povinností dle popisu pracovní činnosti a převážně nad rámec pracovní doby.
- K výplatě za splnění, cílových termínových úkolů směřujících k naplnění zájmů a cílů společnosti.

Tento fond je stanoven na celý rok, přičemž nemusí být vyčerpán, ale nemůže být překročen. Navýšení fondu odměn je plně v kompetenci ředitele společnosti.⁵¹

⁵¹ Pracovní řád společnosti EMOS spol. s r. o.

2. 2.6 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců se hodnotí na základě anonymní ankety. Zaměstnanci zde hodnotí, jak jsou spokojeni se zaměstnavatelem a s celou organizací. Anketa je rozdělena do pěti částí:

- Hodnocení motivů k práci
- Hodnocení spokojenosti a angažovanost zaměstnanců.
- Hodnocení informovanosti a mezilidských vztahů.
- Hodnocení pracovních podmínek, organizace práce a mezilidských vztahů.
- Otevřené otázky.

Při posledním hodnocení spokojenosti zaměstnanců bylo anketou osloveno celkem 189 zaměstnanců firmy EMOS spol. s r.o. různých profesí a to tak, aby byla zajištěna 100% návratnost dotazníků. Očekávaná návratnost nebyla dosažena, k vyhodnocení bylo vráceno 64% dotazníků. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců bylo provedeno v roce 2011.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejdůležitějším motivátorem je pro zaměstnance **chování vedoucího**. Z toho lze usoudit, že je stále nutné věnovat pozornost, čas i peníze manažerským schopnostem vedoucích zaměstnanců, jejich schopnosti vést, vychovávat a motivovat své podřízené. Druhé místo v pořadí zaujímá jistota **pracovního místa**, která souvisí s ekonomickou situací ve společnosti na jedné straně a hodnocením pracovního výkonu zaměstnance na straně druhé. Třetí místo zaujímá motivátor **vztahy se spolupracovníky**. **Mzdy** jako motivační prvek se umístily v dotazníkovém šetření, pokud jde o důležitost motivačního faktoru, až na 4. místě. Další motivátory v pořadí již nejsou vzhledem k nízkému zájmu dále sledovány.

Dalším důležitým výstupem z vyhodnocení ankety bylo zjištění, že za největší přednosti společnosti EMOS spol. s r. o. považují její zaměstnanci na prvním místě **ekonomickou stabilitu**, na druhém místě **velikost a zázemí české firmy s historií** a na místě třetím **neustálý růst a progres**.

Pokud se týká pracovních podmínek, zásadním požadavkem zaměstnanců bylo poskytnutí **dovolené nad rámec čtyř týdnů**, na druhém místě bylo **organizování kulturních a sportovních akcí**.

Velmi zajímavý byl i výsledek dotazování na srozumitelnost a spravedlivost mzdového systému – z více jak 60% z vrácených dotazníků vyplývá, že mzdový systém je spravedlivý, avšak pro 65% respondentů je systém odměňování nesrozumitelný.

2. 2.7 Motivace zaměstnanců

V současné době společnost využívá kombinaci několika motivačních nástrojů, přičemž můžeme tento motivační systém rozdělit na motivaci finanční (mzda) a nefinanční (benefity).

Finanční motivace

EMOS spol. s r.o. v oblasti finanční motivace využívá časové mzdy, ty můžeme rozdělit:

1. hodinovou mzdu s pohyblivou složkou (dělnické profese).
2. měsíční smluvní mzdu s pohyblivou složkou (administrativa, obchodní zástupci, manažeři).

Obě tyto formy mzdy jsou členěny na základní a pohyblivou část a to v poměru 60:40, kde 60% tvoří mzda základní a 40% pohyblivá složka mzdy (prémie). Pohyblivá složka je nejvýznamnějším a nejvíce diskutovaným pojmem, protože se stává nástrojem motivace (motivátorem) zaměstnance. Finanční motivace je aplikovaná prostřednictvím mzdového systému, k jehož změnám dochází se začátkem hospodářského roku. Pohyblivá složka mzdy se aplikuje odlišně u různých profesí, speciálně je tvořena např. u obchodních zástupců, kteří jsou motivováni nejen plněním hospodářského plánu, ale i hodnocením jejich zákaznické orientace, platební kázně apod.

K měsíční mzdě náleží ještě u některých pozic další motivační složka, jako jsou:

- Roční odměny, které jsou upraveny samostatnou manažerskou smlouvou a tvoří 18% - 22% ročního příjmu zaměstnance. Pokud zaměstnanci chtějí dosáhnout nároku na roční odměnu, musí splnit daný ukazatel. Rozhodující pro splnění daného ukazatele je porovnání skutečné hodnoty ukazatele a plánované hodnoty ke dni ukončení hospodářského roku. V případě, že pracovní poměr je ukončen v průběhu hospodářského roku, tak se na roční odměnu ztrácí nárok.

- Odměny z fondu odměn

Každý ředitel nebo vedoucí sekce má k dispozici přidělený objem mzdových prostředků, které jsou určeny na mimořádné odměny. Prostředky jsou určeny k výplatě za plnění mimořádných pracovních úkolů, které jsou realizovány nad rámec standardních pracovních povinností, podle popisu pracovní činnosti a převážně nad rámec pracovní doby. Fond se stanovuje na celý rok, přičemž ředitelé a vedoucí pracovníci ho nemusí vyčerpat, ale nemohou ho překročit.

Nefinanční motivace

Lidé většinou nepracují pouze pro peníze. Ani relativně vysoká odměna není zárukou opravdového uznání. Lidé také potřebují pocit ocenění a uznání, což je nefinanční benefit. Příkladem může být **Maslowova pyramida lidských potřeb**. Když člověk uspokojí potřebu nižší úrovně, tak se pro něj stává důležitou potřeba vyšší, přičemž jednotlivé potřeby nemusí být uspokojeny až na 100%.

Mezi motivační nástroje nefinanční patří tzv. plošné benefity, které jsou poskytovány zaměstnancům. V rámci benefitů má společnost rozčleněny zaměstnance do tří skupin a to na top management, střední management a ostatní zaměstnance. Následující tabulka znázorňuje přehled benefitů.

Tab. 4 - Přehled zaměstnaneckých benefitů⁵²

Top management	Střední management	Ostatní zaměstnanci
Služební mobilní telefon	Služební mobilní telefon	
Dotované stravování	Dotované stravování	Dotované stravování
Služební notebook	Služební notebook	
Služební automobil pro soukromí	Služební automobil pro soukromí	
Přístup k internetu	Přístup k internetu	Přístup k internetu
Dary k životnímu jubileu	Dary k životnímu jubileu	Dary k životnímu jubileu
Platební karty		
Bezúročné půjčky	Bezúročné půjčky (sociální)	Bezúročné půjčky (sociální)

⁵² Pracovní řád společnosti EMOS spol. s r.o.

(sociální fond)	fond)	fond)
Životní pojištění	Životní pojištění	Životní pojištění
Vzdělávací programy	Vzdělávací programy	Vzdělávací programy
Vizitky	Vizitky	
Služby a výrobky firmy se slevou	Služby a výrobky firmy se slevou	Služby a výrobky firmy se slevou
Společné firemní aktivity	Společné firemní aktivity	Společné firemní aktivity

Společnost svým zaměstnancům poskytuje velké množství benefitů, které je patrné z předchozí tabulky, kde je podrobně rozepsáno jaké benefity má která skupina zaměstnanců. Společnost si rozdělila zaměstnance do tří skupin, první je top management, tato skupina má nejvíce benefitů, jelikož je nejvýše postavená ve společnosti. Druhou skupinu tvoří střední management, který má také celou řadu výhod. Poslední skupinou jsou ostatní zaměstnanci. Níže jsou rozepsány některé z benefitů, které jsou pro zaměstnance zajímavé.

Sociální fond

Za účelem stabilizace a účinné motivace zřizuje zaměstnavatel sociální fond zaměstnanců společnosti.

Sociální fond se tvoří ve výši 5% z disponibilního čistého zisku společnosti po schválení roční účetní uzávěrky.

Sociální fond slouží k těmto účelům:

- Půjčky na bytové potřeby.
- Příspěvek na rekreace včetně zájezdů.

Půjčky na bytové potřeby - vybraným zaměstnancům může být poskytnuta na jejich písemnou žádost ze sociálního fondu bezúročná návratná půjčka do výše 50 000,- na bytové potřeby, na výstavbu bytového domu nebo rodinného a jiné. Půjčka je splatná do 2 let a minimální měsíční splátka činí 1 000,-.

Dary, návratné a nenávratné sociální výpomoci podle rozhodnutí ředitele:

Ředitel společnosti poskytuje peněžní dary takto:

a) Při pracovním výročí:

- 10 let pracovního poměru u společnosti - 10 000,-
- Nad 10 let za každých 5 let - 10 000,-

b) Při životním jubileu zaměstnance:

- 20, 30, 40 let věku 1000,-
- 50 let věku 3000,-
- 60 let věku 5000,-
- Při prvním odchodu do starobního důchodu 3000,-

Životní pojištění

Zaměstnavatel, může poskytovat zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru alespoň jeden rok a kteří mají úvazek minimálně 30h/týdně, příspěvek na životní pojištění ve výši 660,- měsíčně.⁵³

Příspěvek na rekreace včetně zájezdů

Zaměstnancům vyhodnoceným ředitelem či vedoucím sekce za výborné pracovní výsledky může ředitel společnosti na jejich návrh poskytnout vyhodnocenému zaměstnanci příspěvek na rekreaci maximálně do výše 20 000,- za kalendářní rok.

Společné firemní aktivity

Společnost EMOS spol. s r.o. každoročně pořádá setkání zaměstnanců spojené s vyhodnocením uplynulého hospodářského roku, vyhlášením a oceněním klíčových zaměstnanců.

2. 2.8 Personální controlling

Personální controlling je personální nástroj, který napomáhá efektivnosti řízení lidských zdrojů. Je to proces, který umožňuje formulovat cíle v oblasti lidských zdrojů, monitorovat průběh jejich realizace a vyhodnocovat jejich plnění. Personální controlling je nástroj strategického firemního řízení.

⁵³ Pracovní řád společnosti EMOS spol. s r.o.

Východiska personálního controllingu - strategie řízení lidských zdrojů:

- Kolik a jakou strukturu zaměstnanců firma potřebuje?
- Jaká je situace ve vnějším a vnitřním trhu práce, kde bude základní zdroj?
- Co je třeba udělat, abychom zajistili perspektivní potřebu zaměstnanců?
- Jak metodicky zabezpečíme personální procesy?

Nástroje personálního controllingu:

- Kvalitativní.
- Kvantitativní (objekt měření, ukazatele, výpočet, vzorce, postupy, kdo měření provádí, termíny měření, komu jsou určeny výsledky).

Měřitelné ukazatele personálních procesů:

- Hodnocení efektivity vzdělávání (vyhodnocení dotazníků, analýza výsledků).
- Průměrná mzda.
- Hodnota benefitů.
- Produktivita práce (na jednoho zaměstnance, na Kč).
- Náklady na vzdělávání.
- Počet absencí.
- Fluktuace.⁵⁴

⁵⁴ Personální controlling – pracovní materiál personálního oddělení.

3 Hodnocení personálních činností společnosti

Literatura popisuje zhruba patnáct personálních činností, přičemž osm z nich je považováno za základní: personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, motivování, vzdělávání pracovníků. Společnost EMOS spol. s r. o. uplatňuje sedm personálních činností: hodnocení pracovníků, vytváření pracovních míst, adaptace a rozmísťování pracovníků, vzdělávání, odměňování, hodnocení spokojenosti zaměstnanců, motivace.

I když literatura zabývající se personalistikou uvádí jiný počet personálních činností, než organizace uplatňuje, neznamená to, že personální proces v organizaci je nedostatečný. Společnost EMOS spol. s r. o. uplatňuje v podstatě veškeré personální činnosti uvedené v literatuře, jen je obtížné je porovnávat, protože některé činnosti jsou slučovány a nazývány odlišně.

Společnost má veškeré personální činnosti popsané formou firemních dokumentů (organizační řád, personální řád, pracovní řád, kariérní řád, směrnice pro hodnocení zaměstnanců apod.), které pravidelně reviduje. Revize těchto dokumentů se provádí na základě změn v zákoně nebo organizačních změnách v organizaci.

Personální činnosti jsou logicky provázány a navazují na sebe. O jejich správnosti a funkčnosti pro potřeby firmy hovoří i dlouhodobé vynikající výsledky z dozorových a recertifikačních auditů.

Vzhledem k tomu, že společnost EMOS spol. s r.o. se velmi rychle vyvíjí, je i zde možné nalézt náměty na zlepšení.

Oblast hodnocení zaměstnanců (jejich výkonu) je propracovaná velmi důkladně až do kompetenčního modelu, který organizace využívá k hodnocení zaměstnanců. Při hodnocení v praxi doporučuji důsledněji zachovat princip, že „hodnotí ten, kdo byl sám hodnocen,“ aby byla zachována provázanost hodnocení až na nejnižší organizační složky firmy.

V oblasti **vytváření pracovních míst** má organizace personální činnost propracovanou, ale příliš obsáhlou. Důvodem je to, že tato personální činnost v sobě zahrnuje další dvě související činnosti jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, které jsou v literatuře, zabývající se personalistikou, rozděleny na samostatné činnosti. Doporučuji rozdělit tuto personální činnost alespoň na dvě personální činnosti. První činností by bylo plánování lidských zdrojů a vytváření pracovních míst a druhou personální činností by bylo získávání a výběr zaměstnanců. Organizace EMOS spol. s r. o. využívá u vytváření pracovních míst spíše metodu jednotného procesu vytvoření a analýzy pracovního místa, kterou uvádí Armstrong, kdy jsou dva procesy slučovány do jednoho, úzce spolu souvisí a v pořadí na sebe navazují.

Organizace při **výběru nových zaměstnanců** dobře využívá všechny prostředky vnějších zdrojů, které jsou uvedeny v literatuře. Společnost spolupracuje se zprostředkovatelskými agenturami, což je velmi efektivní metoda výběru zaměstnanců. Společnost EMOS spol. s r.o. velmi aktivně pracuje s absolventy. Tato metoda je vhodná k profesní výchově zaměstnanců podle potřeb organizace. Pro posílení personálního marketingu v této oblasti doporučuji vytvořit na webových stránkách společnosti speciální „rychlý“ vstup pro absolventy s tematikou, která je pro ně atraktivní (sportovní a kulturní možnosti, kariérní růst), nebo virtuální prohlídku firmy, pracovních míst apod. Organizace by mohla více využívat vnitřní zdroje při výběru zaměstnanců. Tato volba může znamenat přínos nejen pro organizaci, ale i pro zaměstnance a to hlavně kvůli profesnímu vzdělávání a profesnímu růstu.

V oblasti uvádění a adaptace nově přijatých zaměstnanců má také organizace velmi propracovaný systém. Ale vzhledem velkému množství informací, které musí nový zaměstnanec pochytit a které mu jsou sděleny, navrhuji jako přínos pro personální práci vytvoření **příručky pro zaměstnance**, ve které by byly popsány nejdůležitější praktické informace, např. jak používat elektronický docházkový systém, jeho provázanost na odměňování, nárok na stravovací poukazy a pracovní cesty, jak požádat o dovolenou, o pracovní volno, informace o používání firemní platební karty, o pojištění a řada dalších důležitých informací. Tato příručka by usnadnila práci personálnímu oddělení, které by nemuselo každému jednotlivému zaměstnanci vysvětlovat nejrůznější dotazy, a také by to usnadnilo práci zaměstnancům. Navrhuji brožuru vytvořit ve třech

kategoriích, na základě rozdělení zaměstnanců do tří skupit: top management, střední management, a ostatní zaměstnanci.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců je prováděno pravidelně průměrně jednou za tři roky. Probíhá pomocí poměrně rozsáhlého dotazníku. Doporučuji tento interval souhrnného hodnocení zachovat, ale v mezidobí provést dílčí **hodnocení spokojenosti**, zaměřené např. na motivační systém, na pracovní podmínky, na úroveň komunikace. Tohle dílčí hodnocení by reagovalo na konkrétní situaci ve firmě, provedené změny podobně.

Vzdělávání představuje další významnou součást personální činnosti společnosti. Školení a další vzdělávání je organizováno na úrovni jednotlivých sekcí. Odpovídají za něj ředitelé sekcí prostřednictvím útvaru řízení lidských zdrojů (personálního oddělení) na základě přesných požadavků. Vybraní zaměstnanci jsou zařazeni do kariérového plánu. Společnost také podporuje své zaměstnance ve zdokonalování svých znalostí. Podporuje je v odborných studiích, v jazykových kurzech atd.

Další personální činností je odměňování. Tato personální činnost je pro zaměstnance nejdůležitější a nejzajímavější. Společnost má stanovenou směrnici pro odměňování, která je v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Společnost uplatňuje standardní mzdu a především časovou. Chtěla bych kladně zhodnotit fond odměn, který společnost využívá. Každý ředitel (vedoucí sekce) má k dispozici přidělený objem mzdových prostředků určen na mimořádné odměny. Jako podklady slouží vedoucím výstupy z hodnocení, nebo mohou přerozdělit odměny podle splnění cílových úkolů, které vedou k naplnění zájmů společnosti. Celkový systém odměňování je zřejmě účinný, ale jak se ukázalo pro mnohé zaměstnance značně nepřehledný. Organizace by měla systém odměňování zpřehlednit a ucelit. Tomu by mohla napomoci výše zmiňovaná brožura pro zaměstnance, kde by byl jednoduše vysvětlen systém odměňování. Byla by zde popsána fixní složka i pohyblivá složka, z čeho se skládá. Na základě toho, by zaměstnanec porozuměl odměňovacímu systému, zvýšila by se jeho motivace a zefektivnil by se jeho pracovní výkon.

Motivační systém společnosti (finanční i nefinanční) se jeví jako velmi propracovaný. V oblasti finanční však bych zjednodušila systém **odměňování zaměstnanců v sekci produktových skupin**. Stávající systém se skládá z 60% základní mzdy a dalších 40% je tvořeno až pěti měřitelnými ukazateli,⁵⁵ které odráží hospodaření firmy. Chybí zde složka pro hodnocení pracovního chování příslušným vedoucím zaměstnancem. Doporučuji tento systém zjednodušit a uplatnit nejvýše dva či tři měřitelné ukazatele a současně nechat prostor i pro tzv. osobní ohodnocení zaměstnance, kterým bude disponovat nadřízený. Tím dojde k posílení manažerského vlivu a otevře se možnost pro hodnocení pracovního chování, iniciativy, pracovní kázně apod. V oblasti nefinanční je poskytováno velké množství benefitů. Navrhla bych vytvoření dotazníku ohledně benefitů, kde by zaměstnanci hodnotili důležitost a čerpání benefitů. Z šetření by pak mohlo personální oddělení nahradit benefity, které nejsou využívány, přínosnějšími o které bude ze strany zaměstnanců zájem.

⁵⁵ Společnost si nepřeje uveřejnit ukazatele.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo analyzování a zhodnocení personálních činností ve společnosti EMOS spol. s r. o. a navržení případných zlepšení.

Na základě studia literatury k dané oblasti, tedy k personálním činnostem, jsem v teoretické části popsala personální činnosti. Jelikož je to obsáhlé téma a ke každé personální činnosti existuje velké množství literatury, vybrala jsem nejzákladnější definice, které vystihují dané činnosti. Poté na základě informací, které mi byly poskytnuty společností, prostřednictvím rozhovoru, firemních materiálů, jako je personální řád, pracovní řád a různé druhy směrnic upravující jednotlivé personální činnosti, jsem vytvořila popis a analýzu personálních činností této společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost se řadí mezi větší společnosti podle počtu zaměstnanců, je důležité, aby měla dobře propracované personální činnosti. Společnost EMOS spol. s r. o. splňuje toto kritérium a má personální činnosti velmi dobře propracované a popsané v interních dokumentech. Vzhledem k tomu, že se společnost neustále vyvíjí, je potřeba personální činnosti stále aktualizovat a hledat cesty vedoucí k zvýšení efektivity a celkové prosperity organizace. Dovoluji si navrhnout některé náměty na zlepšení.

- Jako přínos pro personální práci navrhuji vytvoření **příručky pro zaměstnance**, ve které by byly popsány nejdůležitější praktické informace. Tato příručka by usnadnila práci personálnímu oddělení i zaměstnancům. Navrhuji brožurku vytvořit ve třech kategoriích, na základě rozdělení zaměstnanců do tří skupit: top management, střední management, a ostatní zaměstnanci.
- Společnost EMOS spol. s r.o. velmi aktivně pracuje s **absolventy**. Pro posílení personálního marketingu v této oblasti doporučuji vytvořit na webových stránkách společnosti speciální „rychlý“ vstup pro absolventy s tematikou, která je pro ně atraktivní (sportovní a kulturní možnosti, kariérový růst) nebo virtuální prohlídku firmy, pracovních míst apod.
- Finanční motivační systém v oblasti **odměňování zaměstnanců v oblasti nákupu** bych zjednodušila. Tento systém závisí na pěti měřitelných ukazatelích. Chybí zde složka pro hodnocení pracovního chování příslušným vedoucím

zaměstnancem. Doporučuji tento systém zjednodušit a uplatnit nejvýše dva či tři měřitelné ukazatele a současně nechat prostor i pro tzv. osobní ohodnocení zaměstnance, kterým bude disponovat nadřízený. Tím dojde k posílení manažerského vlivu a otevře se možnost pro hodnocení pracovního chování, iniciativy, pracovní kázně apod.

- Hodnocení spokojenosti zaměstnanců je prováděno pravidelně v průměru jednou za tři roky. Proto doporučuji tento interval zachovat, ale v mezidobí provést dílčí **hodnocení spokojenosti**, které by mohlo reagovat na konkrétní situaci ve firmě, na provedenou změnu apod.
- Oblast hodnocení zaměstnanců (jejich výkonu) je propracována velmi důkladně až do kompetenčního modelu. Při hodnocení v praxi doporučuji důsledněji zachovat princip, že „**hodnotí ten, kdo byl sám hodnocen**“, aby byla zachována provázanost hodnocení až na nejnižší organizační složky firmy.

Některé popsané návrhy by měli společnosti EMOS spol. s r. o. usnadnit personální práci, a jiné návrhy by mohly zlepšit a zefektivnit danou personální činnost.

Na základě průběžných konzultací ve společnosti EMOS spol. s r. o., v rámci bakalářské práce, byly některé návrhy akceptovány a jsou zapracovávány k praktickému využití. Společnost EMOS spol. s r. o. za největší přínos považuje zhodnocení veškerých personálních činností a návrh na vytvoření příručky pro zaměstnance.

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Jana Alexyová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc o.p.s
Název práce v českém jazyce:	Popis a zhodnocení personálních činností ve společnosti Emos spol. s r. o.
Název práce v angl. jazyce:	Description and evaluation HR activities in company Emos s. r. o.
Vedoucí práce:	Mgr. et Mgr. Michaela Vaněčková, Ph.D.
Počet stran:	52
Počet příloh:	11
Rok obhajoby:	2012
Klíčová slova v českém jazyce:	personální proces, personální činnosti
Klíčová slova v angl. jazyce:	recruitment process, personal activities

Práce se zabývá problematikou personalistiky společnosti EMOS spol. s r. o. Teoretická část zahrnuje popis a definice personálních činností. Praktická část obsahuje informace o společnosti EMOS s. r. o., popis a zhodnocení personálních činností. Na základě zhodnocení vyplynulo, že společnost má propracované personální činnosti a uvedené návrhy by mohly přispět ke zlepšení a zefektivnění těchto činností.

The work deals with human resources of company EMOS Ltd. The theoretical part includes a description and definition of HR activities. The practical part contains information about the company EMOS Ltd, a description and evaluation of HR activities. Based on the review revealed that the company has a sophisticated personal activities and these proposals would help to improve and streamline these activities.

Literatura a prameny

Knižní publikace

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Perosnalistika: pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., *Personálny Mnažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 798-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

ŘEZNÍČEK, P., a kol., *Perosnalistika*. Praha: ASPI, 2005. 769 s. ISBN 80-7357-148-X.

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

Firemní materiály

Pracovní řád společnosti EMOS spol. s r.o. 2011(neveřejné).

Personální řád společnosti EMOS spol. s r.o. 2011(neveřejné).

Organizační řád společnosti EMOS spol. s r.o. 2011(neveřejné).

Internetové zdroje

Interní materiály společnosti EMOS spol. s r.o., dostupné na WWW: <<http://www.emos.cz/o-firme/profil-emos-sro/>>.(veřejné)

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 - Smyčka jakosti	31
Tabulka 1 - Přehled personálních činností.....	7
Tabulka 2 - Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů.....	12
Tabulka 3 - Výhody a nevýhody vnějších zdrojů.....	13
Tabulka 4 - Přehled zaměstnaneckých benefitů	38

Seznam příloh

Příl. 1 - Metody hodnocení pracovníků	53
Příl. 2 - Kritéria hodnocení pracovního výkonu	54
Příl. 3 - Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	56
Příl. 4 - Tabulka koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky	57
Příl. 5 - Organizační struktura organizace EMOS spol. s r. o.	58
Příl. 6 - Kompetenční model	59
Příl. 7 - Formulář hodnocení	61
Příl. 8 - Proces vzniku, trvání a ukončení pracovního poměru	62
Příl. 9 - Žádost ke schválení návrhu na vytvoření nového pracovního místa	63
Příl. 10 - Formulář osobního dotazníku	64
Příl. 11 - Formulář nástupního lístku	66

PŘÍLOHY

Příl. 1 - Metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení podle Armstronga:⁵⁶

Analytické hodnocení

Neanalytické hodnocení (sumární hodnocení)

Analytické metody:

- Bodovací metoda (metoda bodových stupňů).
- Analytické porovnání.
- Metoda faktorového porovnání.
- Patentované, značkové metody

Neanalytické metody:

- Klasifikační (katalogová) metoda.
- Metody pořadí prací.
- Metody párového porovnání.
- Vnitřní poměřování (benchmarking).
- Tržní oceňování.

Metody hodnocení podle Koubka:⁵⁷

- Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků).
- Hodnocení na základě plnění norem.
- Volný popis.
- Hodnocení na základě kritických případů.
- Hodnocení pomocí stupnice.
- Checklist.
- Metoda BARS.
- Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.
- Assessment centre.

⁵⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Příl. 2 - Kritéria hodnocení pracovního výkonu⁵⁸

Výsledky:

- množství vyrobených výrobků,
- prodej výrobků a služeb,
- kvalita výrobků a služeb,
- počet obslužených zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- počet reklamací,
- nehody při práci.

Osobní způsobilost, vlastnosti:

- odborné vědomosti,
- zručnosti,
- jazykové znalosti,
- fyzická zdatnost,
- schopnost vést jiné,
- schopnost koordinace činností,
- smysl pro osobní zodpovědnost,
- odolnost proti fyzickému zatížení a stresu,
- zájmové zaměření,
- tvořivost,
- přizpůsobivost,
- podnikavost,
- samostatnost,
- vyrovnanost,
- cílevědomost,
- ctížádostivost,
- temperament,
- čestnost,
- loajalita.

⁵⁸ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., *Personálny Mnažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

Chování

pracovní:

- pracovní aktivita,
- dodržování stanovených pracovních postupů,
- dodržování pracovního režimu,
- dodržování nařízení,
- ohlašování problémů,
- hospodárnost,
- zacházení se zařízením,
- vedení potřebných dokumentů,

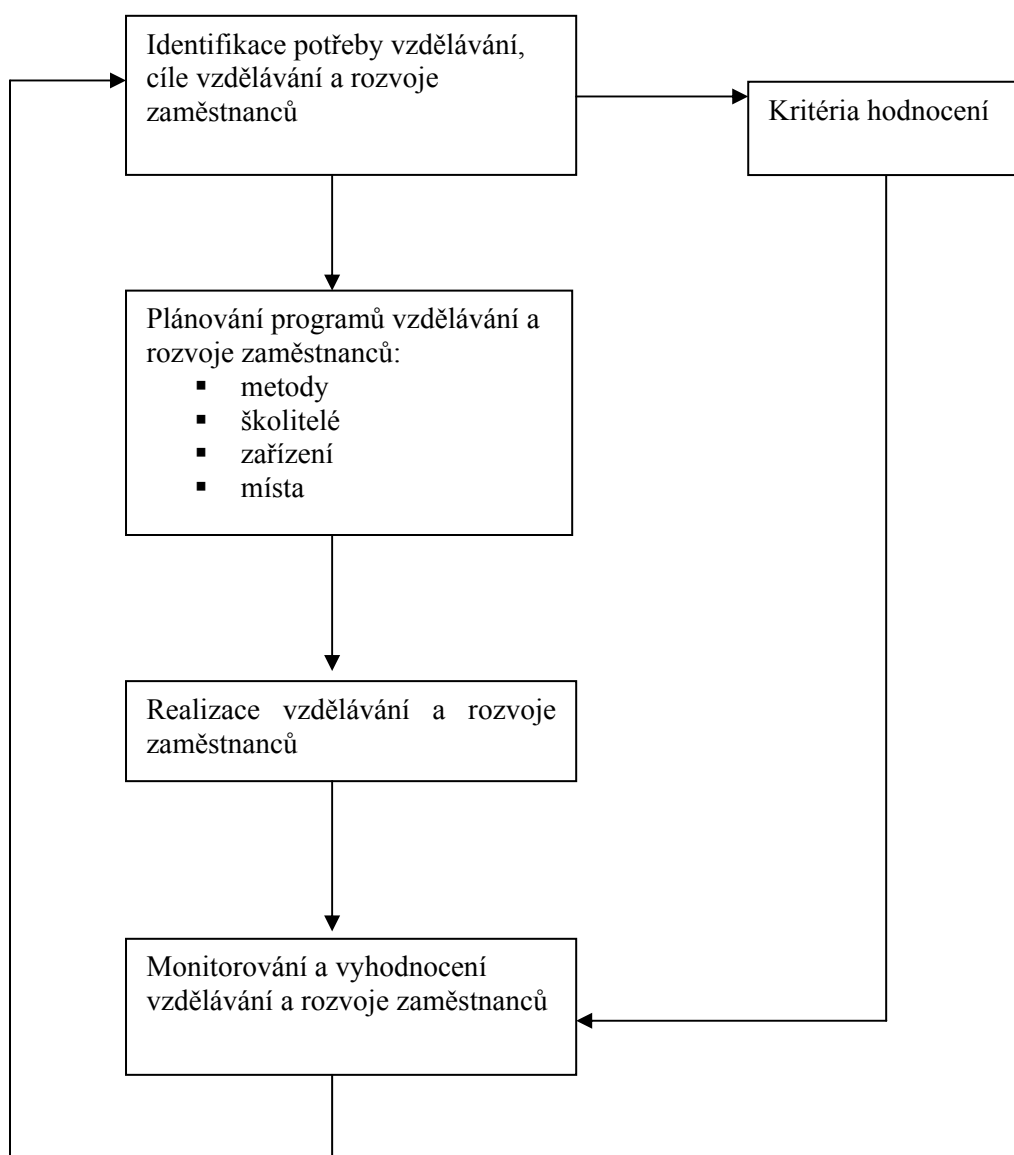
sociální

- ochota spolupracovat,
- zacházení s lidmi,
- vztahy ke spolupracovníkům,
- chování vůči nadřízeným,
- chování vůči podřízeným,
- společenské vystupování,
- vztah k zákazníkům.

Příl. 3 - Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců⁵⁹

Zahrnuje tyto aktivity:

- Identifikace skutečných potřeb vzdělávání (určit, které zaměstnance a v jaké oblasti vzdělávat).
- Plánování vzdělávání zaměstnanců (rozhodnout koho, jak, kým, kde, kdy a za jakou cenu vzdělávat).
- Realizace vzdělávacích aktivit na základě konkrétních vzdělávacích programů a s použitím vhodných metod vzdělávání.
- Monitorování a vyhodnocování efektivnosti vzdělávání.



⁵⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., *Personálny Mnažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

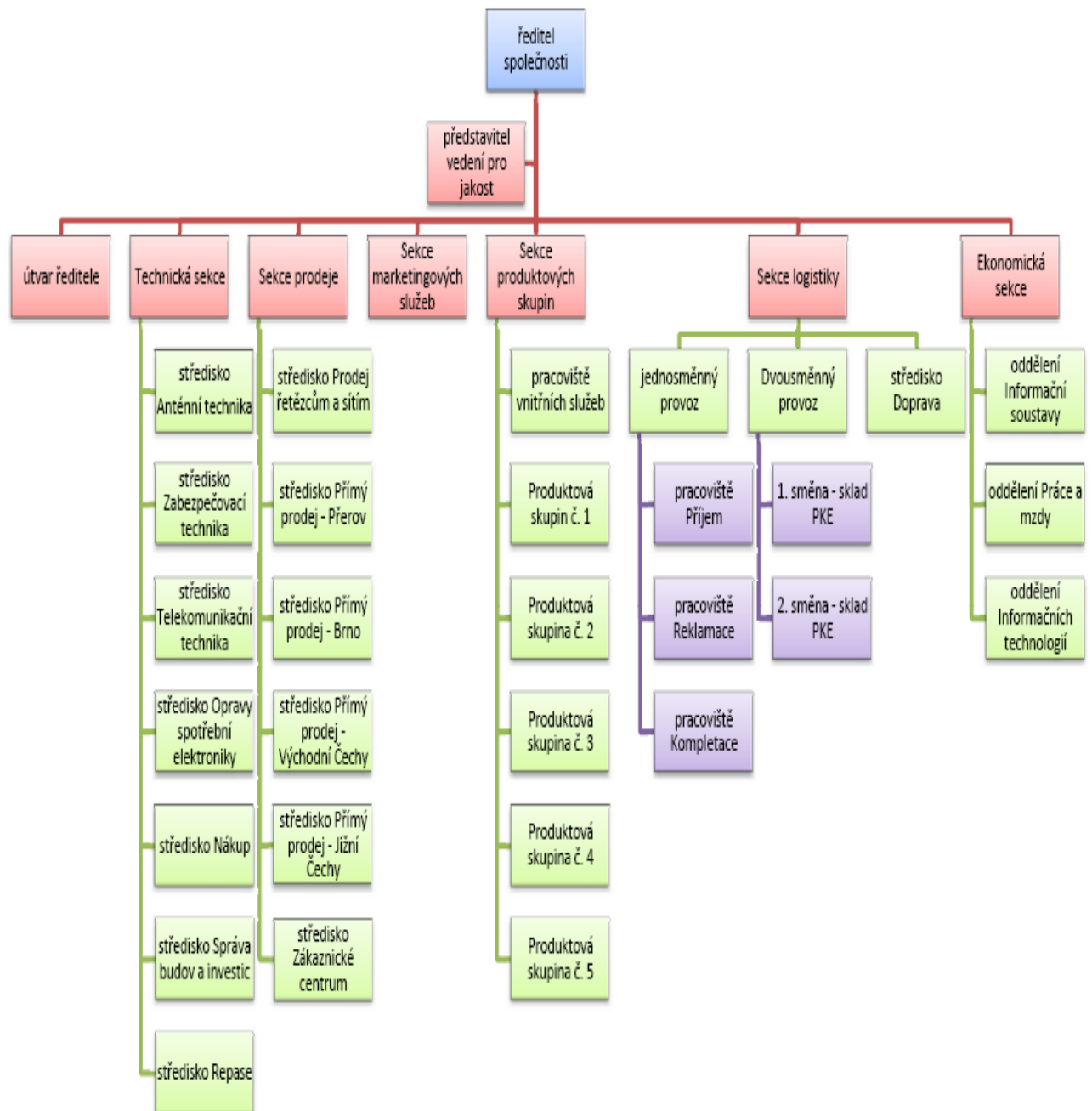
Příl. 4 - Tabulka koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky⁶⁰

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů)	Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assesment centre, outdoor training.
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělání	Praktické vzdělání	Praktické i teoretické vzdělání
Održené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

⁶⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha:Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Příl. 5 - Organizační struktura organizace EMOS spol. s r. o.⁶¹

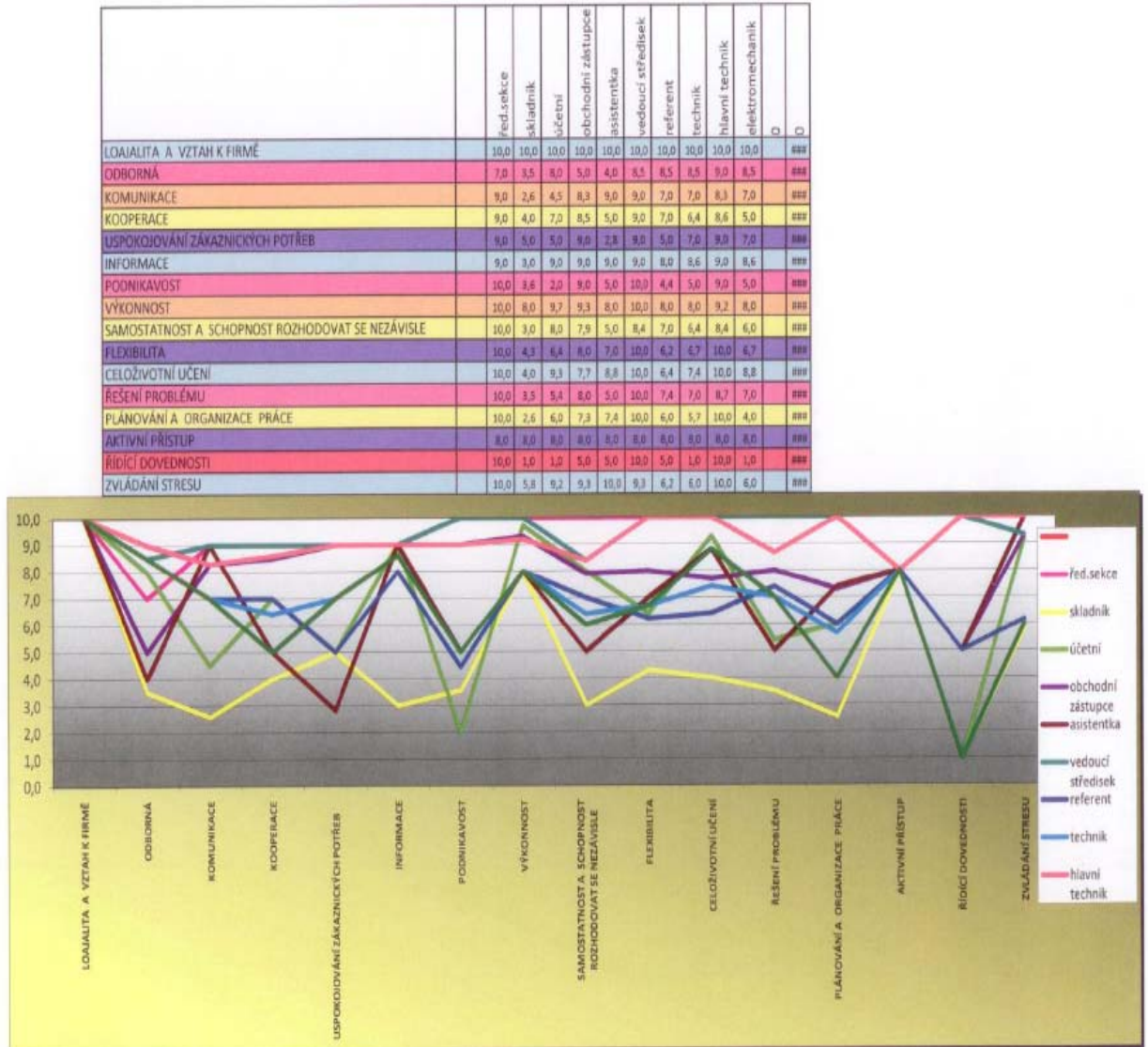
V následujícím obrázku lze vidět organizační strukturu společnosti. Organizace je rozčleněna na tzv. sekce, které se dále člení na střediska. Společnost je horizontálně členěna na sekce a vertikálně na střediska. Ve společnosti je maximálně uplatňováno 4 stupňové vedení.



⁶¹ Interní materiál firmy EMOS s. r. o.

Příl. 6 - Kompetenční model⁶²

Model celkového kompetenčního modelu ve společnosti EMOS spol. s r. o. kde jsou znázorněny pracovní pozice a jednotlivé kompetence.



⁶² Interní materiál firmy EMOS s. r. o.

Příl. 7 – Formulář hodnocení
ZÁVĚRY HODNOCENÍ A DOPORUČENÁ OPATŘENÍ K NÁPRAVĚ,
RŮSTU, VZDĚLÁVÁNÍ, ZMĚNĚ MZDOVÉHO VÝMĚRU

Úkoly pro zaměstnance: x

Kritérium		TermínSplněn	

Požadavky na vzdělání:

Zařazení do kariérních rezerv:

Změna mzdy od 1. 4. 20....:

--

Závěrečné zhodnocení, ocenění a pochvaly, doporučení atd.

Výsledné stanovisko (prosím označte "X" příslušné stanovisko)

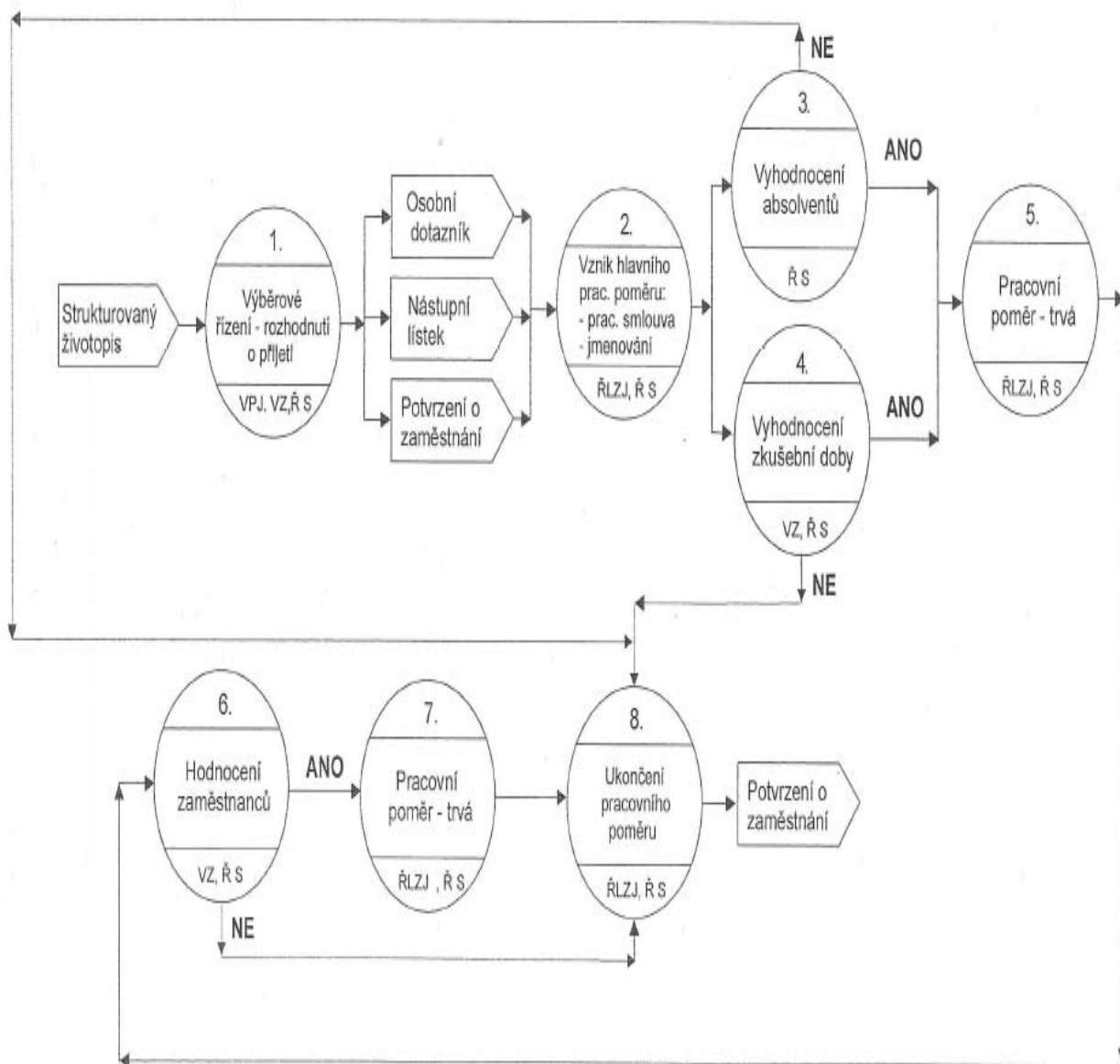
Vynikající - Zaměstnanec vykazuje konzistentně vynikající výsledky, překračující stanovené požadavky. Může sloužit jako příklad ostatním	
Velmi výkonný - Zaměstnanec dosahuje nadprůměrných výsledků u většiny požadavků	
Výkonný - Zaměstnanec vykazuje očekávané výsledky u většiny požadavků	
Zlepšení žádoucí - U zaměstnance se může očekávat rozvoj v některých oblastech	
Zlepšení nutné - Zaměstnanec opakovaně nedosahuje stanovených výsledků, nutné kroky k nápravě	

Datum:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného :

Příl. 8 - Proces vzniku, trvání a ukončení pracovního poměru⁶³



ŘS - ředitel či vedoucí sekce
 VZ - příslušný vedoucí zaměstnanec
 VPJ - vedoucí pracoviště jakosti
 ŘLZJ - útvar ŘLZJ

⁶³ Interní materiál firmy EMOS s. r. o.

Příl. 9 - Žádost ke schválení návrhu na vytvoření nového pracovního místa⁶⁴



Žádost ke schválení návrhu na vytvoření nového pracovního místa

Název:

Zřízení od data:

Sekce:

Podřízen:

Nadřízen:

Platové rozpětí:

Kvalifikační požadavky:

Obsazení funkce - kým /zdroj/:

Obsazení funkce - od:

Pracovní náplň:

Datum:

Navrhuje:

Vyjádření ředitele společnosti:

⁶⁴ Interní materiál firmy EMOS s. r. o.

Příl. 10 - Formulář osobního dotazníku⁶⁵



OS č. ÚŘ/4/11/II – příloha č. 6
4. vydání

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Jméno, příjmení, titul :		Telefon:
Rodné příjmení:		
Rodné číslo:	Místo narození:	
Číslo OP:	Národnost:	
Bydliště trvalé (včetně PSČ):		
Bydliště přechodné (včetně PSČ):		
Stav:	Počet vchovaných dětí (u žen):	
Děti (jméno a příjmení – rodné číslo):		
Invalidita I. a II:	Ano*/Ne*	Zdravotní pojišťovna:
Invalidita III.:	Ano*/Ne*	
Nejvyšší dosažené vzdělání (celý název):		
Ostatní odborné znalosti a dovednosti (např. řidičský průkaz):		

⁶⁵ Interní materiál firmy EMOS s. r. o.

Jazykové znalosti (stupeň jazykové kvalifikace):	
Průběh dosavadního zaměstnání (uvedte poslední 3 zaměstnavatele, od - do) včetně evidence na ÚP:	
Máte finanční závazky, srážky ze mzdy, exekuce? Důvod:	Ano*/Ne*
Je (bylo) proti Vám vedeno soudní trestní řízení nebo máte zákaz činnosti? Důvod:	Ano*/Ne*

K datu uzavření pracovního poměru předložte:

- **zdravotní dokumentaci** si vyzvedněte u obvodního lékaře (před uzavřením pracovního poměru jste povinen absolvovat vstupní prohlídku u závodního lékaře).
- **zápočtový list / potvrzení o zaměstnání/** od posledního zaměstnavatele,
- potvrzení o době **evidence na úřadě práce,**
- **doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,**
- **rodné listy dětí** (v případě požadovaného zvýhodnění na děti) a potvrzení od manželky/a, že neuplatňuje u svého zaměstnavatele daňové zvýhodnění na děti,
- u poživatele SD, ČID, ID důchodový výměr, rozhodnutí o přiznání ZPS,
- **současnou fotografii,** za účelem vložení do osobní karty zaměstnance vedené v elektronické podobě,
- **číslo účtu** pro převod mzdy,
- **výpis z rejstříku trestů** (obchodní zástupci, skladníci, technik příjmu, hlavní technik příjmu, samostatná účetní, technický kontrolor viz Pokyn ředitele společnosti č. ÚŘ/4/10/III-PO).

Datum:	Podpis zaměstnance:
--------	---------------------

Příl. 11 - Formulář nástupního lístku⁶⁶



ÚŘ/4/11/II – příloha č. 5

OS č.

4. vydání

NÁSTUPNÍ LÍSTEK

Jméno, příjmení, titul:

Datum nástupu:

Pracovní místo /Místo výkonu práce:

Středisko:

Mzdové rozpětí:

Návrh výše mzdy:

Doba trvání pracovního poměru (u stávajících zaměstnanců dohoda o změně prac. smlouvy):
neurčitá*/určitá* do

Zkušební doba (nejvýše 3 měsíce):

Hmotná odpovědnost:

Ano*/Ne*

za:

od:

Lokace:

Pojištění odpovědnosti při výkonu povolání:

Ano*/Ne*

Řízení vozidla*/Bez řízení vozidla*

Datum:

Podpis vedoucího zaměstnance:

Datum:

Podpis PVK:

Datum:

Podpis ředitele sekce:

⁶⁶ Interní materiál firmy EMOS s. r. o.