

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Návrhy pro zefektivnění personálních procesů
v podniku**

Proposals to streamline HR processes in an enterprise

Tereza Šteklová

Plzeň 2012

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

Jméno a příjmení: **Tereza ŠTEKLOVÁ**
Osobní číslo: **K09B0179P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
2. Analyzujte současný stav personálních činností ve vybraném podniku (využijte i studium relevantní odborné literatury).
3. Určete profilové personální činnosti, které bude potřeba prioritně rozvíjet.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění vybraných procesů, stanovte postup pro realizaci navrženého projektu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DĚDINA, J., CEJTMAR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

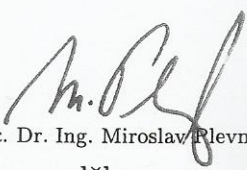
Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Milan Jermář, Ph.D.

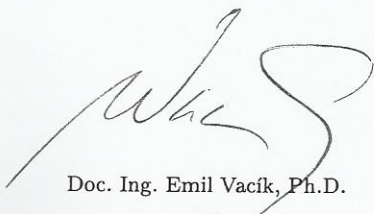
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 27. 4. 2012

.....

podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, PhDr. Milanu Jermárovi, Ph.D., za vedení mé bakalářské práce a za poskytnutí cenných námětů a připomínek.

Obsah

Úvod	8
1 Význam personálního útvaru a organizační začlenění	10
2 Činnosti personálního útvaru v podniku	11
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	12
2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	13
2.2.1 Plánování čisté potřeby pracovníků	13
2.2.2 Získávání uchazečů	14
2.2.3 Výběr nových zaměstnanců	16
2.2.4 Přijímání nových zaměstnanců a plán adaptace	17
2.3 Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru	18
2.4 Výcvik a rozvoj pracovníků	18
2.4.1 Vzdělávací cyklus v organizaci	19
2.4.2 Metody vzdělávání	20
2.5 Hodnocení pracovníků	21
2.6 Odměňování pracovníků	22
3 Úvod o společnosti AGC Group, a.s.	24
3.1 Historie	24
4 Charakteristiky společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.	26
4.1 Historie společnosti	26
4.2 Charakteristika společnosti	26
4.3 Předmět podnikání	27
4.4 Makroekonomický vývoj	27
4.4.1 Makroekonomický vývoj v rámci obchodu společnosti v letech 2008 - 2012	28
4.4.2 Makroekonomické ukazatele ČR	29
4.5 Trh práce	29
4.5.1 Trh práce a jeho ukazatele	30
4.6 Personální politika AGC Flat Glass Czech, a.s.	31
5 Závod Barevka, člen skupiny AGC Flat Glass Czech, a.s.	33
5.1 Cíle závodu Barevka	33
5.2 Struktura zaměstnanců závodu Barevka	34
5.2.1 Personální leasing	34
5.3 Závod Barevka, Oddělení pro personální věci	35
5.3.1 Předpoklady pro personální práci	35
6 Analýza personálních činností v AGC Flat Glass Czech, a.s., závodu Barevka	36

6.1	Analýza práce.....	37
6.2	Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	38
6.2.1	Plánování potřebného počtu a struktury zaměstnanců	38
6.2.2	Hledání uchazečů	40
6.2.3	Výběrové řízení.....	42
6.2.4	Přijetí zaměstnance a plán adaptace	43
6.3	Rozmísťování pracovníků	45
6.4	Výcvik a rozvoj zaměstnanců	46
6.4.1	Výcvik pracovních dovedností a BOZP	46
6.4.2	Programy plánování kariéry a programy rozvoje managementu	48
6.5	Hodnocení zaměstnanců	48
6.6	Odměňování zaměstnanců	49
6.6.1	Formální systém mezd.....	49
6.6.2	Pobídkový program.....	50
6.6.3	Fond sociálního rozvoje	51
6.6.4	Benefitový program	51
6.6.5	Poradenství pro zaměstnance.....	52
6.7	Pracovní vztahy.....	52
6.7.1	Udržování kázně a řízení disciplíny	53
6.7.2	Komunikace managementu se zaměstnanci	53
6.7.3	Vedení a ochrana osobních údajů	54
6.7.4	Aktivity a programy zaměřené na zaměstnance	54
6.7.5	Rozhovory se zaměstnanci při odchodu ze společnosti	54
6.8	Vztahy s odbory	55
7	Návrhy opatření pro zkvalitnění vybraných procesů v organizaci	55
7.1	Zkvalitnění personálního procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.....	55
7.1.1	Využití malého množství metod při hledání externích uchazečů	56
7.1.2	Absence stručného a věcného orientačního materiálu pro nové zaměstnance	58
7.2	Zkvalitnění personálního procesu hodnocení zaměstnanců	59
7.2.1	Absence hodnocení dělnických pozic	59
7.3	Zkvalitnění personálního procesu odměňování zaměstnanců	61
7.3.2	Chybí měření výkonnosti pracovníků	64
7.3.3	Absence možnosti anonymního podání stížnosti.....	67
8	Závěr	69
9	Seznam tabulek.....	71
10	Seznam obrázků	72

11	Seznam zkratek.....	73
12	Seznam použitých zdrojů.....	74

Úvod

Lidské zdroje jsou jedním z výrobních faktorů. Jejich značná specifika však nelze přehlédnout. Výrobní faktor, jako třeba materiál, je stvořen za účelem jeho přeměny v produkt a následnou další distribuci. Narození člověka je však podmíněno jiným významem než pouhým vznikem ekonomicky aktivního subjektu. Právě tento rozdíl vysvětluje, proč je potřeba o výrobní faktor v podobě práce a lidí, kteří práci odvádějí, pečovat a vytvářet příznivé podmínky pro jejich výkon.

Na lidských zdrojích závisí chod celé organizace, protože jsou její nepostradatelnou součástí. Význam slovního spojení péče o lidské zdroje obsahuje mnoho dílčích aktivit, které mají společný cíl vytvořit příjemné sociální i pracovní prostředí, ve kterém je pracovník obeznámen se svými pravomocemi, a jeho práva jsou dodržována. Spokojenost a důvěra zaměstnanců dokáže často zlepšit efektivitu a výkonnost práce víc než jiná opatření. Každá prosperující firma současnosti respektuje péči o lidské zdroje.

Bakalářská práce se věnuje tématu „Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku“ a byla vypracována v AGC Flat Glass Czech, a.s., závodě Brevka se sídlem v Teplicích. Cílem bakalářské práce je analýza podniku, externího i interního prostředí, fungování personálních činností v podniku a následné navržení zkvalitňujících procesů dle cílů podniku a odborné literatury.

První kapitola se zabývá charakteristikou personálního útvaru, významem útvaru v podniku a jeho působnosti v organizaci podniku.

V druhé kapitole dochází k charakteristice vybraných personálních činností. Kapitola objasňuje přístupy a postupy k provádění těchto činností a definuje cíle činností, které jsou čerpány především z odborné literatury. Struktura kapitoly odpovídá struktuře rozhovoru, hlavní metodě analýzy personálních činností ve vybraném podniku. Kapitola slouží také jako předloha pro efektivní provádění činností v organizacích.

Třetí kapitola představí společnost AGC Group, a.s. a objasní její historii a působení v Evropě. Pomůže lépe porozumět světovému a hlavně evropskému kontextu společnosti.

Další kapitola pojednává již o samotné divizi AGC Flat Glass Czech, a.s. se zaměřením na fakta o závodě Brevka. Kapitola obsahuje základní charakteristiky závodu Brevka

a dále již historii, předmět podnikání, vnější prostředí v podobě makroekonomického vývoje a vývoje trhu práce, a vnitřní prostředí, v podobě dosažených ekonomických výsledků v personální politice, celé divize AGC Flat Glass Czech, a.s. Ne zvolila jsem zde kompletní analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, ale vybrala jsem pouze kritéria, která jsou pro společnost a její personální politiku nejdůležitější. Vybrané oblasti vnějšího i vnitřního prostředí korespondují i s cílem bakalářské práce.

V páté kapitole bude již věnována pozornost konkrétně závodu Brevka a jejím podnikovým cílům, struktuře zaměstnanců a samotnému oddělení pro personální věci v podniku.

Šestá kapitola se věnuje samotné analýze personálních činností. Popisuje metody a postupy užívané v praxi závodu Brevka. Jsou zde analyzovány výhody a nevýhody využívaných postupů a metod.

V sedmé kapitole budou navrženy možné postupy a podklady ke zkvalitnění personálních činností, nákladová náročnost a přínos, který mohou návrhy organizaci přinést.

1 Význam personálního útvaru a organizační začlenění

Personální útvar bývá v organizacích nazýván jako útvar lidských zdrojů. Tento trend se poprvé objevil v 80. letech minulého století a vznikl v důsledku pravého zhodnocení lidského faktoru v podniku. Podnikové organizace chtěly vyjádřit a zdůraznit pomocí nového názvu důležitost a nepostradatelnost lidí. Jedná se i o vyjádření úcty k pracovníkům a snahy zlepšovat jejich spokojenost ve firmě. Společnost má v úmyslu brát své zaměstnance jako konkurenční výhodu a snažit se o kolektivní týmové jednání mezi managementem a pracovníky [1].

Umístění útvaru lidských zdrojů v organizační struktuře společnosti je různé a liší se právě podle významu pro chod podniku. Lze rozlišit:

- **ředitel útvaru lidských zdrojů**, který je přímo podřízen řediteli organizace (představuje jeho přímého zástupce nebo funguje jako jeho štábní útvar),
- **útvar lidských zdrojů** je postaven na **stejně úrovni jako ostatní útvary** organizace (finanční, technický, provozní atd.),
- **útvar lidských zdrojů** je **součástí některého z ostatních útvarů** [1].

Kromě organizační struktury jako celku stojí za zmínku i organizační struktura příslušného útvaru lidských zdrojů. Struktura může být různá podle významu v organizaci a podle velikosti organizace. Na větší množství lidí a jednotlivých úseků v organizaci je přirozeně vyšší potřeba personálních pracovníků a větší delegování pravomocí v rámci personálního útvaru. Mezi další faktory, které ovlivňují organizační strukturu útvaru, patří vlastnická forma, strategie organizace a lidských zdrojů apod. V důsledku těchto faktorů může být personální útvar:

- dle organizace centrály členěn na **odbory** a dále potom na **oddělení**, která se zaměřují na individuální personální činnosti (**liniově-štábní koncepce**),
- dle „*front a back offices*“, kdy centrála rozdělí personalisty na *front* útvary, které dostanou na starost několik organizačních jednotek a zajišťují kontakt s personalisty a jejich útvarem a to pomocí kompletních operativních služeb, pokud však zaměstnanci mají speciální požadavek, obrátí se prostřednictvím *front* útvaru na *back* útvar, který již specifitější požadavek zpracuje,

- vytvoření speciálních oddělení (středisek) na centrálním podniku a **rozmístění individuálních personalistů do jednotlivých organizací**, kde personalisté řeší operativní problémy a úkoly [1].

V útvaru lidských zdrojů vždy neplatí, že všichni jeho pracovníci jsou kmenoví zaměstnanci organizace. Některé služby mohou být poskytovány i externím dodavatelem. Na základě těchto skutečností může být personální útvar sestaven:

- pouze z kmenových (vlastních) personalistů organizace,
- zčásti externími subjekty poskytnutými v rámci outsourcingu (informační systém, vzdělávání zaměstnanců atd.) a kmenovými personalisty,
- zčásti delegováním některých úkolů na vedoucí ostatních útvarů, externí subjekty a kmenoví personalisté [1].

2 Činnosti personálního útvaru v podniku

Činnosti personálního útvaru jsou obecně nazývány personálními činnostmi. Pro účely bakalářské práce jsem zvolila následující dělení vybraných činností:

- **Personální plánování**
- **Vytváření a analýza pracovních míst**
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**
- **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**
- **Výcvik a rozvoj pracovníků**
- **Hodnocení pracovníků**
- **Odměňování pracovníků**
- **Pracovní vztahy a péče o pracovníky** [2].

Jednotlivé činnosti lze charakterizovat jako procesy. Procesem je myšlena „organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a sub procesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka“ [3].

Ke splnění cíle bakalářské práce byly vybrány výše uvedené personální činnosti. Činnosti budou v následující části bakalářské práce analyzovány v závodě Brevka, členu AGC Flat Glass Czech, a.s. (dále závod Brevka). Hlavní metodou, která byla zvolena pro analýzu, je rozhovor. Rozhovor je strukturovaný dle následujících personálních činností.

Nyní budou jednotlivé činnosti představeny z hlediska:

- hlavních **cílů (účelů)** činností,
- **náplně** činností,
- doporučených **způsobů** jejich **provozování**¹.

Obsah popisovaných činností koresponduje s obsahem otázek řízeného rozhovoru přiloženému v přílohách práce.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst si klade za úkol shromáždit, zpracovat a vyhodnotit veškeré informace týkající se jednotlivých typů pracovních činností. Výsledným produktem procesu analýzy pracovních míst je popis pracovní pozice [4].

Každý popis pracovní pozice by měl ve své finální podobě zahrnovat dané specifikace:

- **fyzické a psychické požadavky**,
- **psychomotorické dovednosti** (rychlost, přesnost),
- **sociální dovednosti** (komunikace, schopnost vedení kontroly, motivace aj.),
- potřebný **stupeň vzdělání a délka praxe**,
- **pracovní zkušenosti** (práce na podobném pracovním místě, odpovědnost, schopnost rozhodování, organizační zkušenosti aj.),
- **charakteristiky osobnosti a postojů** (schopnost formovat tým, temperament, povaha, iniciativa, schopnost práce bez dozoru aj.) [2].

Cílem organizace je vytvoření popisu pracovní pozice u všech pracovních pozic, které v organizaci existují. Důvodem je usnadnění všech personálních činností od plánování až po odměňování zaměstnanců.

¹ Doporučené způsoby pro provozování jsou čerpány z odborné literatury.

2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Problematika zahrnuje několik oblastí, které mají vlastní váhu významnosti a nelze je shrnout všechny společně. Proto jsou dané oblasti uvedené níže:

- plánování čisté potřeby pracovníků,
- získávání uchazečů,
- výběr nových zaměstnanců,
- přijímání nových zaměstnanců a plán adaptace.

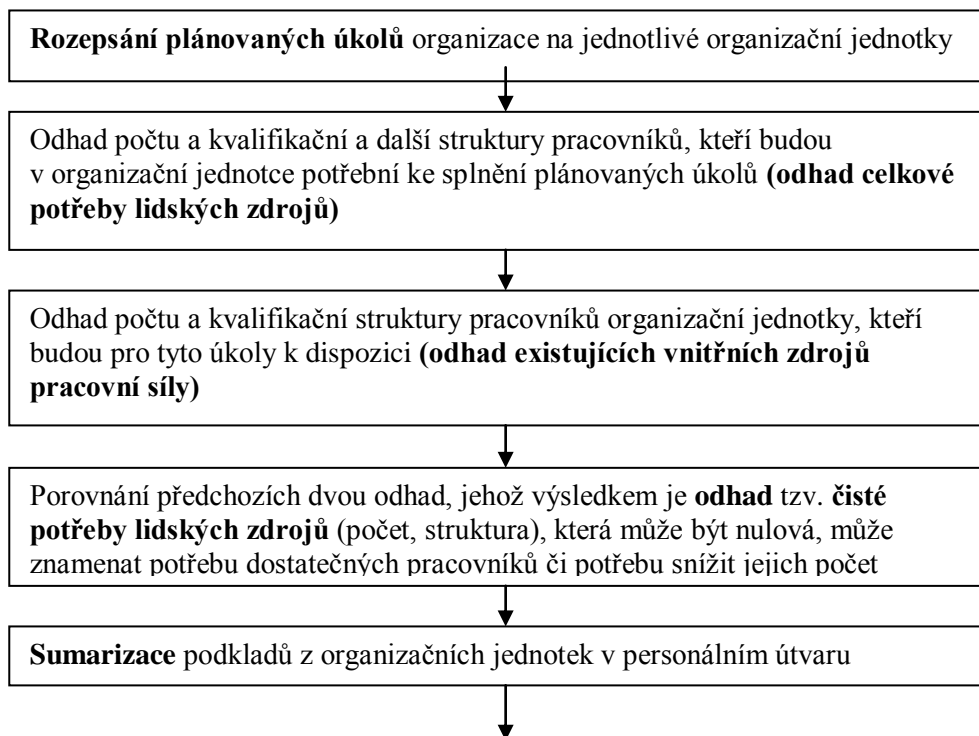
2.2.1 Plánování čisté potřeby pracovníků

„Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí“ [5].

Cílem plánování je zajistit včasné plnění stanovených úkolů a zlepšovat tak prosperitu i konkurenceschopnost organizace.

Při analýze personálního plánování v závodě Barevka byla zkoumána pouze **oblast plánování potřebného počtu a struktury zaměstnanců**.

Obr. č. 1: Fáze personálního plánování [2].





Vypracování plánů personálních činností majících zabezpečit vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v jednotlivých organizačních jednotkách i v celé organizaci

K vytvoření plánu mohou být využívány:

- **intuitivní metody** (expertní posudky lidí, kteří znají vazby pracovních sil na úkoly a techniky),
- **kvantitativní metody** (matematické či přímo statistické metody založené na technikách korelace, regrese, síťového plánování apod.).

Po provedení metod a zjištění čisté potřeby zaměstnanců mohou nastat následující situace:

- **přebytek** pracovníků,
- **dostatek** pracovníků,
- **nedostatek** pracovníků.

Existují možná řešení těchto situací, které jsou definovány níže.

- **Metody řešení při přebytku pracovníků:**
 - *neobsazování volných pracovních míst, propouštění, penzionování, podpora resignace.*
- **Metody řešení při dostatku pracovníků:**
 - *propouštění, penzionování, resignace, úmrtí, jiných odchodů².*
- **Metody řešení při nedostatku pracovníků**
 - *vzdělávání, rozmisťování, odměňování, technické vybavení, organizace práce, získání nových zaměstnanců [2].*

2.2.2 Získávání uchazečů

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž **cílem** je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ [1].

Získávat uchazeče lze dvěma hlavními způsoby:

- **interní** získávání zaměstnanců – nabídka pracovního místa uvnitř organizace,
- **externí** získávání zaměstnanců – nabídka pracovního místa mimo organizaci.

² Je nutné brát v úvahu dané možnosti a rozhodnout, zda je zjištěný dostatek skutečný.

Externích zdrojů je celá řada a existuje několik **metod**, kterými se dají získávat:

- Uchazeči se nabízejí sami
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- Vývěsky a letáky
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích (tisk, rozhlas, televize)
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s úřadem práce
- Využívání služeb personálních agentur
- Využívání internetových pracovních portálů apod. [2].

Každá společnost se rozhodne o využívání zdrojů sama. Platí však, že kombinace je nejlepším řešením, protože každá z variant má své klady a zápory. Následující tabulky shrnují hlavní výhody a nevýhody těchto možností.

Tab. č. 1: Získávání pracovníků uvnitř organizace [6]

Získávání pracovníků uvnitř organizace	
<p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • otevření možnosti postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima) • nízké náklady na získávání pracovníků • znalost organizace • znalost spolupracovníků • vědomí vlastních schopností • udržení úrovně mezd a platů • rychlejší obsazení místa • uvolnění místa pro mladé zájemce • průhledná personální politika • regulovatelnost personálním plánem • cílevědomé řízení personálu • zabránění fluktuaci 	<p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • omezený výběr • náklady na vzdělávání • podniková slepota • zklamání kolegů, méně uznání, rivalita • pletichaření • obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka • automatické povyšování • přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání

Tab. č. 2: Získávání pracovníků mimo organizaci [6]

Získávání pracovníků mimo organizaci	
<p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • širší možnost výběru • nové impulzy pro organizaci • příchozí je rychleji akceptován a uznáván • přesné pokrytí potřeby • příchozí přesněji vnímá nedostatky v organizaci 	<p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vyšší náklady na získávání a profesní přípravu • zvyšování fluktuace • negativní účinek na organizační klima • riziko zkušební lhůty • neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze • obsazení místa trvá déle • stres z přechodu na nové působiště • představa vyššího platu • blokování postupu dlouholetým zaměstnancům

2.2.3 Výběr nových zaměstnanců

Účelem výběru nových zaměstnanců je výběr uchazečů, kteří nejlépe odpovídají předem stanoveným požadavkům a specifikacím daného pracovního místa.

Je důležité si uvědomit, že výběr je procesem oboustranným. Nejde jen o to, zda si organizace vybere uchazeče, ale i zda uchazeč zvolí organizaci jako svého zaměstnavatele. K výběru zaměstnance shromáždí organizace potřebné informace, které utřídí a ohodnotí [7].

Přijímací a výběrový pohovor je nejpoužívanější metodou výběru³. Umožňuje organizaci lépe poznat uchazeče a případně si ověřit informace, které se o něm dozvěděla například z životopisu apod. Pohovor může být **nestrukturovaný** a **strukturovaný**.

³ K dalším metodám patří metoda dotazníků, posudky z předchozího zaměstnání, assessment centra apod.

Nestrukturovaný pohovor není podložen informacemi ohledně pracovní pozice a jejích kritérií.

Strukturovaný pohovor je užívanější variantou. Jsou stanoveny kritéria nového zaměstnance a tedy i informace, které je potřeba získat. Během rozhovoru by si měl tazatel zaznamenávat informace o uchazeči. Dobrou variantou je **formulář k hodnocení uchazeče**.

Je nutné při výběru zaměstnance předem prostudovat jeho dokumenty, které personalista obdržel, a uvažovat o člověku jako o novém zaměstnanci. V některých případech je potřeba vynechat sympatie a zaměřit se na jiná hlediska výběru⁴. Obzvláště by měl personalista předejít nepřesným a nejasným kritériím výběru. Každé výběrové kritérium musí mít svůj odůvodněný důraz a nesmí některý člen výběrové komise lpět na určitém kritériu zcela bezdůvodně. **Členové komise**, která vybírá nové zaměstnance, by měli být **kompetentní** a hodnocení každého uchazeče o zaměstnání by mělo být komplexní, aby další vyhodnocování všech uchazečů bylo objektivní [6].

2.2.4 Přijímání nových zaměstnanců a plán adaptace

Stěžejním bodem této činnosti je podepsání pracovní smlouvy oběma stranami pracovního poměru. Pracovní smlouva má předem dané povinné náležitosti a je doplněna požadovanými náležitostmi dané organizace, které nejsou v rozporu se Zákoníkem práce. Společně s pracovní smlouvou by měly být předány písemné materiály, které jsou shrnuty v **orientačním balíčku**, mezi ně patří:

- Současné i perspektivní (projektované) **organizační schéma** organizace
- **Plán** (mapa) **organizace** a jejího zařízení
- **Příručka** informující o **politice organizace**
- **Kopie kolektivní smlouvy**
- Materiál obsahující **popis pracovního místa** a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
- **Seznam zaměstnaneckých výhod** organizace (popř. jednotlivá menu tzv. kafetéria systému zaměstnaneckých výhod)
- **Přehled** možností **vzdělávání** v organizaci
- **Informace o pojištění** pracovníků [2].

⁴Mezi hlavní hlediska patří především vzdělání, praxe, flexibilita a ostatní možná hlediska, která si organizace vybere.

Po předání informací a podepsání pracovní smlouvy začíná **proces adaptace**, který by měl být časově vymezen. Vzniká tak **plán adaptace**, který zahrnuje všechna potřebná školení, lékařské prohlídky, prohlídky organizace s doprovodem personalisty nebo svého nadřízeného, seznamování s pracovištěm a pracovní pozicí, jejími nástroji apod.

Cílem řízené adaptace je snížení ztrát na produktivitě, snížení nákladů na fluktuaci a zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců [1].

Plán adaptace by měl dosahovat optimálního **trvání 6 měsíců**, kdy minimálně první 3 měsíce jsou dle Zákoníku práce dány zkušební dobou a další tři jsou doporučeny z hlediska zpětné vazby nového zaměstnance. **Zpětná vazba** by měla fungovat jak z pozice nadřízeného, který kontroluje, jak se podařilo zaměstnanci si osvojit potřebné znalosti a dovednosti k výkonu práce, tak i z pozice zaměstnance, kterému by měla být poskytnuta možnost kdykoliv se zeptat na případné dotazy [8].

Plán adaptace by měl být tvořen pro každého zaměstnance bez ohledu na jeho pozici. Měl by být dokumentován jak celý plán, tak i zpětná vazba. Zpětnou vazbu celého procesu adaptace by mělo být hodnocení, jak se adaptace podařila, podložené potřebnými prokazatelnými dokumenty.

2.3 Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Tato činnost nese souvislost s umístěním pracovníků v organizační struktuře a v hierarchii společnosti. Personalista nese za jejich správné umístění odpovědnost a jeho úkolem je sesazování či povyšování zaměstnanců. **Cílem** rozmíst'ování je optimalizace vztahu člověka a jeho pracovní pozice a pomoci tak zlepšení výkonu jednotlivců, týmů i celé organizace. Co se týče propouštění zaměstnanců, řeší personalista důvody ukončení pracovního poměru nebo řeší záležitosti spjaté s odchodem do penze [2].

2.4 Výcvik a rozvoj pracovníků

Úkolem personalisty je hlídat kvalifikační stupeň zaměstnanců organizace a starat se o pravidelné školení v oblastech nutných pro fungování organizace. Nejde však jen o povinné školení. Personalista by měl dávat dostatečnou motivaci k dobrovolným vzdělávacím kurzům a stážím. **Vzdělávací kurzy** mohou být zaměřeny i na management, sociální dovednosti, komunikaci nebo třeba cizí jazyky. **Stáže** mohou být

jak povinné, tak dobrovolné a v každém případě přispívají ke komplexnímu smýšlení jak o výrobě, tak o celé společnosti a její firemní kultuře.

Účelem vzdělávání v organizaci je zvyšování flexibility pracovníků a jejich připravenosti na změny.

Klíčové okruhy jsou následující:

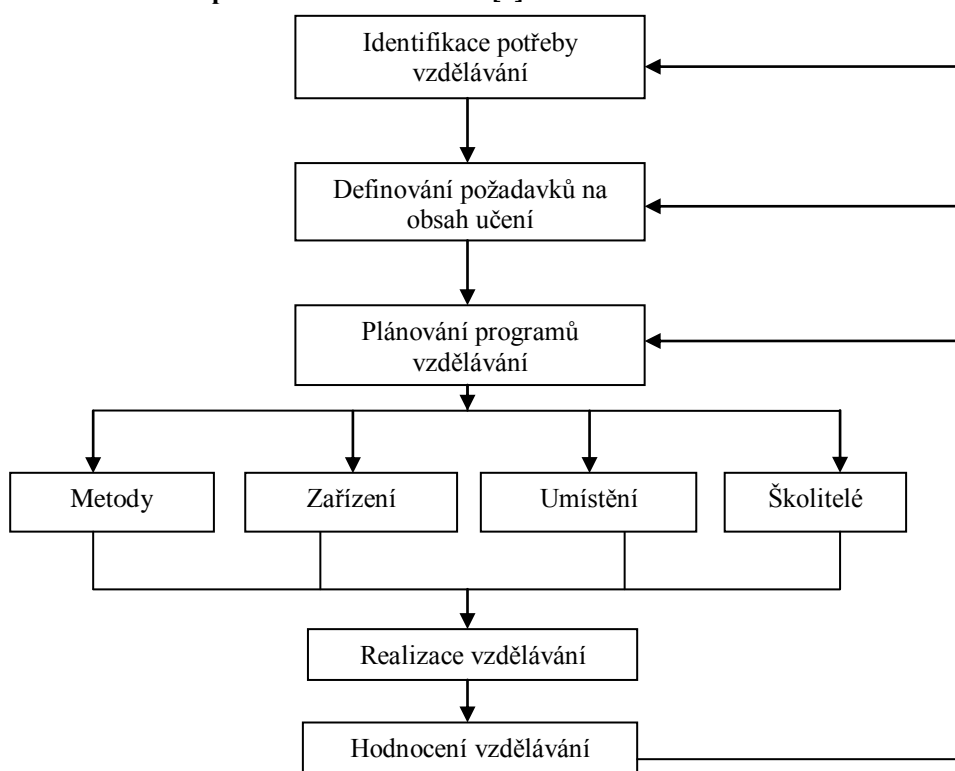
- vzdělávací cyklus v organizaci,
- metody vzdělávání.

Při analyzování vzdělávání v závodě Brevka byly využity níže uvedené poznatky v rámci těchto oblastí.

2.4.1 Vzdělávací cyklus v organizaci

Vzdělávání zaměstnanců je cyklickou činností, která se v určitých intervalech opakuje. Intervaly se odvíjí od strategie organizace, jejích zásad, cílů a politiky vzdělávání. Celý cyklus má svůj stálý postup procesů a znázorňuje ho následující obrázek.

Obr. č. 2: Proces plánovaného vzdělávání [8]



Celý cyklus sestává z několika daných hlavních procesů a každý z nich obsahuje poté další specifikované činnosti. Důležitost je přisuzována každému procesu již od identifikace, která dává důvod plánování vzdělávání tím, že zjišťuje pomocí odhadů,

změn v činnostech či zvláštních šetřeních potřebu vzdělávání. Plánování velmi úzce souvisí s identifikací. Často tyto dva procesy nelze příliš v praxi oddělit, protože probíhají zároveň. Plánovány jsou zařízení, kde bude školení probíhat, lidé, kteří budou školení provádět, čas, kdy školení proběhne a poté samotné metody vzdělávání. Samotná realizace vzdělávacího procesu může nabývat různých podob. Liší se především právě v použití metod [8].

Vzdělávání může být děleno na:

- **vnitropodnikové vzdělávání,**
- **externí vzdělávání.**

Záleží na velikosti organizace a na potřebných finančních prostředcích, které dokáže do vzdělávání investovat.

2.4.2 Metody vzdělávání

Metod pro vzdělávání zaměstnanců je celá řada, pro potřebu bakalářské práce bylo zvoleno členění metod tímto způsobem:

- **metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti),**
 - *demonstrování, koučování⁵, rotace práce, plánované zážitky, mentoring⁶,*
- **metody vzdělávání mimo pracoviště,**
 - *přednášky, debaty, diskuze, metoda objevování, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, team building⁷, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou, semináře,*
- **metody používané na pracovišti i mimo pracoviště,**
 - *instruktáž⁸, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení⁹, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video [8].*

⁵ Koučování, v angličtině řečeno „coaching“, vyjadřuje dlouhodobější opakované ukazování pracovního postupu zkušeným pracovníkem, vysvětlování a pravidelné kontrolování.

⁶ Mentoring nese stejný význam jako koučování s rozdílem v iniciativě. Iniciativa jde od nového zaměstnance, který si sám vybere svého učitele a rádce a vzniká tam neformální vztah, který může prospívat k rychlejšímu učení a zvykání si v organizaci.

⁷ Jedná se o budování týmu, spolupráce a vztahu mezi jeho členy.

⁸ Instruktáž znamená jednorázové vysvětlení a hlavně ukázkou pracovního postupu a zaškolení ohledně okolností pracovního postupu.

⁹ Podniková literatura může sloužit jako učebnice při vzdělávacím kurzu a můžou na základě této literatury vznikat podněty k vysvětlení.

Po aplikaci daných metod a způsobů školení přichází konečná fáze **vyhodnocení vzdělávání**. Především jde o sestavení komplexního pohledu na provedený proces včetně použitých metod a technik, dodržení časového plánu, účinnost vzdělávání, kterou bezprostředně organizace ověřuje pomocí testů, reakce zaměstnanců na postupy a metody vzdělávání, kterou lze provést například pomocí dotazníků. Zajímavý pohled se naskytne i v případě zkoumání, jak dokázali zaměstnanci uplatňovat své předchozí vzdělání [2].

Do problematiky vzdělávání je třeba zahrnout i programy **individuálního plánování kariéry**, které zabezpečují kariérní růst v rámci organizace pro všechny zaměstnance. Personalista by měl přimět zaměstnance k tomu, aby dokázal sám identifikovat svoje dovednosti a možnosti, jak se zlepšit. Pokud lze z pozice zaměstnance rozeznat iniciativa a chuť k osobnímu zlepšování, sestaví mu personalista plán osobního rozvoje a kariéry v organizaci.

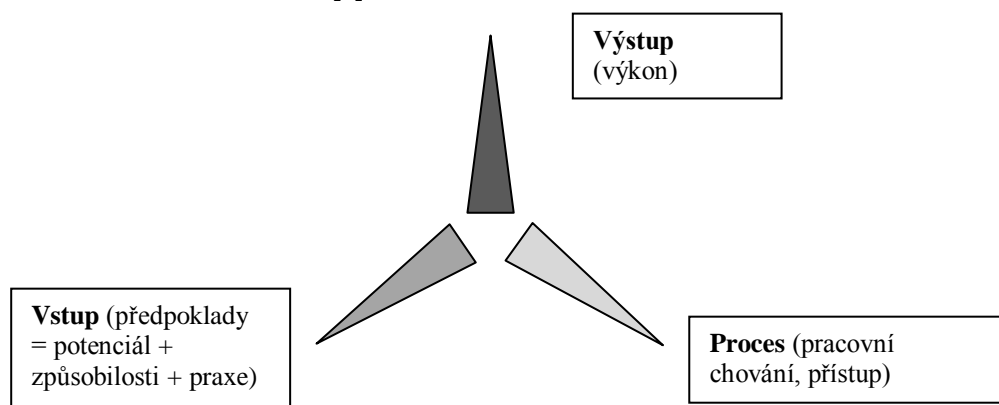
Úzce tato oblast sousedí i s **programy rozvoje managementu**, která souvisí se systémem následnictví a s dalším rozvojem manažerských dovedností.

2.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu probíhá na všech úrovních organizace. Cílem hodnocení zaměstnanců je dosahování požadovaného pracovního výkonu a zlepšení motivace zaměstnanců a jejich stabilizace.

Předmětem hodnocení je chování pracovníků, kterým dosahují pracovní výkon. Je potřeba odlišit osobnost pracovníka, která není předmětem hodnocení. Chování, kterým pracovník dosahuje požadovaný výkon, může být rozděleno do 3 hlavní oblastí.

Obr. č. 3: Tři oblasti hodnocení [9]



Metod hodnocení není mnoho. Nejčastější a nejvíce doporučovaná je metoda rozhovoru. **Rozhovor** musí mít určité fáze [9]:

➤ **zdvořilostní a rozeřivací část**

- fáze neformální, kdy je cílem navození příjemné a přátelské atmosféry a motivace zaměstnance k následujícímu rozhovoru,

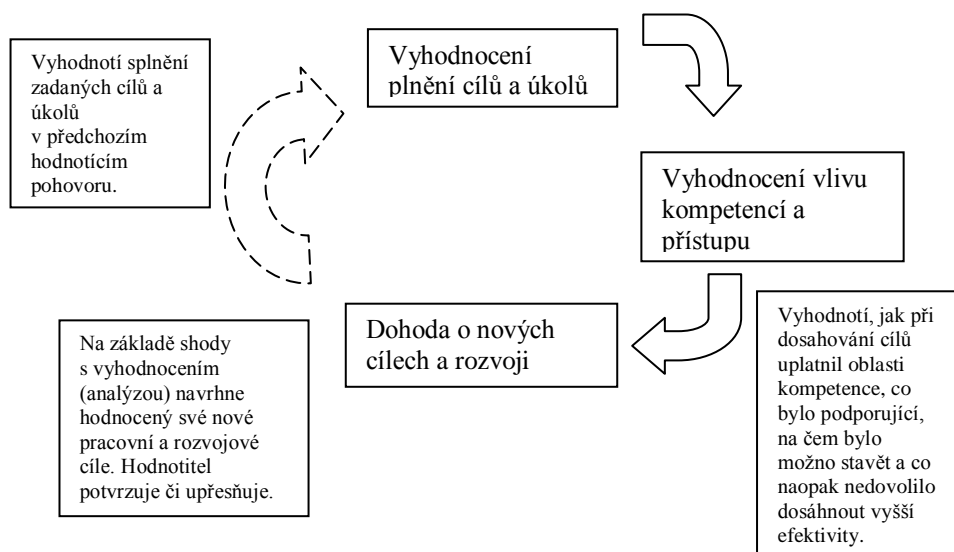
➤ **zpětná vazba**

- fáze ohlednutí za uplynulým obdobím, kdy zaměstnanec hodnotí své dosažené cíle, cesty jak jich dosáhl a v jakém množství dospěl ke stanoveným hodnotám cílů a hodnotitel koriguje jeho úsudky,

➤ **formulace cílů**

- fáze formulace cílů pro budoucí období, kdy zaměstnanec stanovuje své cíle a hodnotitel kontroluje pravidla **SMART**,

Obr. č. 4: Postup hodnotitele a hodnoceného v jádru hodnotícího pohovoru [9]



➤ **závěr a sdělení dalších informací**

- hodnotitel zopakuje ustanovené cíle, způsoby jejich dosažení a vyjádří víru v jejich dosažení.

Výsledky rozhovorů musí být řádně zdokumentovány a uchovány. Pro uchování se používá písemných formulářů nebo informačních systémů. Dokumentace je důležitá pro další personální činnosti jako například odměňování, vzdělávání apod.

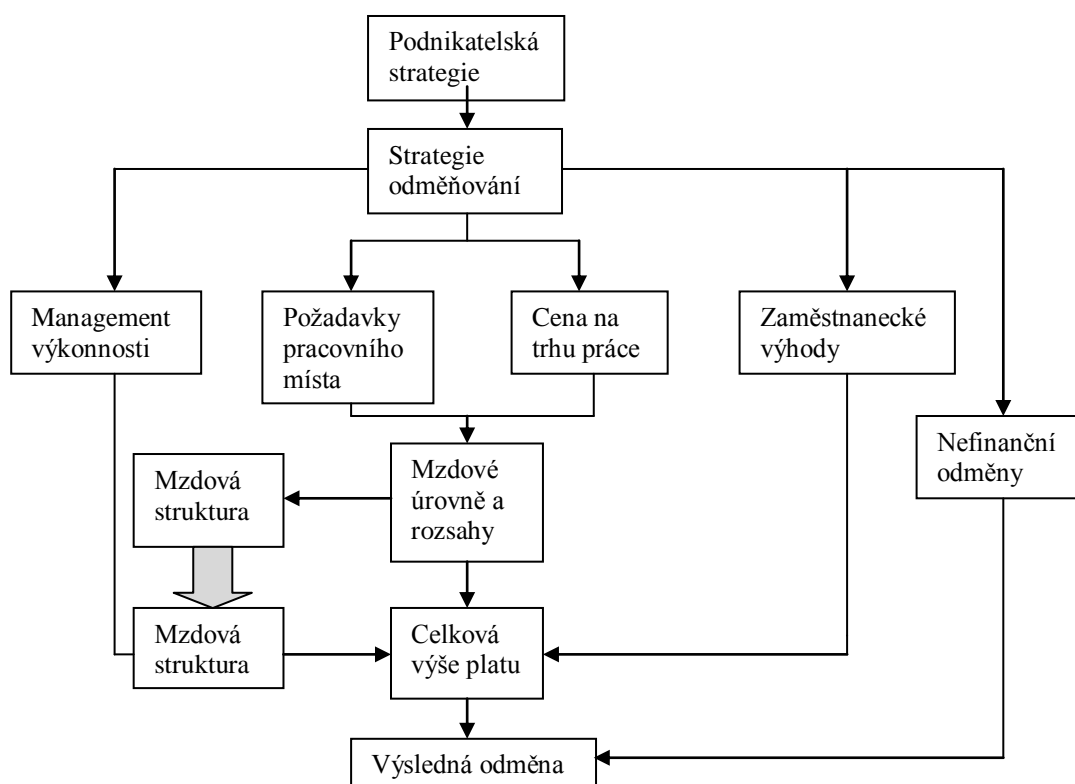
2.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníku souvisí s motivací zaměstnance vykonávat svou práci dle požadavku managementu na efektivnost a dostatečnou úroveň výkonnosti. Celé dění

v oblasti odměňování ovlivňuje strategie odměňování, která je dána podnikatelskou strategií.

„Cílem řízení odměňování je odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit“ [8]. (Armstrong) Samozřejmě by měla být oceněna právě hodnota, kterou zaměstnanci vytvářejí, jedině tak bude organizace dosahovat zvyšování motivace zaměstnanců.

Obr. č. 5: Struktura uspořádání prvků systému odměňování [10]



Výsledné mzdové úrovně jsou tedy ovlivněny faktory:

- **Cenou pracovního místa na trhu práce** – organizace využívá k této analýze přehledů mezd různých organizací regionálního nebo oborového charakteru.
- **Odovědnosti a požadavky pracovního místa** – poměrný význam pracovní pozice pro fungování organizace a odhad celkového přínosu k plnění cílů a strategií organizace.
- **Výkon pracovníka** – měřený pomocí formálního i neformálního hodnocení pracovníka a odvíjející se od popisu pracovní činnosti.
- **Příspěvek pracovníka jako člena kolektivu** k výsledku podnikání organizace.
- **Kolektivním vyjednáváním** – dohodou mezi podnikovou organizací a odborovou organizací o výši strukturu mezd a mzdových tarifů [10].

System odměňování úzce souvisí s **motivací pracovníka**. Jedná se o oblast, která nesmí být podceňena a měla by být **úzce propojena s hodnocením pracovníka**.

Vytvořená osnova předem vybraných činností, včetně náležitých postupů, cílů a metod, poslouží v následující části bakalářské práce k analýze příslušných personálních procesů v závodě Barevka.

Shromážděné a uspořádané charakteristiky personálních činností budou použity i jako pomůcka pro vytváření zkvalitňujících návrhů.

Pro potřebu bakalářské práce jsem zvolila popisnější způsob charakteristik výše uvedených personálních procesů z důvodu následné kvalifikovanější analýzy personálních procesů a zlepšení vlastní schopnosti rozpoznat výhody a nevýhody daných procesů.

3 Úvod o společnosti AGC Group, a.s.

Společnost AGC Glass Europe sídlí v Bruselu. Jedná se o evropskou pobočku japonské společnosti Asahi Glass Co., Ltd. a zabývá se výrobou a zpracováním plochých skel pro účely:

- stavebnictví (vnější zasklení, interiérová a dekorativní skla),
- automobilového průmyslu,
- solárních aplikací.

Japonská společnost Asahi Glass Co., Ltd. působí v Evropě v podobě osmnácti výrobních závodů na ploché sklo, šesti závodů na výrobu automobilového skla a přibližně ve stovce distribučních společností a zpracovatelských závodů. Společnost vybudovala celosvětovou distribuční a obchodní síť, která pouze v Evropě zaměstnává v současnosti 13 000 lidí [11].

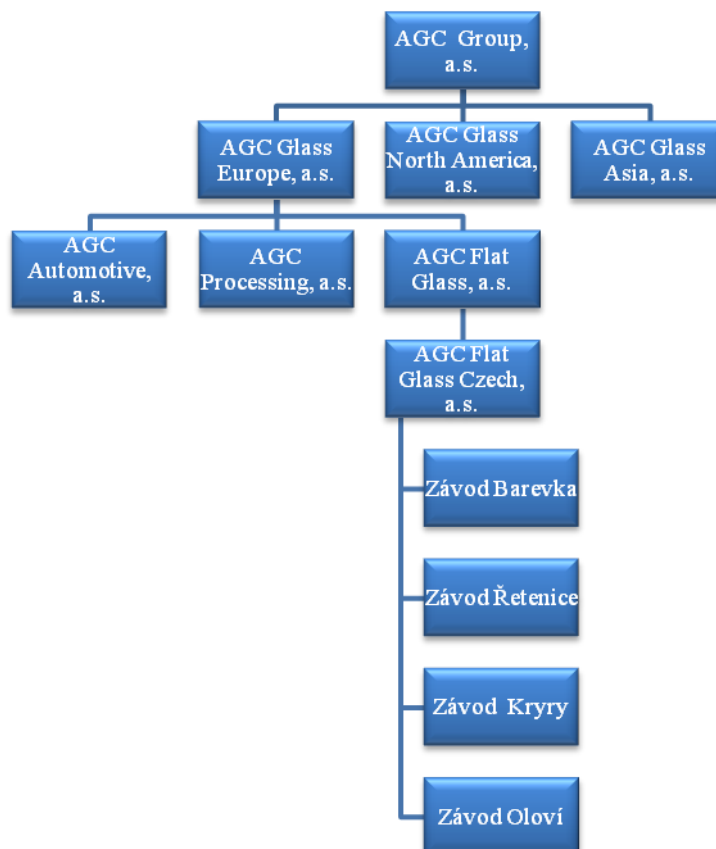
3.1 Historie

V Belgii sahá historie výroby skla až do **19. století**, kdy byla **Belgie považována za největšího světového vývozce tabulkového skla** a předního výrobce kvalitního broušeného skla. Již na počátku 20. století zde vznikl první mechanický systém na výrobu plochého skla. Takový vynález ovlivnil výrobu skla v celém světě a nahradil tak

dosavadní ruční výrobu skla pomocí foukání. Největší rozkvět vyvrcholil rokem 1961, kdy vznikla společnost Glaverbel sloučením dvou největších výrobců plochého skla. V roce 1981 koupila Glaverbel společnost Asahi Glass Co, Ltd. Glaverbel využíval své autonomie k proniknutí na ostatní trhy Evropy [12].

Do České republiky se dostala společnost Glaverbel v roce 1991 a stala se první západní průmyslovou společností investující do bývalého Československa. Významnou změnou prošel Glaverbel při úplné integraci do společnosti AGC a rozčleněním výroby do tří hlavních divizí, dle nadnárodních společností společnosti AGC. Divize AGC Flat glass Czech a.s., zabývající se výrobou plochého skla, AGC Automotive Glass Czech a.s., vyrábějící skla do automobilů, a AGC Processing Teplice a.s. jsou divize, které působí v České republice v rámci společnosti AGC Group a.s. **Závod Barevka je jedním ze čtyř českých závodů v rámci divize AGC Flat Glass Czech, a.s.** V této divizi se nachází například ještě závod Oloví nebo Kryry.

Obr. č. 6: Organizační struktura AGC Group, a.s.



Poznámka: Schéma obsahuje jen členění potřebné pro účely bakalářské práce, ostatní divize a úseky mají dále svá další členění.

4 Charakteristiky společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.

Kapitola pojednává o divizi AGC Flat Glass Czech, a.s. se zaměřením na závod Barevka. Oblasti historie, personální politiky, makroekonomického vývoje a vývoje trhu práce budou popisovány vzhledem k celé divizi AGC Flat Glass Czech, a.s. z důvodu společných výročních zpráv a společného spravování a řízení všech závodů v rámci divize.

4.1 Historie společnosti

Počátky organizace sahají do roku 1990, kdy byla založena akciová společnost Sklo Union. Ještě v tom samém roce byla založena akciová společnost Glavunion se závody Řetenice, Chudeřice, Kryry, Duchcov, Oloví, Sokolov, Chodov, Hranice a Pozorka (Barevka). Následující rok byla podepsána smlouva o založení společného podniku s Glaverbel S. A. se sídlem v Belgii a zahájena činnost společného podniku Glavunion a.s. V lednu roku **2002** došlo ke zcela zásadní a historicky největší změně celé skupiny Glaverbel – k rozhodnutí o globálním řízení celé skupiny. **Majoritním majitelem celé skupiny Glaverbel se stává Asahi Glass Co. Ltd.** V lednu 2005 byla v závodě Barevka zahájena výroba nového matového skla MATELUX. V září roku 2007 došlo k definitivnímu přejmenování Glaverbelu Czech na AGC Flat Glass Czech, a.s. Významným pokrokem v závodě AGC Barevka v Dubí bylo uvedení nové PLF matovací linky do zkušebního provozu. V červenci 2010 se po rekonstrukci v závodě Barevka znovu zprovoznila linka na výrobu litého skla [13].

4.2 Charakteristika společnosti

Kapitola slouží k definování základních legislativních údajů týkajících se společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., konkrétně vybraného závodu Barevka.

Název společnosti:	AGC Flat Glass Czech a.s., závod Barevka, člen AGC Group, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo společnosti:	Teplice, Sklářská 450
Identifikační číslo:	148 64 576
Členové představenstva:	Pavel Šedlbauer - předseda

Jitka Janglová, Jean Francois Heris, Roberto Pesce, Jean-Luc Roger, Albert Batkin, Alain Madeleine, André Jardinet

Členové dozorčí rady: Michel Joseph Georges Grandjean - **předseda**

Peter Frank Van Rhede van der Kloot, Alice Sykitová

„Společnost byla založena dle zákona o akciových společnostech a zapsána do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 59, dne 28. prosince 1990“ [13].

Jediným akcionářem společnosti k 31. prosinci 2010 je společnost AGC Nederland holding B. V. Společnost je součástí konsolidačního celku AGC Europe Group, Belgie, která je ovládána společností Asahi Glass Company Ltd., Japonsko [13].

4.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. je celá řada činností. Níže jsou uvedené činnosti týkající se jak výroby a vzniku nových technologií, tak i samotného prodeje:

- výroba plochého skla a výrobků z něho,
- velkoobchod a maloobchod s plochým sklem a výrobky z plochého skla,
- technologické a poradenské služby v oblasti výroby a zpracování plochého skla a výrobků z něho,
- ekonomicko-organizační poradenství,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- Prodej[13].

4.4 Makroekonomický vývoj

Makroekonomický rozvoj hraje **zásadní roli v úspěšnosti společnosti**. Nastavuje organizaci podmínky, kterým je nutné čelit pro udržení pozice na trhu. Důležitá je i předpověď makroekonomického vývoje, kterou musí společnost zvážit a respektovat, aby dokázala čelit rizikům a problémům, které makroekonomický vývoj může přinést. Po potřebu bakalářské práce jsem zvolila pohled na makroekonomický vývoj z hlediska

společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. a poté vývoj makroekonomických ukazatelů za poslední 4 roky s predikcí na další 2 roky.

4.4.1 Makroekonomický vývoj v rámci obchodu společnosti v letech 2008 - 2012

V roce **2008** měla oblast obchodu se stavebním sklem kolísavý trend. V první polovině roku docházelo k poklesu poptávky, na který byly společnosti nuceny reagovat tlakem na snižování cen. V druhé polovině roku už můžeme hovořit o **propadu spotřeby skla** a, i přes omezení výrobních kapacit společnosti, náhlému sestupu cenové úrovně. Nutno dodat, že i přes nepříznivý vliv událostí na trhu si ale dokázala společnost zvýšit svůj tržní podíl na evropských trzích.

Rok **2009** byl v rámci obchodních trhů společnosti AGC Flat Glass a.s. výrazně **postižen hospodářskou krizí**. Mezi hlavní důsledky patří výrazná omezení ve stavebnictví nebo výrobě domácích elektrospotřebičů a nábytku, na kterých je společnost závislá jako na svých odběratelích. Ani stagnující automobilový průmysl nedokáže vytvořit poptávku po produktech společnosti. Společnost je proto nucena přijmout **opatření pro snížení nákladů** na výrobní zdroje a tedy i snížení výroby. Zabráni tak vznikající převaze nabídky nad poptávkou. **Nejdůležitějším úkolem společnosti** v období hospodářské recese se tak stává **udržení pozice na trzích** a to i přes nízkou postavenou poptávku i cenovou úroveň.

Pro rok **2010** stále platí podobné podmínky jako v roce 2009. Stavebnictví stále vytváří nízkou úroveň poptávky po produktech plochého stavebního i jiného skla. V automobilovém průmyslu došlo k mírnému oživení poptávky a tedy zvýšení dodávek skla. Celkově tedy **došlo** oproti minulému roku **k mírnému nárůstu prodaného množství skla**. Malé zlepšení situace společnosti umožnilo zahájit výrobu na zrekonstruovaném agregátu na výrobu litého skla v závodě Barevka.

V roce **2011** byl vývoj velice podobný vývoji předchozího roku. Cenová úroveň produktů stále zůstávala na nízké hladině. Objevily se počátky zlepšení situace ve stavebnictví a vznikl tak mírný růst výroby a dodávek plochého skla. Stále však podnik nedosáhl úrovně své pozice před nástupem hospodářské recese. Ale díky opatřením společnosti a dobré pozici na trhu, kterou se společnosti podařilo udržet, je na velmi dobré cestě. Mírný rostoucí trend prodaného objemu zboží je toho důkazem.

4.4.2 Makroekonomické ukazatele ČR

Pro společnost AGC Flat Glass, a.s. hrají důležitou roli ekonomické ukazatele České republiky včetně predikce Ministerstva Financí České republiky. Charakterizují vývoj celé ekonomiky a **pomáhají při tvorbě strategických plánů společnosti.**

Tab. č. 3: Vývoj makroekonomických ukazatelů [14]

Ukazatel	Měrná jednotka	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hrubý domácí produkt	mld. Kč	3635	3465	3560	3622	3630	3689
Hrubý domácí produkt	růst v %, s. c.	3,1	-4,7	2,7	1,8	0,2	1,6
Průměrná míra inflace	%	6,3	1	1,5	1,9	3,2	1,5
Směnný kurz CZK/EUR		24,9	26,4	25,3	24,6	25,6	25,3

Pro plánování v AGC Flat Glass Czech, a.s. patří mezi **nejdůležitější ukazatele:**

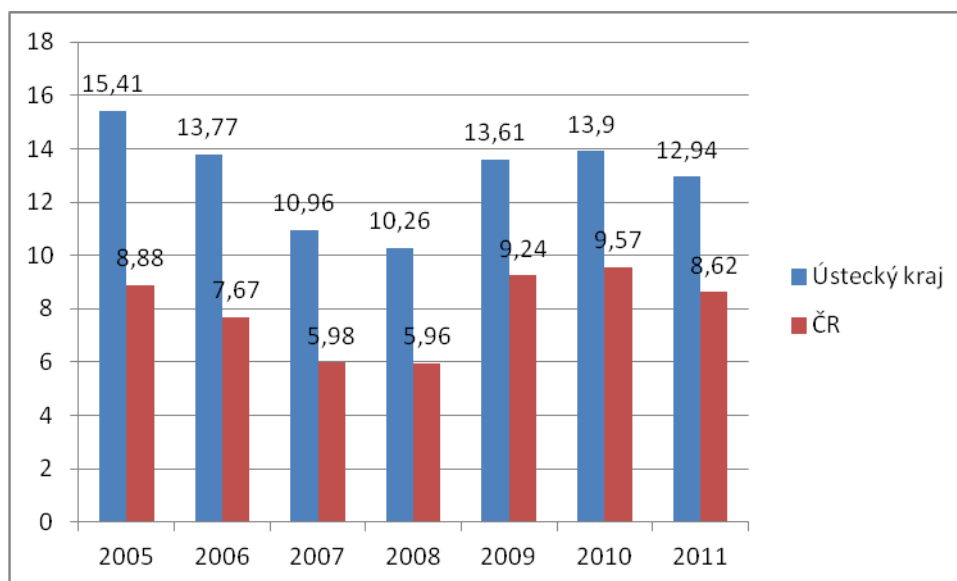
- **hrubý domácí produkt** (obě vyjádření),
- **průměrná míra inflace,**
- **směnné kurzy.**

4.5 Trh práce

Hospodářská krize dopadla i na vývoj trhu práce. Ještě v letech 2007 a na počátku roku 2008 byla situace na pracovním trhu taková, že zaměstnanost byla vcelku vysoká a lidé dosahovali na svých pracovních pozicích dobrých výdělků a jistot svého zaměstnání. S dopadem hospodářské krize přišla vlna snižování počtů zaměstnanců a snižování mzdových prostředků. Vzrostla nezaměstnanost a lidé jsou nyní ochotni vzít práci i za cenu, že sníží své požadavky na výši mzdy.

V ústeckém kraji, kde se závod Barevka nachází, byly dopady hospodářské krize ještě citelnější. Obecně je **ústecký kraj** znám svou **vysokou mírou nezaměstnanosti** a nízkým počtem volných pracovních pozic. Následující graf znázorňuje situaci na trhu práce z hlediska míry nezaměstnanosti v období od roku 2005 do roku 2011.

Obr. č. 7: Míra nezaměstnanosti v ústeckém kraji v letech 2005 až 2011 [15]



4.5.1 Trh práce a jeho ukazatele

Trh práce má pro AGC Flat Glass Czech, a.s. také **cenný význam** obzvláště v **plánování personální politiky**. Ukazatele pro trh práce jsou uvedeny níže v tabulce včetně predikce pro rok 2012 a 2013 vytvořené Ministerstvem Financí České republiky.

Tab. č. 4: Vývoj ukazatelů trhu práce pro celou ČR pro období 2008 - 2013 [14]

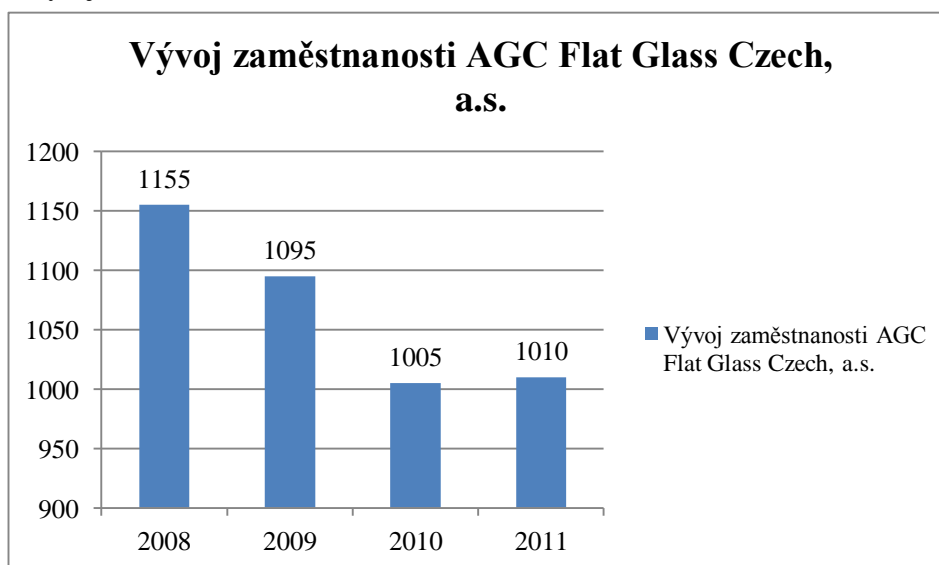
Ukazatel	Měr. Jednotka	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zaměstnanost	prům. v tis. os.	5002	4934	4885	4906	4890	4891
Zaměstnanost	růst v %	1,6	-1,4	-1	0,4	-0,3	0
Nezaměstnanost	prům. v tis. os.	324,6	465,6	528,7	507,8	505	513
Míra nezaměstnanosti	průměr v %	5,45	7,98	9,01	8,57	8,6	8,7
Průměrná hrubá měsíční mzda	nom. v Kč	22 592	23 344	23 797	24 300	24 800	25 500
Průměrná hrubá měsíční mzda	reál. v Kč	20 147	20 602	20 699	20 700	20 500	20 800

4.6 Personální politika AGC Flat Glass Czech, a.s.

Personální politika je vytvářena pro AGC Flat Glass Czech, a.s., tedy pro celou divizi a je **ovlivněna vývojem na trhu práce, ale i makroekonomickým vývojem**, tedy podmínkami pro obchod, které makroekonomický vývoj nastavuje. Zahrnuje vývoj těchto oblastí:

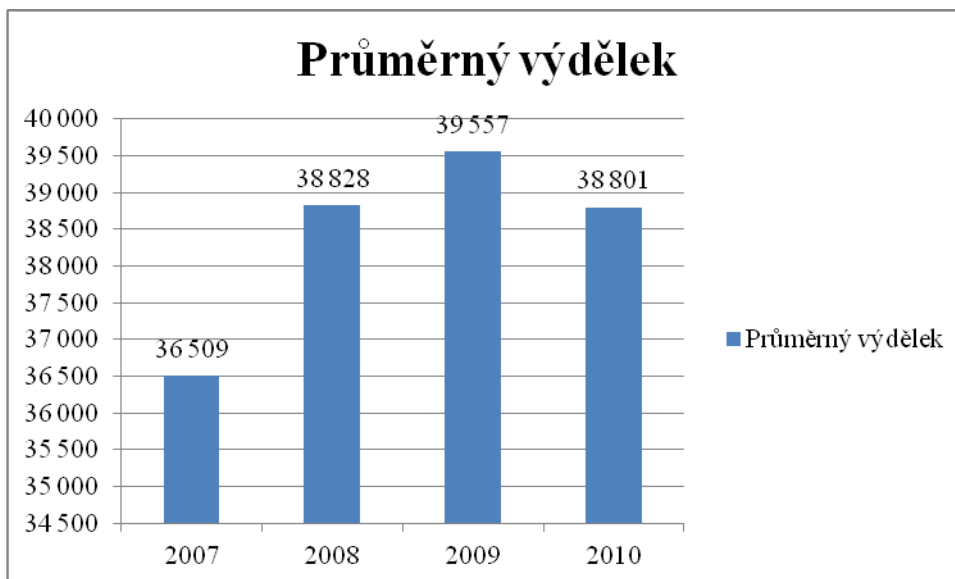
- **vývoj zaměstnanosti**, který odráží dopad hospodářské krize na odbyt produktů a tedy snížení počtu potřebných zaměstnanců v rámci úsporných opatření,

Obr. č. 8: Vývoj zaměstnanosti v AGC Flat Glass Czech, a.s. za období 2008 až 2012 [13]



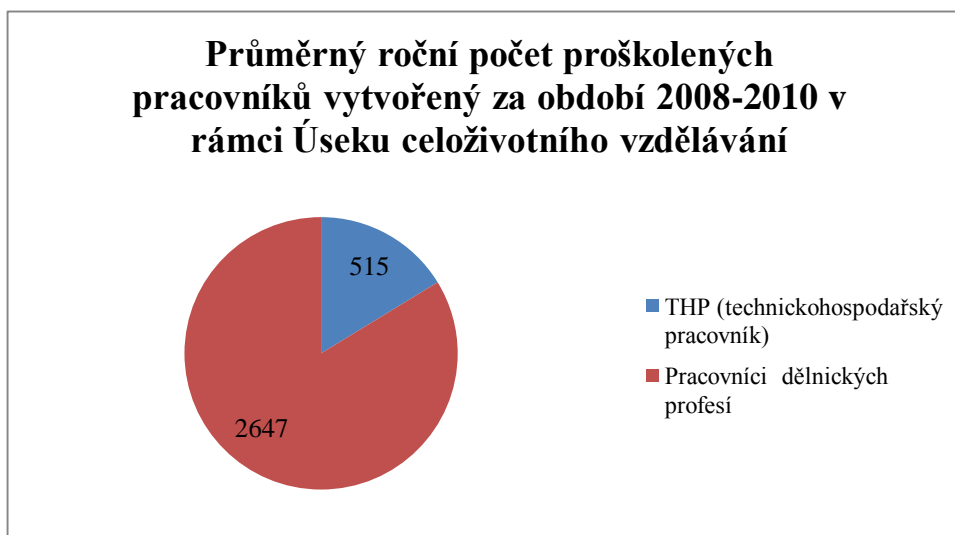
- **spotřeby mzdových prostředků**, kdy v roce 2008 došlo k zvýšení absolutní spotřeby mzdových prostředků, ve vztahu k předchozímu roku, o 3,24%. Pro rok 2009 a 2010 je již charakteristické snižování těchto prostředků a to nejprve o 3,4% a v následujícím roce o 9,8%.,
- **průměrné výdělky**, které se podařilo zjistit pouze do roku 2010, ale lze poznat snižování výdělků kvůli tlakům hospodářské krize na všechny typy nákladů,

Obr. č. 9: Vývoj průměrného výdělku zaměstnance v AGC Flat Glass Czech, a.s. za období 2007 až 2010 [13]



- **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** (snížení finančních prostředků na volitelné vzdělávací kurzy z oblasti Úseku celoživotního vzdělávání z důvodu hospodářské krize, nynější získávání finančních prostředků především z evropských fondů¹⁰),

Obr. č. 10: Průměrný roční počet proškolených pracovníků vytvořený za období 2008 až 2010 v rámci Úseku celoživotního vzdělávání [13]



- **spolupráci s vysokými školami** (možnost vypracování diplomové práce, odborné exkurze, spolufinancování vědecko-výzkumné činnosti, účast na studentských vědeckých konferencích, poskytování studijního stipendia),

¹⁰ V současnosti evropský fond EDUCA II.

- **kvalitu, životní prostředí a bezpečnost práce** (zaveden integrovaný systém managementu kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vytvořený na základě norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007, který je plně funkční v celé divizi AGC Flat Glass Czech, a.s.).

5 Závod Brevka, člen skupiny AGC Flat Glass Czech, a.s.

V předcházející kapitole byly popsány důležité údaje o divizi AGC Flat Glass Czech, a.s., které sdílí i závod Brevka jako člen této divize. Pro účel bakalářské práce je však zapotřebí znát cíle konkrétní organizace z důvodu následného správného provedení analýzy a návrhů na zkvalitnění personálních procesů.

5.1 Cíle závodu Brevka

Cíle si organizace stanovuje v závislosti na jejím vnitřním i vnějším prostředí, které bylo již v předcházející kapitole popsáno. Cíle by měli být **řízeny pravidlem SMART**, které vyjadřuje specifickou, měřitelnou, dosažitelnou, skutečnou a časovou vymezenost každého cíle. Cílů je poté dosahováno v daném časovém období pomocí předem určené strategie. Strategií je celá řada, ale pro potřebu bakalářské práce postačuje znalost cílů závodu Brevka, které platí pro rok 2012:

- snížení celkových nákladů o 10% v roce 2012 oproti roku 2011,
- snížení výrobních nákladů o 10% v roce 2012 oproti roku 2011,
- udržení certifikátů norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 v roce 2012,
- udržení limitu 6% přesčasové práce v roce 2012,
- dosažení 0,2% reklamací na celkové prodeje v roce 2012,
- nulová pracovní úrazovost s absencí práce v roce 2012,
- dočerpání finančních prostředků evropského fondu EDUCA II v roce 2012 společně se závodem Kryry,

Další cíle jsou stanoveny pro období delší než 1 rok:

- stát se dodavatelem nulového odpadu na skládku do roku 2015,
- snížit spotřebu vody, elektřiny a plynu o 15% v období 2010 – 2013 oproti období 2006 – 2009,

- získat finanční prostředky ve výši 200 000 EUR z evropského fondu EDUCA III. pro období 2013 – 2014.

5.2 Struktura zaměstnanců závodu Brevka

Závod Brevka zaměstnává 103 pracovníků¹¹, jak dělnických, tak manažerských pozic. Hlavní výroba probíhá na dvou výrobních linkách Matelux a litém sklu.

Strukturu zaměstnanců na těchto linkách za období 2008 – 2011 znázorňuje následující tabulka.

Tab. č. 5: Struktura zaměstnanců závodu Brevka na výrobních linkách za období 2008 - 2011

linka	Matelux		Lité sklo	
	THP pracovníci	Dělníci	THP pracovníci	Dělníci
2008	3	30	24	82
2009	4	36	22	66
2010	3	30	19	56
2011	3	26	19	56

V roce 2011 začal závod Brevka z důvodu snižování nákladů využívat služeb personálních agentur v oblasti **personálního leasingu**.

5.2.1 Personální leasing

Personální agentury nabízí uchazečům o pracovní místo možnost stát se zaměstnanci personální agentury. Sama personální agentura poté zaměstnance dle potřeby přidělí na dobu určitou do dané společnosti. Takový způsob získávání zaměstnanců nazýváme personálním leasingem, protože jde vlastně o **časové omezený nájem pracovníků**. Mzdy včetně odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění společně se ziskovou marží platí společnost, která si dočasné zaměstnance, dále v textu nazývané **temporary zaměstnance**, objednala. I tato varianta umožní uchazečům o zaměstnání vlastní realizaci a nové zkušenosti včetně praxe [1].

V roce **2011** bylo Brevce **zaměstnáno 8 temporary zaměstnanců**. V současné době jsou zde zaměstnáni 4 zaměstnanci personální agentury.

¹¹ Platí pro duben 2012.

V kapitole **analýza personálních činností** bude naznačen postup výběru temporary zaměstnanců a bude **popsána celková problematika využívání služeb personální agentury závodem Barevka**.

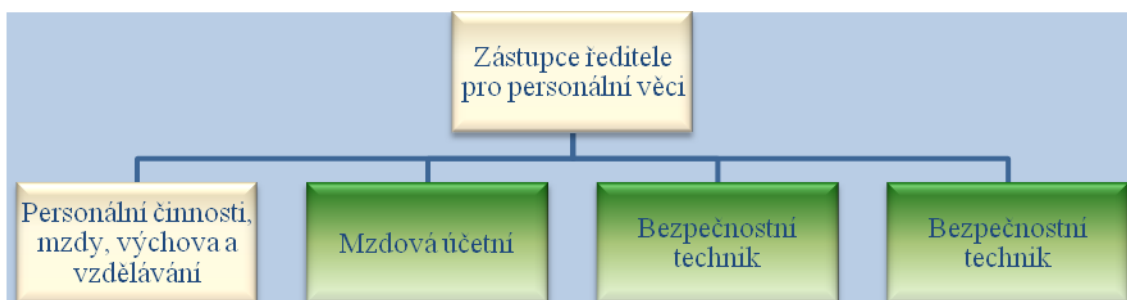
5.3 Závod Barevka, Oddělení pro personální věci

V čele závodu Barevka stojí ředitel závodu a ve své kompetenci drží 6 oddělení, jež mají své vlastní představitele předních pozic, které jsou řediteli závodu podřízeny¹².

Oddělení pro personální věci je nepostradatelnou součástí výrobní organizace. Důvodem je především péče o zaměstnance v celém průběhu jejich působnosti v závodě.

Barevka zaměstnává v tomto oddělení pouze dva zaměstnance manažerských pozic. Oblast mzdového účetnictví a BOZP v provozu zajišťuje závod pomocí externích dodavatelů služeb.

Obr. č. 11: Organizační schéma Oddělení pro personální věci



5.3.1 Předpoklady pro personální práci

Vysoká schopnost empatie a umění nastavit správnou reakci je základem pro vykonávání práce s lidmi. Podrobnější výčet požadovaných **předpokladů pro výkon práce** pro zaměstnance personálního útvaru je **dán popisem pracovní činnosti pro zástupce ředitele pro personální věci**:

- verbální dovednosti, organizační schopnosti, vysoká míra vědomí vlastní zodpovědnosti, předpoklady pro týmovou práci, předpoklady pro řídicí práci, dobré logické uvažování, kombinační schopnosti, sebedůvěra, důslednost, vytrvalost, odolnost vůči stresu, dynamická osobnost, psychická stabilita, schopnost efektivní komunikace.

¹² Celé organizační schéma je k dispozici v přílohách bakalářské práce.

Z výše uvedených schopností vyplývá, že personalista by měl mít vzdělání nejen ekonomické, ale i psychologické a sociální. **Požadované znalosti a dovednosti** jsou stanoveny:

- vysokoškolské vzdělání humanitního zaměření, případně úplné střední vzdělání a minimálně 10 let praxe,
- anglický jazyk,
- znalost Zákoníku práce, Obchodního zákoníku, platných směrnic a předpisů hygieny, bezpečnosti práce a požární ochrany a dalších obecně platných zákonů, vyhlášek a nařízení,
- znalosti v oblasti psychologie obecné i pracovní, sociologie,
- znalost uživatelské obsluhy PC – zpracování mezd, personálních a statistických programů,
- základní znalost problematiky technologie výroby litého skla a situační dispozice závodu,
- znalost metod a přístrojového vybavení k měření jakostních parametrů litého skla,
- znalost norem ISO řady 9001, 14001 a 18001.

6 Analýza personálních činností v AGC Flat Glass Czech, a.s., závodu Brevka

Jako způsob analýzy personálních činností jsem zvolila:

- **řízené rozhovory se zaměstnanci závodu Brevka,**
- **prostudování poskytnutých dokumentů,**
- **hledání informací na internetových oficiálních stránkách.**

Řízený rozhovor byl veden se zástupcem ředitele závodu pro personální věci. Pro vyšší objektivitu jsem se poté rozhodla vést rozhovor s vedoucím strojní údržby, přizpůsobený kompetencím dané pracovní pozice. Osnova a otázky pro vedení obou rozhovorů jsou zahrnuty v příloze bakalářské práce a blíže byly popsány v kapitole Personální činnosti.

6.1 Analýza práce

Popisy pracovních pozic má závod Barevka zpracované u všech pracovních pozic. Popis obsahuje dané specifikace:

- Jméno zaměstnance,
- Číslo a název funkce,
- Pracovní činnost (název pracovního místa dle organizačního schématu)
- Organizační vztahy funkce (úsek, útvar, podřízena funkci, zastupuje funkci, zastupována funkcí),
- Působnost,
- Zvláštní pravomoci a odpovědnosti,
- Požadované znalosti a dovednosti,
- Předpoklady pro výkon práce.

Závod Barevka je právě v období přechodu z metodologie firmy *Mercer* na metodologii *Hay Guide ChartProfile Method*. Důvodem přechodu je snadnější porovnávání a měřitelnost pracovních výkonů u podobných pracovních pozic v České republice například právě s belgickými závody.

Metoda *Hay Guide ChartProfile Method* je všeobecnější z toho důvodu, že struktura každé pozice je vždy složená z tří hlavních faktorů a to:

- **know how** (znalosti a dovednosti),
- **solving problem** (praxe a schopnost řešení problémů),
- **accountability** (odpovědnost) [16].

Tyto faktory se dále dělí na subfaktory, které jsou přesně definovány a vymezeny a díky tomu i snadno hodnoceny. Jedná se o komplexní systém, který souvisí převážně s uvedenými personálními činnostmi:

- analýza práce a popisy pracovních pozic,
- hodnocení pracovníků.

Samozřejmě nelze zúžit působení metody *Hay Guide ChartProfile Method* pouze na tyto činnosti, protože personální činnosti jsou na sobě závislé a prolínají se. Například popisy pracovních pozic nám slouží jako hlavní soubor kritérií pro přijímání nového

zaměstnance, určují nám i potřebné vzdělávání, které pracovník k výkonu práce potřebuje. Co se týče hodnocení, mělo by navazovat na systém odměňování pracovníků.

Nyní zhodnotím **výhody** a **nevýhody** oblasti analýzy práce v závodě Barevka, budu takto postupovat i u následujících podkapitol.

Výhody:

- *Zpracování popisu pracovních pozic u 100% pracovních míst*
- *Popisy pracovních pozic obsahují všechny důležité prvky popisu pracovního místa*
- *Snaha o lepší provázání popisu pracovního místa s hodnocením a odměňováním zaměstnanců pomocí Hay Guide ChartProfile Method*

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Oblast získávání, výběru a rozmisťování pracovníků přímo navazuje na analýzu práce. Jedná se o problematiku velmi obsáhlou, a proto ji můžeme dále členit na několik dílčích činností:

- plánování potřebného počtu a struktury zaměstnanců,
- Hledání uchazečů z:
 - interních zdrojů,
 - externích zdrojů,
- výběrové řízení,
- přijetí zaměstnance a plán adaptace.

Následující podkapitoly přiblíží průběh daných personálních činností v závodě Barevka a postupně zhodnotí klady a zápory používaných postupů.

6.2.1 Plánování potřebného počtu a struktury zaměstnanců

Procesu získávání, výběru a rozmisťování pracovníků předchází nejprve odhadování potřebného počtu a struktury pracovníků na základě kombinace intuitivních¹³ a

¹³ Expertní metody založené na zevrubné znalosti vazeb úkolů, technik a pracovní síly. Vyžadují velké zkušenosti pracovníků, kteří odhad provádějí. Tito experti mohou být externího i interního původu.

kvantitativních¹⁴ metod. Každoročně probíhá **tvorba plánu celkových nákladů** tzv. **Budget**, od které se odvíjí i potřebný počet zaměstnanců na daný rok. Plán je ovlivněn strategií, politikou a cíly organizace, jak v rámci celé divize AGC Flat Glass, a.s., tak i v celé AGC Group, a.s. Výše nákladů se také odvíjí od situace na trhu a odbytu produktů závodu Brevka, vývojem trhu práce aj. V neposlední řadě je plán celkových nákladů ovlivněn i potřebnými organizačními činnostmi jako je například odstávka.

Cílem plánu celkových nákladů z hlediska potřeby zaměstnanců je zjištění čisté potřeby zaměstnanců, kterou lze vypočítat:

čistá potřeba zaměstnanců = odhad celkové potřeby zaměstnanců – vnitřní zdroje pracovních sil.

Při nalezení čisté potřeby zaměstnanců, v souvislosti s plánem celkových nákladů, mohou vzniknout dvě situace:

- **přebytek** pracovních sil,
- **nedostatek** pracovních sil.

Přebytek zaměstnanců řeší závod Brevka analýzou, která zjišťuje, zda v úseku, kde byl zjištěn stav přebytku, vznikají prostoje. Analýza odpovídá na otázky zaměřené na průběh celé směny. Analyzuje:

- **pracovní úkoly** dané směny,
- **počty pracovníků**, kteří provádí pracovní úkoly,
- **čas** vynaložený na pracovní úkoly,
- provedení úkolů z hlediska **kvality** apod.

Nástrojem analýzy je pozorování či přímé rozhovory s nadřízenými daných pracovníků. Nejčastěji vzniká přebytek z historických důvodů¹⁵ organizace.

Nedostatek, pokud se jedná o krátkodobý nebo střednědobý nedostatek, je závodem Brevka řešen většinou nájmem zaměstnanců personální agentury, kteří momentální potřebu vykryjí. Pokud se jedná o zjištěný dlouhodobý nedostatek, přichází na řadu přijímání nových pracovníků.

¹⁴ Matematické či přímo statistické metody založené na korelaci, regresi síťovém plánování, analýzách vývojového trendu apod.

¹⁵ V důsledku snižování celkových nákladů organizace.

Výhody:

- *Opětne analyzování přebytku pracovních sil za účelem nalezení jiných než ekonomických důvodů přebytku.*
- *Využití vhodné kombinace intuitivních a kvantitativních metod.*

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.2.2 Hledání uchazečů

Při přijímání nových pracovníků záleží na organizaci, zda se rozhodne pro hledání uchazečů:

- z interních zdrojů (tedy v organizaci),
- z externích zdrojů.

Závod v tomto výběru **upřednostňuje vnitřní zdroje.**

Prvním krokem při hledání nového pracovníka je tedy procházení osobních dotazníků stávajících zaměstnanců, kteří jsou dle organizačního schématu a dle potřebných kompetencí vyhovují volné pracovní pozici.

Pokud se nepodaří nalézt kandidáta v závodě Brevka, přichází na řadu další varianta hledání v interních zdrojích společnosti. Nabídka pracovní pozice je předána dalším divizím AGC Group, a.s., které jsou přímo v Teplicích nebo v jejich těsné blízkosti. Následuje vlna telefonátů, kdy se o místo hlásí:

- zaměstnanci závodů jiných divizí v rámci AGC Group, a.s.,
- sekundární interní zdroje¹⁶.

Pokud se ani zde nepovede nalézt vhodné uchazeče, začíná závod Brevka hledat uchazeče v **externích zdrojích**. V takovém případě patří mezi nejvyužívanější metody následující:

- uchazeči se nabízejí sami,
- využívání služeb personálních agentur.

¹⁶ Externí uchazeči, kteří dostali od svých kamarádů ze závodů společnosti AGC Glass, a.s. informaci o volné pozici. Případně přímo doporučení uchazeči, některým ze zaměstnanců.

Lidé se v průběhu roku sami chodí ptát na pracovní místo v závodu Barevka. Na vrátnici obdrží osobní dotazník, který vyplní. Dotazníky, případně i s životopisy osob, jsou shromažďovány v deskách na personálním oddělení a v případě potřeby jsou mezi nimi vhodné uchazeči vyhledáváni.

Pokud ani databáze vlastních uchazečů nenabídne vhodného adepta, využívá Barevka služby **personálních agentur**.

6.2.2.1 Personální agentury

Zabývají se poradenstvím a provozováním ucelených aktivit týkajících se lidských zdrojů ve firmě. Spolupráce se společností, která má zájem o obsazení některé pracovní pozice, je důkladná a dbá na zjištění přesných požadavků společnosti. Uchazeči o takové pozice by měli na míru odpovídat specifickým požadavkům společnosti. Jedná se většinou o pracovní pozici na dobu neurčitou nebo případně na dobu určitou. Další služby poskytované personální agenturou jsou následující:

- personální leasing, personální audit, assessment centre¹⁷, outplacement¹⁸, executive search¹⁹, headhunting²⁰, outsourcing²¹, mzdové průzkumy, psychodiagnostika apod. [1].

Závod Barevka využívá ze služeb personálních agentur:

- personální leasing,
- sestavení balíčku vhodných uchazečů,

Hlavní spolupráci vede Barevka s personální agenturou **Grafton**. Důvodem je nákladová výhodnost. Spolupráce s agenturou Grafton probíhá převážně ve využívání **temporary** zaměstnanců. Možnost, kterou Barevka často využívá, spočívá ve výběrovém řízení lidí z vlastní databáze uchazečů, výběru vhodných kandidátů a předání těchto nových zaměstnanců personální agentuře.

¹⁷ Výcvikové centrum pro nové pracovníky, které zároveň diagnostikuje potenciální zaměstnance a jejich schopnost práce v časovém tlaku, či ve zhoršených pracovních podmínkách.

¹⁸ Tento pojem reprezentuje pomoc zaměstnancům, kteří musí odejít ze společnosti z důvodu nadbytečnosti, s vyhledáváním a získáváním nového zaměstnání.

¹⁹ Pojem executive search vystihuje proces cíleného vyhledání a získání zaměstnanců vysokého managementu, kteří zrovna nejsou aktivní na trhu práce.

²⁰ Headhunting se zabývá vyhledáváním a získáváním vrcholových manažerů, kteří vykonávají úspěšně svou práci u jiné společnosti.

²¹ Outsourcing je velice využívané praktikum ve většině firem, obzvláště v oblasti řízení lidských zdrojů, znamená přenesení odpovědnosti za určitý soubor činností na externího dodavatele těchto služeb.

Důvody tohoto postupu jsou:

- výběr vhodných uchazečů, kteří podmínkám pracovních pozic nejlépe vyhovují,
- nákladová výhodnost.

Nákladová výhodnost při vlastním výběru temporary zaměstnanců spočívá ve snížení nákladového koeficientu zaměstnance.

Příklad:

Dochází ke snížení 1,6 násobku mzdy na 1,5 násobek mzdy²². Náklady na pracovníka, který je kmenovým zaměstnancem Brevky, jsou 1,34 násobek mzdy. Jedná se tedy o mzdu před odpočtem sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, které je povinen zaměstnavatel hradit. Z toho vyplývá, že Brevka uspoří právě rozdíl koeficientů, který je roven 0,1 násobku mzdy temporary zaměstnance, kterého si sama vybrala. Cena za zaměstnance je tedy 0,16 násobek mzdy, což je v porovnání s flexibilitou, kterou možnost temporary zaměstnanců umožňuje, pro Brevku výhodná.

Rámcové smlouvy má závod Brevka i s personální agenturou **Manpower** nebo **ManMark**. Rámcová smlouva stanovuje podmínky spolupráce na dobu neurčitou, které mají své výjimky, a proto platí, že se tyto podmínky nevztahují na všechny objednávky Brevky u těchto agentur.

Výhody:

- *Upřednostnění interních zdrojů, tedy možnosti řízeného následnictví*
- *Využití kombinace interních a externích zdrojů*
- *Vytváření vlastní databáze uchazečů pomocí osobních dotazníků, vyplněných uchazeči na vrátnici*
- *Využívání temporary zaměstnanců, kteří ušetří čas a dovolí organizaci větší flexibilitu.*

Nevýhody:

- *Využití malého množství metod při hledání externích uchazečů.*

²² Zadané koeficienty platí pro dělnické pozice.

6.2.3 Výběrové řízení

Problematika výběrového řízení je spravována § 30 a § 31 zákona č. 262/2006 Sb.²³.

Výběrové řízení začíná po sestavení setu uchazečů. Vybraným uchazečům postupně zavolá Barevka telefonuje a **sděluje potřebné informace** týkající se:

- **společnosti, nabídky práce** (náplň práce, směnnost, finanční nabídka), **termín výběrového řízení.**

Barevka používá při výběru několik metod:

- dotazník, zkoumání životopisu, výběrový pohovor, assessment centre (u manažerských pozic).

Velkou výhodou je **přítomnost výběrové komise**, která celý výběrový proces urychlí, díky přítomnosti ředitele, který schvaluje výběr nového zaměstnance. Předností je i přítomnost přímého nadřízeného pracovní pozice, který dokáže lépe ověřit případnou technickou způsobilost nebo například i odhadnout pracovní kázeň a vhodnost osobnostních rysů do jeho týmu.

Po rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího uchazeče dohodne personalista datum nástupu do zaměstnání.

Výhody:

- *Využití většího množství metod při výběru.*
- *Vytváření výběrové komise a její přítomnost při pohovoru.*
- *Formální postup přijímacího řízení.*

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.2.4 Přijetí zaměstnance a plán adaptace

Přijetí zaměstnance začíná podpisem pracovní smlouvy, jejíž náležitosti upravuje § 34 odst. 1 zákona 262/2006 Sb. Podpisem pracovní smlouvy vzniká pracovní poměr zaměstnance a zaměstnavatele, který je dán § 35 - § 39 zákona 262/2006 Sb., který zde stanovuje práva a povinnosti týkající zkušební doby, pracovního poměru na dobu určitou apod.

²³ Zákoník práce

Při podpisu pracovní smlouvy zaměstnanec dostane kopii pracovní smlouvy, kopii kolektivní smlouvy a seznam zaměstnaneckých výhod.

Plán adaptace se liší podle pracovní pozice:

- u dělnických pozic trvá 3 měsíce,
- u vedoucích a manažerských pozic trvá až 2 roky.

6.2.4.1 Plán adaptace u dělnických pozic

Hned první den je nový zaměstnanec povinen absolvovat sérii školení týkajících se:

- etického kodexu, BOZP, jakosti, orientace v organizaci (IT, pracovní doba, kolektivní smlouva apod.).

Školení BOZP se liší podle pozice. Některá školení jsou pro všechny stejná z důvodu pohybu v provozu výroby. Další školení už se potom liší z hlediska konkrétního pracoviště a jeho rizik.

Pokud zaměstnanci chybí některé z důležitých školení pro provádění jeho pracovních činností, v prvním dni dochází i k plánování těchto školení.

Další den je pracovník zařazen na své pracoviště a v následujících týdnech školen pomocí metod **coaching** a **mentoring**, kdy postupně nový zaměstnanec získává dovednosti, které obsahuje jeho popis pracovní činnosti. Jedná se o začátečnický režim, ve kterém se pracovník dotazuje na nejasnosti a je na něj brán ohled. Nejprve po týdnů, následně po delších intervalech je pracovník kontrolován, zda pochopil správné svoje instrukce a zda má dotazy ohledně jeho pracovní činnosti. Po třech měsících nastává konec zkušební doby a zároveň i adaptačního procesu. Pracovník je svým vedoucím přezkušován v oblastech BOZP, kvality, technologií, provozu apod. Na základě výsledků dostane příslušnou známku, pokud uspěje na výbornou, jeho platová třída je dorovnána s ostatními pracovníky. Pokud nedosáhne dobrých výsledků, zvažuje vedení jeho další působení ve firmě.

6.2.4.2 Plán adaptace u vedoucích a manažerských pozic

Plán adaptace pro vedoucí pozice je mnohem komplikovanější a je vypracováván individuálně do písemné podoby. Délka adaptačního procesu se pohybuje od 6 měsíců do 2 let v závislosti na pozici. Dle vzniklého dokumentu, tedy plánu adaptace, je poté budoucí manažer školen v BOZP, ale i v jiných všeobecných dovednostech. Jeho učení

se v organizaci má podobu rotace práce po vedoucích oddělení a koučování nových praktických poznatků. Často dostane nový zaměstnanec i úkol pro vypracování určité asistentské práce. Samozřejmě má již v této začátečnické fázi jisté pravomoci a odpovědnosti.

Výhody:

- *Písemně sestavený plán adaptace pro manažerské pozice*
- *Dostatečně dlouhá doba na adaptaci manažerských pozic*
- *Rotování budoucího manažera po všech odděleních v organizaci*
- *Hodnocení úspěšnosti adaptačního procesu u dělnických pozic po zkušební době*

Nevýhody:

- *Absence stručného a věcného orientačního materiálu pro nového zaměstnance*

6.3 Rozmíst'ování pracovníků

Oblast rozmíst'ování pracovníků velmi úzce souvisí s popisy jejich pracovních činností a s tím, co bylo ujednáno v pracovní smlouvě.

Trendem, který je v Brevce v posledních letech uplatňován, je **kumulace zodpovědností a činností na určité pozice**. Tyto pozice jsou nazývány **polyvalenty**. Systém užití polyvalentních pracovních pozic zefektivňuje využití pracovníků v organizaci a při svém zavádění umožnil redukci pracovních míst v důsledcích hospodářské krize. Polyvalentní pracovník získává za své další odpovědnosti o 1 platovou třídu vyšší mzdu.

Výhody:

- *Prohubování dovedností pracovníků*
- *Návaznost získaných nových dovedností na odměňování zaměstnance*
- *Vyřešení problému dovolených některých pozic a jejich absence v organizaci*
- *Šetření nákladů společnosti*

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.4 Výcvik a rozvoj zaměstnanců

Kapitola se bude zabývat všemi oblastmi souvisejícími se vzděláváním zaměstnanců v organizaci. Jedná se o níže uvedené oblasti:

- výcvik pracovních dovedností a BOZP,
- programy plánování kariéry a programy rozvoje managementu.

6.4.1 Výcvik pracovních dovedností a BOZP

Závod Barevka je výrobní závod. Proto je školení důležité pro všechny zaměstnance pouze s rozdílem náplně školení. Oblast, která spojuje všechny zaměstnance je oblast Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která je stanovena § 101 - § 108 zákona č. 262/2006 Sb. Úkolem zástupce ředitele pro personální věci, je spravování oblasti BOZP po všech směrech, tak jak mu ukládá jeho popis pracovní činnosti:

- plánuje projekty pro vzdělávání BOZP,
- kontroluje jejich průběh,
- kontroluje kvalitu provádění vzdělávání,
- kontroluje správné zanášení dat do centrálního systému RISON²⁴,
- vyhodnocuje a navrhuje opatření pro vyšší bezpečnost při práci.

Na samotné **školení o BOZP** závod Barevka najímá externí firmu. Dva externí bezpečnostní technici úzce spolupracují se zástupcem ředitele pro personální věci a vykonávají školení o BOZP pro všechny zaměstnance, kteří jsou v projektu školení zahrnuti.

Vzhledem k tomu, že v Barevce velmi dobře fungují informační systémy, které identifikují pravidelnou potřebu vzdělávání a definují požadavky na obsah učení. Úkolem personalisty je naplánování projektů včetně všech potřebných aspektů:

- **školitelé, metody, prostředí.**

Plánování úzce souvisí s tím, zda se jedná o **interní** vzdělávání nebo o vzdělávání **prostřednictvím externích firem.**

²⁴ Informační systém týkající se veškerých dat souvisejících s BOZP, nehodami a úrazy, bezpečnostními opatřeními apod.

Vnitropodnikové vzdělávání řídí školení týkající se specifických znalostí dané podmínkami organizace, zatímco **externí vzdělávání** se používá v oblastech:

- **zákony a legislativa,**
- **jazykové kurzy,**
- **řidičská oprávnění apod.**

Závod Brevka používá pro vzdělávání externí firmy, jejímž vlastníkem je AGC. Jedná se tedy o **školicí středisko**, které umožňuje vzdělávání pro manipulaci s tlakovými nádobami, jeřábnické a vazačské zkoušky, sváření apod.

K financování vzdělávání využívá závod Brevka **evropský fond EDUCA II**, díky kterému může financovat některé z vzdělávacích programů. Programy však musí být sestaveny v požadované kombinaci, aby projekt byl uspokojen. Konkrétně se jedná o poměr:

- **80% specifických školení** pro závod Brevka,
- **20% všeobecných školení.**

Brevka obdržela na 2 roky společně se závodem Kryry v rámci divize finanční prostředky ve výši 5,7 mil. korun. Díky tomu se jí daří financovat některá ze svých školení přímo pro výrobu a provoz závodu sklářské výroby a průmyslu. Stále poměrně málo však zbývá na školení všeobecných oblastí. Přidělený obnos investovala Brevka na výuku anglického jazyka pro manažerské a vedoucí pozice. Bohužel i rozpočet závodu Brevka, který přísluší vzdělávání, nestačí na rozšiřování všeobecných manažerských a měkkých dovedností.

Pro zpětnou vazbu pro vzdělávání a hlavně samotné užívání pravidel BOZP, tedy vykonávání BOZP používá závod Brevka dané tři ukazatele:

- **Frequency Rate** = počet PÚ za sledované období x 1 000 000/ počet odpracovaných hodin za sledované období
- **Gravity Rate** = zameškané dny x 1 000/ počet odpracovaných hodin za sledované období
- **Risk Rate** = Frequency Rate x Gravity Rate

Snahou závodu Brevka je dosažení nulových výsledků všech indexů.

Výhody:

- *Reakce na nedostatek finančních prostředků v době finanční krize pomocí evropského fondu EDUCA II*

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.4.2 Programy plánování kariéry a programy rozvoje managementu

Závod Barevka vytváří plány kariéry pro manažerské i vedoucí pozice. Jejich tvorba probíhá v rámci hodnocení zaměstnanců. V návaznosti na individuální plány kariéry poté vytváří a plánuje programy rozvoje managementu. V době finanční krize bohužel ubývá finančních prostředků na vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Před finanční krizí fungovaly vzdělávací moduly pro manažery apod.

Výhody:

- *Funkční systém plánování kariéry a programy pro rozvoj managementu*

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se koná v Barevce **každý rok** a posledním hodnoceným stupněm jsou vedoucí pracovníci. Hodnocení probíhá v rámci každého úseku zvlášť a provádí ho nejvyšší manažer daného úseku. Používá se **metoda pohovoru** a následného zaznamenávání do informačního systému, kdy si může každý pracovník své cíle opakovat, či doplňovat do systému své úspěchy a postupné dosahování cílů. Protože jsou hodnoceny pozice, které většinou vlastní v rámci organizace svůj počítač, je pro ně vstup do informačního systému dostupný denně.

Zástupce ředitele pro personální věci plní funkci **support**, tedy podpory při nesnázích vedení pohovoru nebo hodnocením některých pracovníků. Manažeři prochází každoročním školením pro vedení pohovoru. V intranetu mají k dispozici video rozhovor a typy na vedení rozhovorů.

Jako způsob zajišťování spravedlnosti slouží ukazatel každého hodnoceného zvaný **rating**. Rating vyhodnocuje informační systém z údajů, které jsou zjištěny od hodnocených pracovníků. Ředitel závodu a zástupce ředitele pro personální věci mají

poté možnost kontrolovat ratingy zaměstnanců a při vyšších odlišnostech dohledávají jejich důvody.

Hodnotící stupnice pro výsledné hodnocení má 5 úrovní, kdy nejlepší = **excellent** a nejhorší = **poor**. Od této stupnice se odvíjí systém odměňování ve formě bonusů. Při hodnocení **poor** je bonus nulový a při hodnocení **excellent** může bonus dosahovat až 2x mzdy pracovníka.

Hodnocení dělnických pozic probíhá průběžně a neformálně v období celého roku. Není nijak zaznamenáváno a evidováno, tudíž chybí návaznost na odměňování.

Výhody:

- *Prostor hodnoceného pro sebehodnocení*
- *Provádění hodnocení manažery jednotlivých úseků, kteří jsou pro vedení hodnotícího rozhovoru školeni.*
- *Možnost hodnocených zaměstnanců kdykoliv zaznamenávat plnění svých cílů pomocí informačního systému*
- *Návaznost hodnocení na odměňování*

Nevýhody:

- *Absence hodnocení dělnických pozic.*

6.6 Odměňování zaměstnanců

V problematice odměňování zaměstnanců jsem analyzovala oblasti:

- formální systém mezd,
- pobídkový program,
- benefitový program,
- poradenství pro zaměstnance.

Odměňování nemusí být vždy jen peněžního rázu. Možnosti využívání služeb, pobídkových položek nebo benefitů přispívají k větší spokojenosti a loajalitě zaměstnance ke společnosti.

6.6.1 Formální systém mezd

Mzdy a pravidla jejich tvorby jsou ošetřeny § 113 - § 121 zákona č. 262/2006 Sb., který upravuje povinnosti vyplácení mzdy za určité úkony a situace.

Systém mezd v závodě Barevka funguje ve formě mzdových tarifních stupňů. Mzdové tarify jsou domlouvány s odborovou organizací.

Systém mezd má 12 mzdových tarifů, které jsou jednotlivě dané přímou částkou. Mzdy se pohybují od 12 500 – 26 500,- Kč, uvedené částky nezahrnují příplatky za soboty a neděle, za práci v noci, za práci v odpolední směně. Mzdy, které jsou vyšší než poslední tarifní stupeň, jsou poté smluvně stanoveny. U klíčových pozic platí také smluvní stanovení mzdy s ohledem na trh a odvětví.

Již při výběru pracovníků dělnických pozic dochází k seznámení nových zaměstnanců se mzdovými třídami. Podle **sborníků** je pracovníkům vysvětleno rozmezí tarifních stupňů, které je pro ně relevantní.

Kolektivní smlouva stanovuje velké množství příplatků souvisejících s provozem výroby (práce přesčas, práce ve svátek, práce v noci, práce v hluku, práce v teple, práce ve výškách aj.)

Co se týče **bonusů**, ty jsou stanoveny jen pro ty pozice, u kterých probíhá hodnocení. Výše bonusu se odvíjí od dosaženého hodnocení.

Výhody:

- *Nadstandardní příplatky za práci na rizikových pracovištích²⁵*

Nevýhody:

- *Absence variabilní složky v mzdových tarifech v návaznosti na výkon zaměstnance*
- *Chybí měření výkonnosti pracovníků*

6.6.2 Pobídkový program

Možnost pro zaměstnance, jaké pobídky jsou v rámci firmy k dispozici, nabízí každoročně vydávaná kolektivní smlouva nebo případně intranet organizace.

Pobídky nabízené závodem Barevka jsou uvedeny níže:

- **odstupné**, odměna při odchodu do penze, odměna při pracovním a životním výročí, odměna za pracovní pohotovost, odměna za práci v dýchacích přístrojích, **odměna formou 13. a 14. Platu** apod. [17].

²⁵ Nadstandard oproti Zákoníku práce

Odstupné je klasifikováno podle počtu let, která zaměstnanec v organizaci odpracoval a podle důvodu výpovědi zaměstnavatelem. Nejméně se jedná o 1,0 násobek a nejvíce o 6,0 násobek. Na principu odpracovaných let fungují i další odměny při odchodu do penze a při pracovním a životním jubileu. Výpočet **13. a 14. platu** je ovlivněn několika faktory a pro účely bakalářské práce není potřeba je rozebírat.

6.6.3 Fond sociálního rozvoje

Fond slouží k uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, každoročně se sestavován rozpočet tohoto fondu a jedná se o podíl z ročního rozpočtu mzdových a ostatních osobních nákladů ve výši 3,3% [17].

Fond plní dané položky:

- **základní** (odměna při životním výročí, ozdravné a rekondiční pobyty, léčebné pobyty),
- **doplňkové** (sociální výpomoc, péče o důchodce, příspěvek na rekreaci dětí zaměstnanců, půjčky zaměstnancům, rezerva).

Sociální výpomoc slouží k vyrovnání finanční tísně některých zaměstnanců, kterou si nezavinili zaměstnanci sami. Jde například o invaliditu.

Z uvedeného vyplývá, že Barevka nabízí svým zaměstnancům i lázeňskou péči, ozdravné pobyty nebo nadstandardní lékařskou péči.

Výhody:

- široké množství pobídek a finančních odměn zaměstnanců poskytnutých organizací
- Vyplácení 13. a 14. platu,
- Existující fond sociálního rozvoje
- Možnost bezúročných půjček pro zaměstnance

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.6.4 Benefitový program

Benefitový program závod Barevka provádí systémem kafetéria. Systém kafetéria čerpá finanční prostředky z fondu FLEX, který je součástí Fondu sociálního rozvoje. Každý zaměstnanec má k dispozici účet s určitým obnosem finančních prostředků, které smí

využít na některé nabízené výhody a služby. Obnos finančních prostředků se odvíjí od počtu let odpracovaných v závodu Barevka.

Výhody:

- *Užití systému kafetéria*
- *Široká škála benefitů.*
- *Pohyblivé množství finančních prostředků s návazností na počet odpracovaných let v závodu Barevka*

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.6.5 Poradenství pro zaměstnance

Poradenství patří mezi služby, které je Barevka schopna nabídnout. Vzhledem k tomu, že má organizace k dispozici podnikového psychologa, odborového právníka a plno jiných kontaktů, dokáže zprostředkovat schůzku zaměstnanci, pokud jde o závažnou věc, která ovlivní jeho život nebo třeba vztahy s ostatními. Služby mohou být bezplatné, pokud se jedná o pohovor a předání ústních rad jak dál pokračovat s vyřešením problému. Záleží na závažnosti situace.

Výhody:

- *System otevřených dveří, kdy se může zaměstnanec přijít kdykoliv poradit*
- *Poradenství ve všech oblastech a, v určitém rozsahu, bezplatné.*

Nevýhody:

- *Absence možnosti anonymního podání stížnosti*

6.7 Pracovní vztahy

Zdraví pracovních vztahů není samozřejmá záležitost a musí se udržovat. Téma zahrnuje následující okruhy:

- udržování kázně a řízení disciplíny,
- komunikace managementu se zaměstnanci,
- vedení a ochrana osobních údajů,
- aktivity a programy zaměřené na zaměstnance,
- rozhovory se zaměstnanci při odchodu z organizace.

Péče o správnou komunikaci a spokojenost lidí v organizaci, ale zároveň udržení kázně a disciplíny zaměstnanců vyžaduje správné určení kompromisu.

6.7.1 Udržování kázně a řízení disciplíny

Postup při nedodržení kázně a disciplíny je závislý na významu prohřešku. Pokud se jedná o porušení BOZP ihned je zaměstnanci zasílán **upozorňovací dopis**, který může mít návaznost i na výši odměňování²⁶. Nejvyšší počet upozorňovacích dopisů, který zaměstnanec může obdržet, jsou tři, poté už následuje výpověď. K menším prohřeškům přistupuje závod Barevka pozitivně, kdy se snaží se zaměstnancem vyřešit problém a pomoci mu příštímu prohřešku předejít.

Výpověď je krajním řešením při porušení kázně, ale bývá častým výsledkem, pokud se jedná o závažné prohřešky například právě týkající se BOZP a ohrožení života.

Výhody:

- *Pozitivní přístup k menším prohřeškům*
- *Návaznost velkých prohřešků na odměňování*

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.7.2 Komunikace managementu se zaměstnanci

Management využívá ke komunikaci se zaměstnanci jednou za 3 měsíce poradu, kde informuje pracovníky o novinkách a změnách v Barevce a dává prostor pro diskuzi a navrhování zlepšení chodu provozu. Co se týče návrhů, mají všichni zaměstnanci k dispozici v rámci intranetu platformu **Innowiz**, kde mohou kdykoliv zanechat svůj návrh, který má opodstatněný důvod alepší fungování provozu. Za každý dobrý nefinanční nápad dostane zaměstnanec 200,- Kč a po jeho realizaci a zprovoznění 2000,- Kč. Intranet je všem zaměstnancům zpřístupněn pomocí dvou veřejných počítačů. Kromě toho jsou zaměstnanci každý týden pomocí schůzek se svým nadřazeným informováni o důležitých změnách v organizaci.

Výhody:

- *Pravidelná komunikace se zaměstnanci*
- *Využívání informačního systému Innowiz*

²⁶ Snížení mzdového tarifu u dělnických pozic nebo redukce 13. a 14. platů u manažerských pozic.

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.7.3 Vedení a ochrana osobních údajů

Zástupce ředitele pro personální věci nese dle popisu pracovní činnosti zodpovědnost za řádné zpracovávání osobních údajů zaměstnanců v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

Zde není co dodat. Ochrana osobních údajů je dána zákonem a závod Barevka tento zákon dodržuje.

6.7.4 Aktivity a programy zaměřené na zaměstnance

Závod Barevka, jak už bylo řečeno, poskytuje:

- programy lázeňské péče, programy lékařské nadstandardní péče, pobyty pro děti, sportovní a kulturní akce (AGC Cup – fotbalový turnaj).

V červnu bude závod Barevka pořádat dětský den k příležitosti výročí 100 let od prvního otevření závodu. Bude zajištěný catering, tedy grilování, nápoje, sladkosti pro děti apod., připraveny budou i upomínkové předměty. Akce by měla přispět i k lepším vztahům v organizaci.

Výhody:

- *Fungující programy zaměřené na zaměstnance a jejich rodiny*
- *Podpora neformální komunikace mezi zaměstnanci a managementem*

Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

6.7.5 Rozhovory se zaměstnanci při odchodu ze společnosti

Při zjišťování této problematiky mi bylo řečeno z více zdrojů organizace, že se velmi dlouho nestalo, že by odešel zaměstnanec z vlastní vůle. Se zaměstnanci, kteří jsou z různých důvodů propuštěni, rozhovory nejsou vedeny, tudíž ani nijak dokumentovány a evidovány.

Z důvodu absence odchodů zaměstnanců z vlastní vůle nelze problematiku hodnotit z hlediska kladů a záporů.

6.8 Vztahy s odbory

Vztahy s odbory vede závod Brevka na velmi dobré úrovni. Komunikace zástupce pro personální věci se zástupcem odborů probíhá téměř každý týden.

Předmětem vyjednávání odborů a závodu Brevka jsou převážně mzdy, jejich výše, porovnání mezd a růstu inflace apod. Další řešené věci mohou být z oblastí benefitových a pobídkových programů, nebo jakékoliv jiné připomínky týkající se například pracovního prostředí, firemního zázemí apod.

Vedoucí pozice závodu Brevka, kteří přijdou do styku s odbory, jsou školeni v pozitivní komunikaci a v aktivním naslouchání.

Výhody:

- *Častá komunikace s odbory*
- *Snaha o nalezení kompromisu mezi požadavky odborů a závodu Brevka*
- *Absence rozporů mezi organizací a odbory*
- Nevýhody:

Žádné nenalezeny.

7 Návrhy opatření pro zkvalitnění vybraných procesů v organizaci

Kapitola slouží k návrhům na možná opatření v personálních procesech, u kterých byly analyzovány nevýhody:

- **získávání, výběr a přijímání pracovníků,**
- **hodnocení zaměstnanců,**
- **odměňování zaměstnanců.**

U příslušných návrhů a postupů pro zkvalitnění daných personálních procesů bude zhodnocena i nákladová náročnost a přínos, který návrh organizaci přinese.

7.1 Zkvalitnění personálního procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Při analýze této oblasti personálních činností byly zjištěny následující nevýhody:

- hledání uchazečů,

- využití malého množství metod při hledání externích uchazečů,
- přijetí zaměstnanců a plán adaptace,
 - absence stručného a věcného orientačního materiálu pro nové zaměstnance.

7.1.1 Využití malého množství metod při hledání externích uchazečů

Závod Brevka využívá právě dvě metody pro získávání externích uchazečů:

- uchazeči se nabízejí sami,
- využívání služeb personálních agentur.

U databáze, vytvořené z uchazečů, kteří se přijdou nabídnout sami, není možnost aktualizace, a proto může docházet ke zjištění, že, při telefonickém kontaktu, uchazeč práci získal jinde nebo, že volaná čísla neexistují.

Služby personální agentury šetří čas o případně i náklady, ale nezahrnují celé spektrum uchazečů.

Navrhuji závodu Brevka využívání většího množství metod výběru z důvodu zvýšení množství možných uchazečů v podobě mixu metod externího získávání uchazečů:

- využívání internetových pracovních portálů,
- vývěsky na nástěnkách úřadu práce,
- spolupráce s vzdělávacími institucemi.

Využívání internetových pracovních portálů

Důvodem lidí pro hledání nového zaměstnání může být propuštění z pracovní pozice nebo nespokojenost na dané pracovní pozici a hledání nové pracovní příležitosti. V obou případech je nejdostupnější variantou hledání pracovní pozice internet. Internetové pracovní portály poskytují přehlednou nabídku pracovních pozic upravenou dle kritérií každého uchazeče.

Vývěsky na nástěnkách úřadu práce

Vzhledem k tomu, že lidé, kteří byli propuštěni, jsou ihned evidováni na úřadu práce, stává se úřad práce jednou z prvních možností získání nové pracovní pozice. I přes množství lidí, kteří jsou na úřadu práce z vlastní vůle a práci aktivně nehledají, je vývěska nebo leták na nástěnce úřadu práce vhodnou metodou.

Spolupráce s vzdělávacími institucemi

Spolupráce a s vysokými, ale i středními školami nese své riziko v tom, že absolventi nemají žádnou praxi a tudíž není možnost posoudit jejich pracovní výkony a návyky. Přesto myslím, že přítomnost absolventů v organizaci má svá pozitiva v podobě nových impulzů v organizaci a vnímání nedostatků v organizaci. Výhodou absolventa je i jeho tvárnost. Organizace si tak může nového zaměstnance plně přizpůsobit. Nabídku volných pracovních pozic je možné zveřejnit jak na nástěnce v cílené vzdělávací instituci, tak na veletrzích pracovních příležitostí.

- ***Nákladová náročnost***

Cena inzerátu se odvíjí od prestiže pracovního portálu. Při vyhledávání spojení „práce Teplice“ nabídl internet i pracovní portály, které jsou specifické právě pro ústecký kraj. Inzerce na těchto portálech se pohybovala v řádech stokorun a na některých byla dokonce zdarma.

Vývěska nebo leták na nástěnce pracovního úřadu je vcelku beznákladová varianta.

U získávání absolventů jsou náklady rovněž nulové, co se týče vystavení nabídky pracovní pozice na nástěnkách. U prezentace společnosti na pracovních veletrzích se náklady skládají především z finančních prostředků na propagační materiál a obsluhu stánku.

- ***Přínos organizaci***

- Příliv nových externích zdrojů zaměstnanců a tím pádem i příliv kvalifikovaných pracovních sil, nových nápadů a zlepšování fungování organizace.
- Získávání uchazečů s chutí pracovat a odhodláním se snažit a vylepšovat procesy v organizaci v podobě absolventů.
- Získávání zaměstnanců s pracovními návyky a schopnostmi odvádět dobrý pracovní výkon (propuštění zaměstnanci ostatních prosperujících firem, kteří přišli o práci z organizačních důvodů).
- Zviditelnění společnosti na veletrzích pracovních příležitostí.

7.1.2 Absence stručného a věcného orientačního materiálu pro nové zaměstnance

Po analyzování procesu přijetí zaměstnance bylo zjištěno, že noví zaměstnanci obdrží mnoho informací pouze ústně a mohou tak mít pocit dezorientace ve fungování organizace. Materiály, které každý zaměstnanec obdrží písemně, jsou:

- **kopie pracovní smlouvy, kopie kolektivní smlouvy, seznam zaměstnaneckých výhod.**

Existuje však velké množství dalších informací, které jsou pro nového zaměstnance z hlediska orientace v organizaci důležité. Předání ústní formou je jednodušší a může mít vyšší účinek, ale pokud je informací příliš, lidský mozek nedokáže vše řádně pochytit. Obráceným extrémem může být zas možnost získání všech potřebných písemných materiálů a očekávání, že si je zaměstnanec všechny nastuduje²⁷. Pro některé zaměstnance může být orientace v dokumentech složitá.

Navrhuji tedy kompromis v podobě **barevné a zábavně pojaté brožury**, která bude obsahovat potřebné informace, tedy:

- **mapu organizace s popisem jednotlivých stanovišť,**
- **organizační schéma,**
- **informace o politice organizace, historii a firemní kultuře,**
- **seznam podnikových svátků a volných dnů,**
- **informace o systému kafetéria FLEX,**
- **informace o Fondu sociálního rozvoje.**

Obsah brožury navrhuji **uspořádat v daném pořadí** z důvodu postupné orientace pracovníka nejprve v samotné organizaci, a poté i v její politice a kultuře.

- ***Nákladová náročnost***

Náklady by vzhledem k ročnímu počtu přijímaných zaměstnanců nebyly příliš vysoké. Brožura by měla velikost A5 nebo A6 a potřebný počet stran by neměl přesáhnout 50 stran. Brožura by měla být vzhledem k zábavnému charakteru barevná. Odhadem by tedy výtisk 1 brožury stál kolem 40,- Kč.

²⁷²⁷ Tato možnost je však nezbytná pro manažerské pozice, jejichž povinností je znát všechny tyto informace.

- **Přínos organizaci**
 - Organizace ušetří čas, potřebný pro opakované vysvětlování daných záležitostí novým zaměstnancům.
 - Vytvoření uceleného přehledu informací, který může být užitečným i stávajícím zaměstnancům
 - Přispění k urychlení času orientace v rámci adaptačního programu.

7.2 Zkvalitnění personálního procesu hodnocení zaměstnanců

Při zjišťování průběhu hodnocení zaměstnanců byla zanalyzována:

- Absence hodnocení dělnických pozic

Protože hodnocení zaměstnanců úzce souvisí s měřením výkonnosti, které bude následovat v personálním procesu odměňování, navrhu zde zkvalitnění tohoto procesu v návaznosti na měření výkonnosti pracovníků, kterému se budu blíže věnovat v příslušném procesu.

7.2.1 Absence hodnocení dělnických pozic

Jak bylo již uvedeno, hodnocení probíhá pouze u manažerských a vedoucích pozic. Absence hodnocení a následného ohodnocení výkonných pracovníků může výrazně brzdit vývoj organizace a využívání 100% kapacit lidského kapitálu. V rámci zkvalitňování procesu hodnocení navrhuji hodnocení dělnických pozic převážně z důvodu motivace pracovníků k lepšímu výkonu, při návaznosti hodnocení na odměňování. Hodnocení dělnických pozic by mělo být přirozené postaveno ekvivalentním způsobem k jejich pracovní činnosti a odpovědnosti, kterou zastávají.

Hlavní body návrhu:

- hodnocení bude provádět **manažer příslušného úseku**, u dělníků může být přítomen i jejich přímý nadřízený,
- hodnocení budou dělnické pozice tedy **dělníci a předáci**,
- hodnocení bude probíhat **jednou za půl roku**,
- pro hodnocení je zvolena **metoda rozhovoru**,
- manažeři jsou již v oblasti hodnocení proškoleni, **školení v oblasti hodnocení** a komunikace se zaměstnanci se účastní **nadřízení** dle potřeby daných úseků,

- **školení** bude prováděno **jednou ročně** pomocí kurzů, kde si manažeři a jiní vedoucí pozice osvojí potřebné komunikační techniky, a během roku bude přístupný **videokurz pro hodnocení** v informačním systému závodu Barevka,
- hodnocení bude navazovat na systém odměňování v podobě variabilní složky mzdy a bonusů.

Kritéria, dle kterých budou dělnické pozice hodnoceny, se liší právě v hodnocení dělníků a předáků.

Kritéria pro hodnocení dělníků

Pro hodnocení dělníků jsem zvolila jednoduchá a jasně definovatelná kritéria, která jsou pro dělníka a jeho působení v organizaci vhodným měřítkem jeho pracovní činnosti. Kritéria jsou zaměřená převážně na výkon, který se od dělníků očekává. Nechybí však prostor pro osobnostní rysy člověka a jeho potenciál pro případný kariérní růst v organizaci.

- **kvalifikace, praxe, plnění úkolů, bezpečnost práce a požární ochrana, využití a dodržení pracovní doby, kvalita, dodržování pořádku a úklid, subjektivní ochota a flexibilita, iniciativa** [9].

Kritéria pro hodnocení předáků

Kritéria pro předáky i celý hodnotící formulář byl zvolen zcela odlišně. Je to z důvodu vyšší odpovědnosti, kladené na předáky. Jejich hodnotící formulář se více podobá formuláři pro vedoucí, či manažerské pozice.

- **vzdělání, obecná kvalifikace, praxe, obecná hodnocení, mezilidské vztahy, manažerské dovednosti** [9].

Navržený hodnotící formuláře pro dělníky i pro předáky jsou ve svých kompletních podobách v přílohách bakalářské práce.

Při hodnotícím pohovoru samozřejmě nesmí chybět ani prostor pro **sebehodnocení** a ohlednutí za uplynulým obdobím. V případě dělníků je nutné seznámit je s cíli danými pro jejich směnu a pro jejich pracovní pozici. Cíle poznamenat i k hodnotícímu formuláři a při dalším rozhovoru zhodnotit jejich plnění.

- ***Nákladová náročnost***

Nákladová náročnost sestává z nákladů na tisk formulářů. Samotné hodnocení je časově náročnější a zabere tedy čas, který mohl být věnován výrobě a provozu. Jedná se však o půl hodinu až hodinu času pro každého pracovníka dělnické pozice. Nejvíce času je potřeba pro manažerskou pozici, která bude hodnocení provádět. Hodnocení by však mělo probíhat pouze dvakrát do roka. Mírná ztráta v nákladech vynaložených na hodnocení pracovníků může být nahrazena vyšší produktivitou práce a rychlejší výrobou, tedy zkrácením času potřebného na pracovní výkony.

- ***Přínos organizaci***

- Dojde k zvýšení motivace zaměstnanců a možnému zvýšení pracovního výkonu.
- Pomůže kontrolovat pracovní výkony všech zaměstnanců.
- Přispívá k vyšší produktivitě práce.
- Podporuje dobré vztahy a lepší porozumění pracovníků dělnických pozic s manažery.
- Usnadňuje vyšší informovanost pracovníků o svém poslání ve firmě.
- Přispívá k vyššímu uspokojení z provedené práce.

7.3 Zkvalitnění personálního procesu odměňování zaměstnanců

Při analýze oblasti odměňování zaměstnanců a jejích dílčích procesů byly odhaleny následující negativa:

- formální systém mezd,
 - absence variabilní složky v mzdových tarifech v návaznosti na výkon zaměstnance,
 - chybí měření výkonnosti pracovníků,
- poradenství pro zaměstnance,
 - absence možnosti anonymního podání stížnosti.

V následujících podkapitolách představím možné návrhy na řešení výše uvedených negativ.

7.3.1 Absence variabilní složky v mzdových tarifech v návaznosti na výkonu zaměstnance

Současný systém mzdových tarifů obsahuje 12 stupňů s přesně stanovenou částkou, která nezahrnuje příplatky za práci o víkendu, za práci v noci a za práci v odpolední směně.

Tab. č. 6: Tabulka měsíčních mzdových tarifů pro rok 2012 [17]

Tabulka měsíčních mzdových tarifů		
Tarifní stupeň		
1.	12 500	Kč
2.	14 400	Kč
3.	15 500	Kč
4.	17 100	Kč
5.	18 100	Kč
6.	19 100	Kč
7.	20 100	Kč
8.	21 100	Kč
9.	22 400	Kč
10.	23 600	Kč
11.	25 200	Kč
12.	26 500	Kč

Z hlediska motivace pracovníků není způsob tarifních stupňů bez variabilní složky příliš vhodný. Zaměstnanci mají svou mzdu jistou a vědí, že ji nijak neovlivní. Zaniknou tak pracovníci s vysokým potenciálem výkonu. Navíc se mohou zaměstnanci, kteří dělají úkoly ve větším množství nebo provádí úkoly ve vyšší kvalitě, cítit ukřivdění, když získávají stejnou mzdu jako kolegové, kteří dělají jen to, co je nutné pro udržení v organizaci.

V souvislosti s navrženým systémem hodnocení dělnických pozic, jsem již zmínila návaznost na odměňování pracovníků. Navrhuji zkvalitnění mzdového systému, který dokáže odrážet výkon zaměstnance, pomocí:

- variabilní složky v mzdových tarifech,
- ročních bonusů.

Variabilní složka v mzdových tarifech

V souladu s cíli organizace navrhuji vytvořit intervaly v úrovních každého mzdového stupně. Aby rozpětí bylo u všech stupňů stejné, volím vypočet intervalu následujícím způsobem:

Dolní mez: Současná částka – 3000,-Kč

Horní mez: Současná částka + 1000,-Kč

Vznikne tak variabilní složka v hodnotě 4000,- Kč. Tabulka měsíčních mzdových tarifů bude vypadat následovně.

Tab. č. 7: Tabulka měsíčních mzdových tarifů s variabilní složkou

Tabulka měsíčních mzdových tarifů		
Tarifní stupeň		
1.	9 500 - 13 500	Kč
2.	11 400 - 15 400	Kč
3.	12 500 - 16 500	Kč
4.	14 100 - 18 100	Kč
5.	15 100 - 19 100	Kč
6.	16 100 - 20 100	Kč
7.	17 100 - 21 100	Kč
8.	18 100 - 22 100	Kč
9.	19 400 – 23400	Kč
10.	20 600 - 24 600	Kč
11.	22 200 - 26 200	Kč
12.	23 500 - 27 500	Kč

Variabilní složku 4000,- Kč jsem zvolila z důvodu snadnějšího počítání pro následující problematiku měření výkonnosti. Umístění intervalu směrem k nižším hodnotám jsem zvolila pro získání vyšší motivace k odvádění pracovních úkolů včas, v požadovaném množství a kvalitě. Dalším důvodem jsou i cíle organizace související se snižováním celkových i výrobních nákladů.

Roční bonusy

Roční bonus znamená kumulovanou částku výdělku, který vznikl měsíčním finančním ohodnocováním výkonu konkrétního pracovníka. Měsíční bonus jsem stanovila

v maximální dosažitelné hodnotě 4000,-Kč, což znamená možnost dosažení ročního bonusu ve výši 48 000,-Kč.

Návrh způsobu, jakým bude výkon na variabilní složku tarifního stupně a na bonusy působit, provedu v následující podkapitole.

- ***Nákladová náročnost***

V tomto případě náklady na mzdové prostředky porostou úměrně s výkonem pracovníka. Výše nákladů je tedy závislá na tom, jak se motivační program v podobě možnosti vyššího výdělku, vydaří. Ovšem nejedná se o vyšší nákladovou náročnost, protože je zde zajištěna návaznost vyšší produktivity práce a efektivnějšího využívání pracovní síly.

- ***Přínos organizaci***

- Zlepšení motivace zaměstnanců
- Umožnění jejich seberealizace v organizaci.
- Objektivnější způsob ohodnocení pracovníků

7.3.2 Chybí měření výkonnosti pracovníků

„Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě o cílech, o znalostech, dovednostech a chování (tedy způsobilosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Zahrnuje i společné a soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíly, požadavky a plány a společnou dohodu o krocích ke zlepšování pracovního výkonu i o dalších plánech rozvoje a pochopitelně i společné úsilí o realizaci těchto kroků a plánů“ [18]

Výše uvedený citát shrnuje způsob, kterým by mělo hodnocení výkonu probíhat. Hodnocení výkonu neznamena jen vyplnit hodnotící formulář s pracovníky a další půl rok už problematiku výkonu nesledovat. Právě naopak, pozorováním, zkoumáním a hlavně komunikací s pracovníky je možné dosáhnout objektivního hodnocení a měření výkonu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní závod o dvou výrobních linkách, na kterých se střídají směny, vytvořila jsem nástin možného měření výkonu zaměstnance. Výkon zaměstnance by se skládal z dvou složek, tedy z **výkonu směny a výkonu jednotlivce**.

Výkon směny by měl váhu 60% a výkon jednotlivce také 40%. Poměr je zvolen pro účel snížení rizika možné rivality mezi zaměstnanci na směně. Poměr alespoň z části zajistí celistvost směny jako týmu.

Měření výkonu směny

Výkon směny bych zvolila měřit v měsíčních intervalech za účelem objektivního ohodnocení výkonu směny a jeho návaznosti na odměňování.

Na výkonu směny se podílí různé faktory, které úzce souvisí s cíly organizace. Sestavila jsem tedy podklad s možnými hledisky hodnocení směny jako týmu:

- dodržení maximální hranice 6% přesčasové práce,
- dosažení nulové hodnoty pracovních úrazů s absencí práce,
- podílet se na dodržení 0,2% reklamací na celkových prodejkách,
- dodržování BOZP a požární ochrany,
- splnit požadovanou výtěžnost linky 87% (zabránit prostojům linky a výrobě nekvalitního skla),

Základních pět hledisek je možné ještě rozpracovat na jednotlivá tvrzení. Stupnice hodnocení hledisek bude následující:

Tab. č. 8: Hodnotící stupnice pro měření výkonu směny

Hodnotící stupnice	
8	Vynikající
7	Velmi nadprůměrná
6	Nadprůměrná
5	Mírně nadprůměrná
4	Průměrná
3	Mírně podprůměrná
2	Podprůměrná
1	Velmi podprůměrná
0	Nedostatečná

Z uvedených údajů vyplývá, že maximální možný počet získaných bodů je 40 bodů. Každý z těchto bodů má váhu 1,5% v určených 60% výkonu směny. Hodnota se mění v závislosti na měsíčních intervalech měření, tedy každý měsíc.

Měření výkonu jednotlivce

K měření výkonu jednotlivce slouží hodnocení zaměstnance. Systém hodnocení byl navržen v předchozí kapitole, a proto zbývá ještě určit návaznost hodnocení na odměňování.

Vzhledem k tomu, že suma bodů, které může pracovník při hodnocení získat je 160 (platí jak pro předáky, tak pro dělníky), váha jednoho bodu je rovna 0,25% z 40% hodnocení jednotlivce. Hodnota zůstává stejná jen půl rok v návaznosti na intervaly hodnocení pracovníků.

Po sečtení získaných procent z měření výkonu směny i jednotlivce získá každý zaměstnanec svou procentuální míru výkonnosti, dle které bude ohodnocen. Míra výkonnosti se může pohybovat v intervalu <0%; 100%>. Výsledná procentuální výše bude navazovat odměňování způsobem:

- výsledným **procentem výkonnosti vynásobíme variabilní složku tarifního stupně a současně i měsíční bonus.**

Měsíční bonusy se během roku sčítají a vyplácí se na konci kalendářního roku ve formě ročního bonusu.

- ***Nákladová náročnost***

Nákladová náročnost na zavedení měření výkonnosti nese pouze náklady na vytištění formulářů hodnocení, jak směny, tak jednotlivce. Časově se nejedná o náročný proces z hlediska hodnocení směny, protože jde jen o měsíční zhodnocení daných hledisek, které jsou měřitelné a zjišťují se pozorováním pracovníků jako týmu a jejich výsledků. Hodnocení jednotlivců, jak už bylo řečeno, je časově náročnější, ale vzhledem k půl ročnímu intervalu jde o malý dopad na celkové využití pracovního času. Vzhledem k malým časovým ztrátám a k možnému zvýšení výkonnosti pracovníků nelze jednoznačně určit náklady.

- ***Přínos organizaci***
 - Kvantifikace výkonnosti pracovníků pomáhá k větší snaze vykonávat kvalitní práci v požadovaném množství.
 - Přenesení cílů organizace na pracovníky a řízení jejich naplňování pracovníky.
 - Odměňování za skutečně odvedenou práci.

- Zavedení motivační složky, která přispívá k uspokojení pracovníků a ocenění jejich výkonu.

7.3.3 Absence možnosti anonymního podání stížnosti

Návrh spočívá ve vytvoření boxu důvěry, který bude sloužit k možnosti vyjádřit se, pro introvertní nebo nepříliš komunikativní pracovníky, kteří své problémy nedokážou sdělit přímo. Box bych navrhovala umístit ke vchodu organizace nebo k nástěnce s informacemi pro zaměstnance.

- ***Nákladová náročnost***

Jedná se pouze o umístění boxu a jeho spravování personálním útvarem. Náklady záleží pouze na koupi boxu.

- ***Přínos organizaci***

- Poskytnutí možnosti se vyjádřit anonymně či bez přímého kontaktu.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků a jejich důvěrnosti k organizaci.

Všechny **návrhy** na možná zkvalitnění procesů **odpovídají cílům organizace** a vychází vstřícně zaměstnancům organizace. Návrhy byly diskutovány s konzultantem firmy a vytvářeny v souladu s postupy odborné literatury, s praktickými připomínkami konzultanta a účelem organizace. V níže uvedená tabulka prezentuje shrnuté oblasti, ve kterých byly provedeny zkvalitňující opatření, včetně těchto opatření.

Tab. č. 9: Shrnující tabulka personálních procesů, oblastí a navrhovaných opatření

Personální proces	Oblast	Nevýhoda	Návrh z kvalitnějšího opatření
<i>Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců</i>	<i>Hledání uchazečů</i>	Využití malého množství metod při hledání externích uchazečů	Využívání internetových pracovních portálů, vývěsky na nástěnkách úřadu práce, spolupráce s vzdělávacími institucemi.
	<i>Přijetí zaměstnanců a plán adaptace</i>	Absence stručného a věcného orientačního materiálu pro nové zaměstnance	Orientační balíček v podobě zábavné, barevné brožury
<i>Hodnocení zaměstnanců</i>		Absence hodnocení dělnických pozic	Návrh systému hodnocení pro dělníky i předáky včetně hodnotících formulářů a základních podkladů k organizaci hodnocení.
<i>Odměňování zaměstnanců</i>	<i>Formální systém mezd</i>	Absence variabilní složky v mzdových tarifech v návaznosti na výkon zaměstnance	Vytvoření variabilní složky v současných mzdových tarifech a ročních bonusů.
		Chybí měření výkonnosti pracovníků	Měření výkonnosti na základě 60% podílu výkonu směny a 40% výkonu jednotlivce.
	<i>Poradenství pro zaměstnance</i>	Absence možnosti anonymního podání stížnosti	Návrh boxu důvěry umístěného v blízkosti informační tabule

8 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza podniku, externího i interního prostředí, fungování personálních činností v podniku a následné navržení zkvalitňujících procesů dle cílů podniku a odborné literatury.

První a druhá kapitola byla vytvořena jako teoretický podklad pro analýzu personálních činností. Sloužila k charakteristice personálního útvaru, jeho postavení v organizaci společnosti, a k charakterizování vybraných personálních procesů. Profily vybraných personálních procesů byly popisovány z hlediska cílů, postupů a metod. Na základě charakteristik personálních činností byl sestaven řízený rozhovor pro analyzování personálních procesů v podniku AGC Flat Glass Czech, a.s.

Následující kapitola se věnovala společnosti AGC Group, a.s., její historii a evropskému i světovému kontextu, pro lepší pochopení organizační struktury AGC Group, a.s.

Čtvrtá kapitola sloužila k představení divize AGC Flat Glass Czech, a.s. Vzhledem k tomu, že vybraný podnik, závod Barevka, je součástí divize, bylo potřebné charakterizovat Barevku právě přes její divizi. Kapitola vystihovala nejbližší historii, předmět podnikání, vnější prostředí, v podobě makroekonomického vývoje a vývoje na trhu práce, a vnitřní prostředí, personální politiku včetně jejích ekonomických výsledků celé divize.

Pátá kapitola se věnovala závodu Barevka a jeho cílům, struktuře zaměstnanců a oddělení pro personální věci. Cíle společnosti později sloužily ke zkvalitňování personálních procesů v podniku. Veškeré návrhy byly tvořeny v souladu s cíly podniku.

V šesté kapitole byly již analyzovány vybrané personální procesy. V analýze šlo o zjištění postupu a metod, které závod Barevka používá a zhodnotit jejich výhody a nevýhody.

Sedmá kapitola se zabývala návrhy na zkvalitňování procesů. Procesy pro zkvalitňování byly vybrány na základě určených nevýhod v analýze personálních procesů. Pro nevýhody byly navrženy opatření či podklady pro jejich zkvalitnění a tedy nakonec zefektivnění personálního procesu. Nevýhody byly analyzovány v oblastech získávání, výběru a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků a odměňování pracovníků.

Největším zkvalitňovaným procesem bylo navrhování hodnocení dělnických pozic z návaznosti na měření výkonu a na odměňování zaměstnanců. Oblast hodnocení a odměňování spolu v těchto návrzích úzce souvisela. U jednotlivých návrhů vyhodnocena i časová náročnost a přínos organizaci.

V závodě Barevka byly průběhy personálních činností bezproblémové a je třeba podotknout, že zmíněné nevýhody nemají charakter chyb. O vysoké úrovni personálních činností svědčí i v posledních letech získávané ocenění „Zaměstnavatel roku“. Zkvalitňující návrhy však mohou ještě zvýšit efektivnost fungování personálních procesů v podniku.

9 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Získávání pracovníků uvnitř organizace [6].....	15
Tab. č. 2: Získávání pracovníků mimo organizaci [6].....	16
Tab. č. 3: Vývoj makroekonomických ukazatelů [12]	29
Tab. č. 4: Vývoj ukazatelů trhu práce pro celou ČR pro období 2008 - 2013 [12]	30
Tab. č. 5: Struktura zaměstnanců závodu Brevka na výrobních linkách za období 2008 - 2011.....	34
Tab. č. 6: Tabulka měsíčních mzdových tarifů pro rok 2012 [16].....	62
Tab. č. 7: Tabulka měsíčních mzdových tarifů s variabilní složkou	63
Tab. č. 8: Hodnotící stupnice pro měření výkonu směny	65
Tab. č. 9: Shrnující tabulka personálních procesů, oblastí a navrhovaných opatření	68

10 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Fáze personálního plánování [2].....	13
Obr. č. 2: Proces plánovaného vzdělávání [8]	19
Obr. č. 3: Tři oblasti hodnocení [9].....	21
Obr. č. 4: Postup hodnotitele a hodnoceného v jádru hodnotícího pohovoru [9]	22
Obr. č. 5: Struktura uspořádání prvků systému odměňování [10]	23
Obr. č. 6: Organizační struktura AGC Group, a.s.....	25
Obr. č. 7: Míra nezaměstnanosti v ústeckém kraji v letech 2005 až 2011 [13].....	30
Obr. č. 8: Vývoj zaměstnanosti v AGC Flat Glass Czech, a.s. za období 2008 až 2012 [11]	31
Obr. č. 9: Vývoj průměrného výdělku zaměstnance v AGC Flat Glass Czech, a.s. za období 2007 až 2010 [11]	32
Obr. č. 10: Průměrný roční počet proškolených pracovníků vytvořený za období 2008 až 2010 v rámci Úseku celoživotního vzdělávání [11]	32
Obr. č. 11: Organizační schéma Oddělení pro personální věci	35

11 Seznam zkratk

HR – Human Resources (Lidské zdroje)

THP – Technicko-hospodářští pracovníci

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HDP – Hrubý domácí produkt

AGC – Asahi Glass Company

SMART – Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Realistic (skutečný), Time-based (časově vymezený)

IT – Information technology

12 Seznam použitých zdrojů

1. **DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.** *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
2. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
3. **ŠMÍDA, F.** *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
4. **J., STÝBLO.** *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
5. **KOUBEK, J.** *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. Praha : VŠE v Praze, 1996. ISBN 80-7079-629-4.
6. **MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.** *Moderní personální management*. Jinočany : Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
7. **BLÁHA, J. a kol.** *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
8. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. *Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
9. **HRONÍK, F.** *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
10. **PITRA, Z.** *Management III*. Trutnov : UNIPRESS, 2003. ISBN 80-86744-04-3.
11. O nás. *AGC Your Glass*. [Online] AGC Glass Europe, 2012. [Citace: 15. 2 2012] Dostupné z: http://www.yourglass.com/agc-glass-europe/cz/cz/about_agc.html.
12. Historie. *AGC GLass Europe*. [Online] AGC Glass Europe, 2012. [Citace: 20. 2 2012] Dostupné z: <http://www.agc-glass.eu/Czech/Homepage/O-nas/Historie/page.aspx/1082>.
13. Výroční zprávy AGC Flat Glass Czech, a.s., 2008-2010.
14. Makroekonomika. *Ministerstvo financí ČR*. [Online] Ministerstvo financí ČR, 2005. [Citace: 20. 3 2012] Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html.
15. Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem. *Český statistický úřad*. [Online] ČSÚ, 12. 3 2012. [Citace: 13. 4 2012] Dostupné z: http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_usteckem_kraji_v_letech_2005_az_2011.
16. **GOMÉZ MEJÍA, L., BALKIN, D., CARDY, R.** *Managing human resources*. New Jersey : Prentice Hall, 2001. ISBN 0-13-011333-6.
17. Kolektivní smlouva 2012. AGC Flat GLass Czech, a.s., 2012.
18. **KOUBEK, J.** *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

13 Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura závodu Brevka

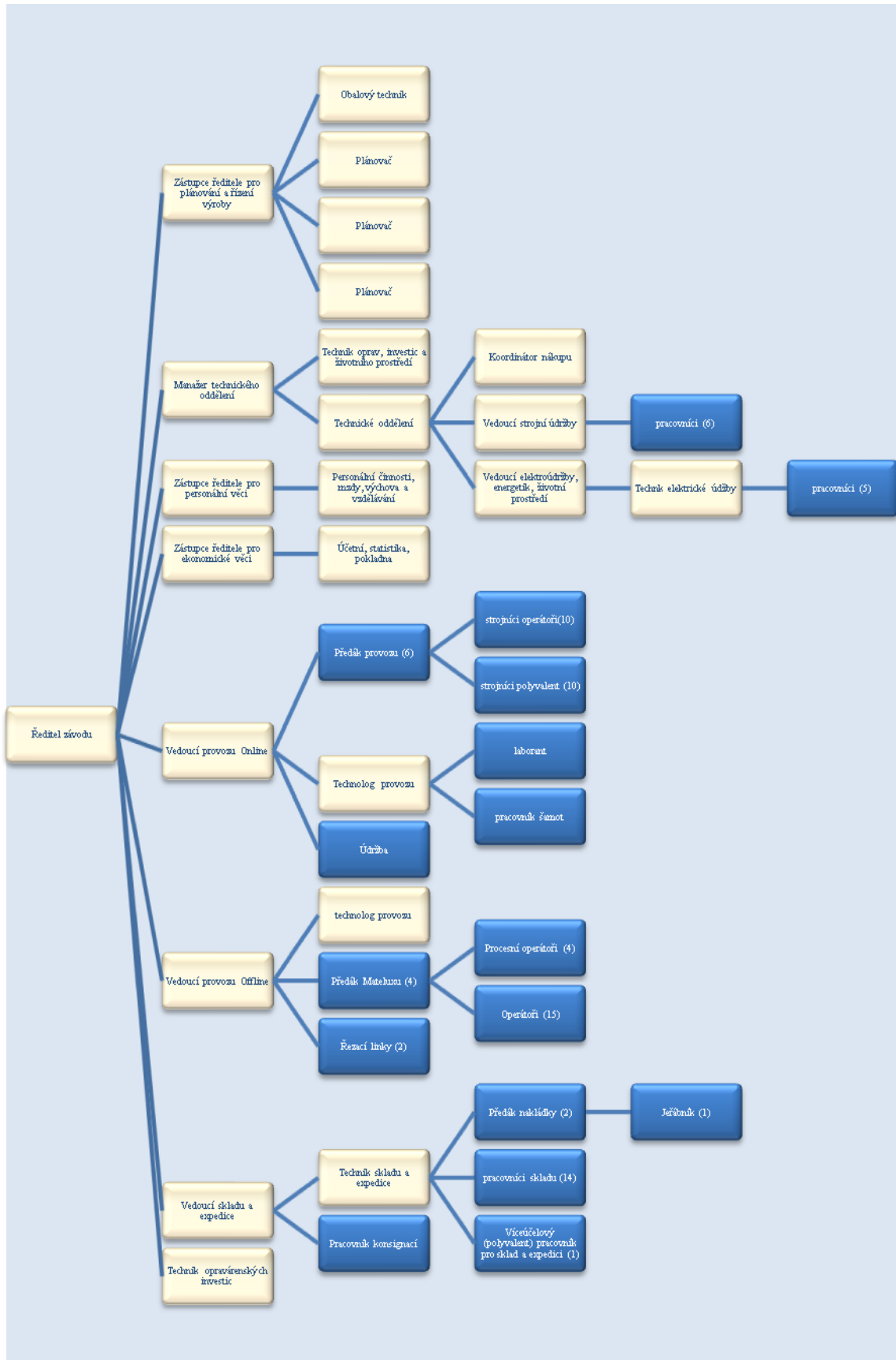
Příloha B: Popis pracovní činnosti zástupce ředitele pro personální věci

Příloha C: Osnova a otázky pro řízený rozhovor

Příloha D: Hodnotící formulář pro dělníky

Příloha E: Hodnotící formulář pro předáky

Příloha A: Organizační struktura závodu Barevka



AGC POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI

GLASS UNLIMITED

Jméno zaměstnance:

Číslo a název funkce: 6 – řídicí pracovník

Pracovní činnost : zástupce ředitele závodu pro personální věci
(název pracovního místa dle org. schématu)

Organizační vztahy funkce

Úsek : personální

Útvar : personální

Podřízena funkci : ředitel závodu

Zastupuje funkci : ředitele závodu pro věci personální

Zastupována funkcí : personální činnost, mzdy, výchova a vzdělávání

Působnost

Kromě všeobecných práv a povinností zaměstnanců podle zákoníku práce, dalších právních předpisů, Pracovního řádu společnosti a vnitřních organizačních předpisů funkci dále přísluší:

- V oblasti personální práce zodpovídá za dodržování platných zákonů, norem, předpisů a dalších dokumentů, které jsou pro tuto oblast závazné, a to zejména Pracovním řádem, Kolektivní smlouvou, Zákoníkem práce, Občanským zákoníkem, směrnicemi platnými v rámci akciové společnosti, a to zejména z oblasti personální a mzdové, bezpečnosti práce a požární ochrany, Zákonem o požární ochraně a předpisy bezpečnosti a hygieny práce.
- Zodpovídá za plnění úkolů, uložených servisním střediskem-PÚ, poradou ředitele závodu a všemi nadřízenými pracovníky.
- Zodpovídá za vypracování plánu růstu kariéry a za odborný a kvalifikační růst pracovníků závodu.
- Provádí vstupní pohovory s uchazeči o zaměstnání, dle příslušných směrnic, platných v této oblasti, zodpovídá za řádný průběh výběrových řízení, jejich výsledky předkládá společně s příslušnými nadřízenými nového pracovníka řediteli závodu ke konečnému schválení, v případech vymezených příslušnými předpisy předkládá návrh ke schválení manažerovi – lidských zdrojů.
- Zodpovídá za správnost a úplnost osobních materiálů a spisů zaměstnanců, za jejich uložení a evidenci, za oprávněnost při používání těchto informací.
- Ve spolupráci s pracovníky servisního střediska-PÚ navazuje kontakty s odbornými

školy za účelem vyhledání kvalifikovaných a perspektivních budoucích zaměstnanců společnosti.

- Ve spolupráci s vedoucími odborů zodpovídá za přípravu plánů odborných praxí a stáží nově nastupujících pracovníků, totéž zajišťuje ve spolupráci se servisním střediskem-PÚ pro nastupující asistenty. Plány předkládá ke schválení určenému nadřízenému.
- Zodpovídá za řádné vedení a evidenci Průkazu kvalifikace.
- Zodpovídá za dodržování pracovní kázně a disciplíny, směrnic a zákonů v oblasti požární ochrany, bezpečnosti a hygieny práce.
- Dle požadavků řídicích pracovníků závodu zodpovídá za zajištění a realizaci školení, nezbytných k výkonu činnosti. Ve všech případech konzultuje uvedené vzdělávací akce se servisním střediskem-PÚ. Zodpovídá za řádné vedení evidence provedených kursů, za sledování termínů platnosti získaných oprávnění. Je zodpovědný za okamžité vyznačení získané kvalifikace do Průkazu kvalifikace.
- Je zodpovědný za provedení, zpracování a vyhodnocení ročního periodického hodnocení zaměstnanců, na jeho základě zpracovává u kategorie zaměstnanců, která mu přísluší, návrhy na uplatnění bonusu, které předkládá ke schválení příslušnému nadřízenému. V případech ostatních předává výsledky hodnocení vedení společnosti.
- Je zodpovědný za provedení ročního hodnotícího pohovoru s podřízenými pracovníky ve všech stanovených oblastech.
- Je zodpovědný za tvorbu organizačního schématu a jeho aktualizaci v rámci ustanovení příslušných směrnic s cílem dosažení optimální organizační struktury po stránce odborné, věkové, zastupitelnosti i profesní provázanosti. Je zodpovědný za předložení navrhovaných organizačních změn k projednání příslušnému orgánu společnosti, včetně zdůvodnění, následně zodpovídá za předání aktualizovaných organizačních schémat servisnímu středisku-PÚ.
- Zodpovídá za zajištění interních komunikací a informovanost všech složek organizační struktury závodu, externí komunikaci zajišťuje prostřednictvím servisního střediska-PÚ, případně s jejím výslovným souhlasem.
- V souladu s platným organizačním schématem, Kolektivní smlouvou a Zákoníkem práce, katalogem funkcí a mzdovým katalogem zodpovídá za správnost a úplnost podkladů k tvorbě finančních plánů závodu, a to zejména plánu mzdových a sociálních nákladů, plánu nákladů pro výchovu a vzdělávání, plánu nákladů pro zajištění ostražky, bezpečnosti práce a požární ochrany, plánu provozních nákladů personálního útvaru. Je zodpovědný za čerpání veškerých nákladů v oblasti personální práce.
- Na základě návrhů řídicích pracovníků zpracovává návrhy v platovém zařazení zaměstnanců, návrhy předkládá ke schválení určeným nadřízeným pracovníkům. V případě odsouhlasení návrh realizuje.
- Je zodpovědný za vedení evidence pracovní doby zaměstnanců závodu, mzdových listů, přesčasové práce a práce ve ztížených podmínkách, nemocnost, odpadlou pracovní dobu a další předepsané statistické údaje.
- Je zodpovědný ve spolupráci s ostatními řídicími pracovníky za zpracování směnových harmonogramů v souladu s typem uplatňované pracovní doby.
- V rámci závodu je zodpovědný za zajištění komunikace se ZV OS, ve spolupráci s ním sleduje a hodnotí plnění úkolů plynoucích z Kolektivní smlouvy a z výrobních a komerčních záměrů závodu v podmínkách sociálního smíru. O výsledcích veškerých jednání neprodleně informuje vedení závodu a servisní středisko-PÚ.
- Zodpovídá za rozpracování Zákona o požární ochraně, předpisů a směrnic z oblasti hygieny a bezpečnosti práce včetně následných změn v podmínkách závodu, zajišťuje jejich aplikaci

prostřednictvím interních směrnic. O všech podstatných událostech a změnách informuje neprodleně příslušného pracovníka servisního střediska-PÚ.

- Je zodpovědný za provádění pravidelných kontrol pracovišť v rámci závodu, za vyhodnocení stavu, pořádku a bezpečnosti v návaznosti na platné předpisy.
- Je zodpovědný za organizaci, řízení a vyhodnocení roční prověrky BP a PO na závodě.
- V úseku BP a PO je zodpovědný za předkládání návrhů řešení k odstranění jednotlivých zjištěných nedostatků a k zvýšení bezpečnosti práce. Zodpovídá za vedení evidence pracovních úrazů a nemocí z povolání, provedení jejich analýzy a opatření, vede evidenci odpadlé pracovní doby z důvodu pracovních úrazů a nemocí z povolání.
- V úseku BP a PO a hygieny zastupuje společnost v jednáních s příslušnými orgány státní správy a samosprávy.
- Je zodpovědný za řádnou obsluhu telekomunikačních prostředků.
- Zodpovídá za zpracování, správnost a aktuálnost vnitřních předpisů na úrovni závodu.
- Zastupuje závod při jednání s dodavatelskými firmami v oblastech personální práce, které úrovni závodu přísluší.
- Zodpovídá za řádnou evidenci a hospodárné využívání HIM, DHIM a vybavení pracovišť personálního úseku.
- Je zodpovědný za dodržování firemního tajemství, zachování mlčenlivosti a loajalitu vůči vedení závodu i servisnímu středisku-PÚ.
- Zpracovává a vyhodnocuje veškeré informace z oblasti personální práce, předává je vedení závodu i společnosti.
- Je zodpovědný za zpracování statistických údajů, hlášení a zpráv, vyžadovaných nadřízenými pracovníky.
- Zodpovídá za zavedení a udržování integrovaného systému managementu v oblasti jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce a požární ochrany, dále ISM. Zodpovídá za řízení, kontrolu, stanovení nápravných či preventivních opatření, za důsledné dodržování a respektování dokumentovaných postupů v ISM.

ISM – integrovaný systém managementu

- Zodpovídá za rozpracování strategie ISM podniku na podmínky závodu.
- Zodpovídá za vytváření a udržování dokumentace / správce dokumentace /.
- Zodpovídá za dodržování pracovní kázně a disciplíny, směrnic a zákonů v oblasti požární ochrany, bezpečnosti a hygieny práce.
- Spolupracuje s vedením závodu v přípravě, zavádění a řízení dílčích programů ISM.
- Hodnotí výsledky přijatých opatření, analyzuje míru jejich účinnosti a předkládá další postup v procesu řízení jakosti.
- Koordinuje činnost v oblasti řízení jakosti mezi všemi středisky a pracovníky.
- Analyzuje výrobní proces a vytyčuje rozhodující místa tvorby jakosti. Ve spolupráci s vedoucími provozů řeší tato kritická místa s cílem dosáhnout v těchto bodech vědomě řízenou jakost a určit efektivní kontrolní technologii k jejímu měření.
- Ve spolupráci s vedením závodu plánuje a podporuje výchovu k jakosti a k pocitu odpovědnosti za jakost uvnitř celého závodu.
- Ve spolupráci s vedením řeší nejaktuálnější místa řízení a koordinace programů ISM.

- Posuzuje a podílí se na přípravě nových výrobních a organizačních záměrů, ovlivňujících jakost výrobního procesu.
- Organizuje a řídí odpovědné pracovníky provozů, tvořící tým pro zavedení a řízení programu jakosti.
- Průběžně informuje ředitele závodu o funkčnosti ISM.
- Navrhuje efektivní způsob zpracování výsledků měření s cílem získat rychlou a přesnou informaci o jakosti za podpory výpočetní techniky.
- Případnou neshodu mezi skutečnou jakostí a předpisem jakosti neprodleně řeší s odpovědným pracovníkem, informuje ředitele závodu.
- Odsouhlasuje navržené kontrolní metody vstupních materiálů a surovin do procesu výroby, technologicko-výrobní postupy a kontrolní metody výstupní jakosti, nebo tyto metody navrhuje.
- Analyzuje a hodnotí stabilitu jakosti výrobního procesu.
- Předkládá návrhy činností s cílem odstranit vlivy narušující stabilitu jakosti výrobního procesu včetně role odpovědných pracovníků.
- Ve spolupráci s vedoucím ekonomického úseku zpracovává podklady pro tvorbu finančního plánu závodu, zejména plán nákladů k dosažení jakosti a náklady na nejakost. Řídí provozní náklady v souvislosti s vykonávanou činností.
- Spolupracuje s vedoucími provozů a komerční kanceláří při řešení reklamací ze strany zákazníků s cílem objektivního posouzení reklamace, její příčiny a oprávněnosti.
- Zúčastňuje se pravidelných školení nezbytných pro výkon profese koordinátora ISM, vytváří podmínky pro kvalitní pracovní klima, hygienu práce a neustálé zvyšování kvalifikace a zručnosti pracovníků, zejména v oblasti kontrolních technologií a procesu řízení jakosti.
- Zodpovídá za zavedení a udržování integrovaného systému managementu v oblasti jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce a požární ochrany, dále ISM. Zodpovídá za řízení, kontrolu, stanovení nápravných či preventivních opatření za důsledné dodržování a respektování dokumentovaných postupů v ISM.

Zvláštní pravomoci a odpovědnosti

- Zodpovídá za vybraná technická zařízení v působnosti personálního úseku.
- Znalost zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.
Odpovídá za zpracovávání osobních údajů zaměstnanců v souladu s ustanoveními zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů v platném znění v rozsahu vyplývajícím z tohoto popisu pracovní činnosti a SAP MM.
Při potřebě zpracovávat osobní údaje v jiném rozsahu, k jinému účelu, jinými prostředky, jiným způsobem či z jiného důvodu než je uvedeno ve výše uvedených materiálech a programech ke dni podpisu tohoto PPC, písemně požádat svého přímého nadřízeného o souhlas před zahájením zpracování těchto osobních údajů.
Přijmout a realizovat opatření, aby nemohlo dojít k neoprávněnému nebo

nahodilému přístupu k osobním údajům, k jejich změně, zničení či ztrátě, neoprávněným přesunům, k jejich neoprávněnému zpracování, jakož i k jinému zneužití osobních údajů. Zachovávat mlčenlivost o osobních údajích zaměstnanců a dodavatelů a o bezpečnostních opatřeních, jejichž zveřejnění by ohrozilo zabezpečení osobních údajů. Povinnost mlčenlivosti trvá i po změně pracovního místa a ukončení pracovního poměru.

- Z Odpovědnost za koordinaci, přípravu a udržování , jeho aplikaci podle norem ISO 9001, 14001 a 18001 v podmínkách sklářské výroby litého skla ornamentního a drátoskla.
- Z titulu funkce představitele vedení je tato nadřizena funkcím vedoucích útvarů, provozů, středisek v oblasti ISM.
- Pravomoci při požadování předkládání dokumentů ISM, záznamů a údajů, vysvětlení k nim či doplnění, ukládání nápravných opatření, korekcí systému či změn, posuzování stavu systému, předkládání zpráv o funkčnosti či nedostacích ISM.
- Pravomoci k jednání s externími organizacemi ve vztahu k ISM v oblasti poskytování potřebných informací, důkazních prostředků či vysvětlení.

Požadované znalosti a dovednosti

(pro příslušnou funkci stanoví zaměstnavatel)

- požadovaný stupeň vzdělání :
Vysokoškolské vzdělání humanitního zaměření, případně úplné střední vzdělání a minimálně 10 let praxe.
- požadovaná úroveň jazykových znalostí :
Anglický jazyk.
- požadovaná úroveň odborných znalostí :
Znalost Zákoníku práce, Občanského zákoníku, Obchodního zákoníku, platných směrnic a předpisů hygieny, bezpečnosti práce a požární ochrany a dalších obecně platných zákonů, vyhlášek a nařízení.
Znalosti v oblasti psychologie obecné i pracovní, sociologie.
Znalost uživatelské obsluhy PC – zpracování mezd, personálních a statistických programů.
Základní znalost problematiky technologie výroby litého skla a situační dispozice závodu.
- Znalost metod a přístrojového vybavení k měření jakostních parametrů litého skla. Znalost norem ISO řady 9001, 14001 a 18001
- řidičské oprávnění : skupina B
- jiná oprávnění :

Předpoklady pro výkon práce

(pro příslušnou funkci stanoví právní předpis)

- oprávnění pro činnosti, které nesmějí být vykonávány bez osvědčení příslušné způsobilosti (uvádět včetně lhůt stanovených pro přezkoušení): ---
- Verbální dovednosti.
- Vysoká míra vlastní odpovědnosti.

- Organizační schopnosti.
- Předpoklady pro řídicí práci, předpoklady pro týmovou práci.
- Dobré logické uvažování, kombinační schopnosti.
- Sebedůvěra, důslednost, vytrvalost.
- Dynamická osobnost.
- Psychická stabilita.
- Odolnost vůči stresu.
- Schopnost efektivní komunikace.

Tímto popisem pracovní činnosti, který je přílohou pracovní smlouvy, se vzájemnou dohodou přesněji sjednává, popř. mění, sjednaný druh práce.

Datum : 1.3.2010

Podpis vedoucího :

Podpis zaměstnance :

Otázky k analýze personálních činností

1 Vytváření a analýza pracovních míst

1.1 Zpracování popisu pracovních pozic (alespoň u 80% všech prací)

U kolika procent zaměstnanců máte zpracovaný popis pracovní pozice?

1.2 Zpracování nároků – specifikací pracovních pozic

Zahrnuje pracovní popis uvedené specifikace?

- Fyzické a psychické požadavky
- Psychomotorické dovednosti (rychlost, přesnost)
- Sociální dovednosti (kontakt, komunikace, schopnost vedení kontroly, motivace)
- Potřebný stupeň vzdělání a délka praxe
- Pracovní zkušenosti (práce na podobném pracovním místě, odpovědnost, schopnost rozhodování, organizační zkušenosti...)
- Charakteristiky osobnosti a postojů (schopnost formovat tým, temperament, povaha, iniciativa, schopnost práce bez dozoru...)

1.3 Příprava pro utváření budoucí podoby pracovních pozic

Vytváříte plán akce, který předkládáte vedení? Jakým způsobem ho vytváříte?

2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

2.1 Postupy plánování potřeb a struktury zaměstnanců

Odhadujete počet a kvalifikační i jiné struktury pracovníků, kteří budou v organizační jednotce potřební ke splnění plánovaných úkolů na základě intuitivních nebo kvantitativních metod?

Jaké metody konkrétně používáte?

Jaký je celý postup plánování potřeb a struktury zaměstnanců v organizaci?

(potřební pracovníci, pracovníci k dispozici, čistá potřeba, plán personálních činností, řešení při přebytku (neobsazování volných míst, propouštění, penzionování, podpora resignace apod.) či nedostatku (vzdělávání, technické vybavení, organizace práce apod.) pracovníků)

2.2 Využívání interních zdrojů zaměstnanců

Oznamujete či zveřejňujete nabídku volného místa přímo v organizaci a zařazujete interní uchazeče, pokud mají o pozici zájem, do výběrového řízení? (doporučení nového pracovníka stávajícím zaměstnancem)

Používáte systém řízeného následnictví?

2.3 Využívání metod pro získávání zaměstnanců z externích zdrojů

Které z metod používáte:

- Uchazeči se nabízejí sami
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- Vývěsky a letáky
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích (tisk, rozhlas, televize)
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s úřadem práce
- Využívání služeb personálních agentur
- Využívání internetových pracovních portálů

2.4 Dodržování principů rovných příležitostí při výběru

Určujete předem požadavky na odbornou způsobilost pro pracovní místo?

Mají všichni uchazeči o danou pracovní pozici stejný postup výběrového řízení?

(přítomnost personalisty, měřítko kritérií pracovního výkonu i žádoucích rysů osobnosti, kompetentnost komise, rozhodování výběru)

2.5 Spolupráce liniových manažerů při výběru

Účastní se liniovní manažeři výběru nových zaměstnanců (jsou členy výběrové komise)?

(váha hlasu, znejistění uchazeče manažerem)

2.6 Posuzování efektivnosti využívaných metod výběru

Které metody používáte:

- Dotazník
- Zkoumání životopisu
- Testy pracovní způsobilosti
- Assessment centre
- Výběrový pohovor
- Zkoumání referencí
- Lékařské vyšetření
- Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Pozorujete míru stability získaných pracovníků v organizaci?

2.7 Důvěrnost získávání osobních referencí

Prověřujete osobní reference uchazeče? Jakým způsobem?

2.8 Zaměstnávání žen, menšin, handicapovaných

(ženy a technické pozice, provoz a handicapovaní)

2.9 Řízení, orientace a adaptace nových zaměstnanců

Jaké písemné materiály předáváte zaměstnanci bezprostředně po jeho přijetí, či podepisování smlouvy?

Tvoříte plán adaptace pro jednotlivé zaměstnance? Jakým způsobem?

3 Výcvik a rozvoj pracovníků

3.1 Bezpečnost práce

Plníte funkci rádce v otázkách politiky a postupů v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti práce, zdravotních a bezpečnostních aspektů vybavení, uspořádání a provozování dílen a zařízení a používání nebezpečných materiálů a postupů, používání ochranných zařízení, pomůcek a oděvů?

Jak často školení probíhá? Kdo ho provádí? Jakým způsobem probíhá?

3.2 Výcvik pracovních dovedností

Jakými způsoby analyzujete potřebu vzdělávání?

(průběžně zjišťované a registrované údaje o organizaci, dotazníky pro pracovníky, analýzy informací od vedoucích pracovníků, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu, monitoring výsledků porad a diskuzí o perspektivních pracovních úkolech a problémech, analýzy pracovních záznamů vedených specialisty)

Využíváte více vnitropodnikové nebo externí vzdělávání? Proč?

Jakými způsoby vyhodnocujete efektivnost vzdělávání?

(Použití adekvátních nástrojů (metody, technické vybavení, časový plán i obsah vzdělávání), Odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání, Míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností (testování účastníků vzdělávání bezprostředně po ukončení vzdělávání), Míra uplatnění vzdělávání samotnými absolventy v praxi)

3.3 Programy plánování kariéry a rozvoje managementu

Vytváří vaše organizace programy plánování kariéry? Jak to probíhá?

(šance pro šikovné předáky, konzultace o krocích a cílech, individuální plány kariéry)

4 Hodnocení pracovníků

4.1 Hodnocení pracovní výkonnosti

Jak probíhá? Jak často? Jaké metody používáte? Jak dokumentujete hodnocení?

Jak zkoumáte efektivnost hodnocení?

4.2 Způsoby zajištění spravedlnosti hodnocení

Propracováváte a vybíráte důkladně kritéria a metody hodnocení, tak aby byly přiměřené účelu hodnocení i povaze hodnocených pracovníků? Jakým způsobem?

Zpracováváte plán (postup) hodnocení? Jaký?

4.3 Spojení mezi dosaženým hodnocením a odměňováním

Ovlivňuje hodnocení zaměstnance výši jeho odměny? Jakým způsobem?

(tarifní zařazení, poskytování zaměstnaneckých výhod)

5 Odměňování zaměstnanců

5.1 Formální systém mezd

Zajišťujete, že rozdíly v odměně za práci jsou založeny na rozdílech v požadavcích práce a v pracovních podmínkách?

Jakým způsobem to zajišťujete a jak tvoříte formální systém mezd?

Jsou pracovníci informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů?

5.2 Pobídkový program

Jsou pracovníci informováni o **všech** svých zaměstnaneckých výhodách?

5.3 Benefitový program

Uplatňujete v organizaci individualizovaný benefitový program?

Jakým způsobem ho provozujete?

(sledování konkurence v nabídkách výhod, aktualizace nabídky, informace zaměstnancům o nákladech na benefity, motivace, produkty: pojištění, kumulace volného času, požitky, výhodné půjčky, poradenství, účast na zisku, podíl na akciích)

5.4 Poradenství pro zaměstnance

Poskytujete rady svým zaměstnancům?

V jakých oblastech? (směrování jejich kariéry, právní záležitosti, finanční záležitosti, vzdělávání, psychologie, bezplatnost)

Jaký je v poradenství systém? (Jak často? Jakým způsobem?)

6 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

6.1 Udržování kázně, řízení disciplíny

Jaký je systém a nástroje na udržení kázně a disciplíny? Kdo to kontroluje? Jaké existují postihy?

(stanovená pracovní doba, pracovní prostředky k vykonávání dohodnutých prací, prohlubování kvalifikace, hospodaření s prostředky zaměstnavatele, chránění majetku zaměstnavatele zaměstnancem, organizace práce nadřízeným, upozorňování na škody)

6.2 Zdraví pracovních vztahů

Informujete pracovníky organizace o veškerém dění v organizaci, vytváříte příznivé podmínky pro komunikaci s nimi?

Jaké komunikační kanály používáte? Jakým způsobem smí zaměstnanec participovat na řízení a rozhodování v organizaci?

6.3 Vedení a ochrana osobních údajů

Máte v organizaci definované pozice managementu a lineárního managementu, které mají přístup k určitým druhům informací o zaměstnancích?

6.4 Aktivity a programy zaměřené na zaměstnance

Pořádáte pro své zaměstnance vzdělávací programy, které jim dovolí systematické a dlouhodobé vzdělávání pro svou profesní kariéru a svůj rozvoj osobnosti?

Pořádáte i jiné než vzdělávací programy či aktivity? Které?

6.5 Rozhovory se zaměstnanci při odchodu z firmy

Provádíte rozhovory se zaměstnanci při jejich dobrovolném odchodu z firmy?

Zkoumáte důvody při odchodu zaměstnanců?

Evidujete jejich odpovědi, vedete o nich statistiky?

7 Vztahy s odbory

7.1 Postupy řešení stížností

Jak probíhá komunikace s odbory a řešení stížností? (respektování požadavků při sepisování kolektivní smlouvy, odvrácení stávky, použití výluky jako výhrůžka proti požadavkům odborů)

7.2 Výcvik pro přípravu na řešení obtíží a konfliktů

7.3 Postupy kolektivního vyjednávání

(dodržování práv odborů, povinností vůči odborům, kontakt a ochota vyjednávat)

Příloha D: Hodnotící formulář pro dělníky

	Předmět hodnocení	Upřesnění	Bodové hodnocení	Přidělené body
1)	Kvalifikace			
	<i>Vzdělání v technickém oboru</i>	Maturita (SOU+maturita)	10	
		Výuční list	8	
	<i>Jiný než technický obor</i>		4	
	<i>Základní vzdělání</i>		0	
Poznámky:				
2)	Praxe			
	<i>Praxe v technickém oboru mimo závod</i>	Barevka 1 rok = 1 bod	max. 5	
			<i>Praxe v závodě</i>	Barevka 1 rok = 1 bod
Poznámky:				
3)	Plnění úkolů			
		více než 100%	20	
		100%	15	
		90-99%	10	
		85-90%	5	
		méně než 85%	0	
Poznámky:				
4)	Bezpečnost práce a požární ochrana			
		Bezproblémové chování	16 až 20	
		Občas drobné přestupky	6 až 15	
		Občas přestupek s napomenutím	0 až 5	
Poznámky:				
5)	Využití a dodržení pracovní doby			
		Bezproblémové	11 až 20	
		Občas nedodržení	6 až 10	

		Opakované problémy v měsíci	0 až 5	
Poznámky:				
6) Kvalita				
		Trvale vysoká úroveň	16 až 25	
		Drobné výhrady předáka	6 až 15	
		Ojedinéle napomenutí	1 až 5	
		Opakované napomínání	0	
Poznámky:				
7) Dodržování pořádku a úklid				
		Trvale bez problémů	6 až 10	
		Občasné připomínky	1 až 5	
		Opakované problémy v měsíci	0	
Poznámky:				
8) Subjektivní ochota a flexibilita				
		Převážně "ano"	16 až 25	
		Občas "ano"	6 až 15	
		Výjimečně "ano"	1 až 5	
		Ne	0	
Poznámky:				
9) Iniciativa				
		Trvalá, podnětné návrhy	6 až 15	
		Občasná	1 až 5	
		Není	0	
Poznámky:				

Příloha D: Hodnotící formulář pro předáky

Hodnotící stupnice		Hodnocení pracovníků		
8	Vynikající			
7	Velmi nadprůměrný	Příjmení:		
6	Nadprůměrný	Jméno:		
5	Mírně nadprůměrný	Oddělení:		
4	Průměrný	Pracovní pozice:		
3	Mírně podprůměrný	Hodnocení období od:		
2	Podprůměrný	Do:		
1	Velmi podprůměrný			
0	Nedostatečný			
	Předmět hodnocení	Upřesnění	Bodové hodnocení	Přidělené body
1)	<i>Vzdělání</i>			
	<i>Vzdělání v technickém oboru</i>	Maturita (SOU+maturita)	17	
		Výuční list	12	
	<i>Jiný než technický obor</i>		6	
Poznámky:				
2)	<i>Obecná kvalifikace:</i>			
	<i>Znalost práce</i>	Porozumění a osvojení si všech aspektů kladených na práci.	0 až 8	
	<i>Množství dokončené práce</i>	Podává vysoké pracovní nasazení.	0 až 8	
	<i>Kvalita odvedené práce</i>	Práci dělá přesně, úplně a má smysl pro detail.	0 až 8	
	<i>Řešení problémů</i>	Dokáže zanalyzovat problém a podat vhodné návrhy pro jeho řešení.	0 až 8	
	<i>Plánování</i>	Umí efektivně plánovat a dodržovat stanovené termíny.	0 až 8	

Poznámky:			
3) Praxe			
Praxe v technickém oboru mimo závod		max. 5	
Barevka	1 rok = 1 bod		
Praxe v závodě		max. 15	
Barevka	1 rok = 1 bod		
Poznámky:			
4) Obecná hodnocení			
Iniciativa	Vyhledává nové příležitosti a odpovědnost, úkoly řeší samostatně a bez odkladů.	0 až 8	
Spolehlivost	Má respekt k zájmům organizace i na úkor svého prospěchu.	0 až 8	
Subjektivní ochota	Je ochotný v každé situaci a vždy poradí nebo pomůže.	0 až 8	
Flexibilita	Dokáže manipulovat se svým časem a být iniciativní v náhlých problémech.	0 až 8	
Poznámky:			
5) Mezilidské vztahy			
Komunikace	Jasně a efektivně předává a sdílí informace.	0 až 8	
Týmová práce	Se zájmem a nadšením se podílí na práci v týmu.	0 až 8	
Spolupráce	Pracuje efektivně v souladu s týmem a nadřízenými.	0 až 8	

<i>Poznámky:</i>			
6)	<i>Manažerské dovednosti</i>		
	<i>Vedení lidí</i>	Dokáže přizpůsobit styl vedení lidí situaci a získat si respekt a autoritu.	0 až 8
	<i>Trénink</i>	Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu svým podřízeným.	0 až 8
	<i>Delegování</i>	Efektivně deleguje kompetence a pravomoci svým podřízeným a umí rozvíjet jejich potenciál.	0 až 8
	<i>Komunikace</i>	Srozumitelně a jasně předává informace z vedení organizace svým podřízeným.	0 až 8
<i>Poznámky:</i>			
7)	<i>Stanovení individuálního cíle:</i>		

Abstrakt

ŠTEKLOVÁ, T. *Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 70 s., 2012

Klíčová slova: lidské zdroje, personalistika, personální činnosti, zefektivnění

Práce se věnuje zkvalitnění a zefektivnění personálních procesů v závodě Brevka, členu AGC Flat Glass Czech, a.s. Systém personálních činností byl analyzován pomocí řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor nesl strukturu teoretických profilů personálních činností, které byly sestaveny dle odborné literatury. Díky analýze personálních procesů byly vymezeny postupy, výhody a nevýhody procesů v organizaci. Nevýhody byly zjištěny v procesech získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, hodnocení pracovníků a odměňování pracovníků. V souladu s vnějším prostředím organizace, tedy makroekonomickým vývojem, vývojem trhu práce, a s vnitřním prostředím, vývojem personální politiky a cíly závodu Brevka, byla navržena opatření, která pomohou zefektivnit fungování personálních procesů.

Abstract

ŠTEKLOVÁ, T. *Proposals to streamline HR processes in an enterprise*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 70 s., 2012

Keywords: human resources, human resources processes, personnel activities, streamlining

The work is focused on improving and streamlining of human resources processes in the company Brevka, AGC Flat Glass Czech a.s. The system of human resources activities was analyzed using a guided interview. This guided interview was structured according to the theoretical framework of human resources processes which was developed with the help of specialized resources in literature. By analyzing human resources processes in the company relevant procedures, their advantages and disadvantages within the organization had been defined. The disadvantages were found in the processes of selection, recruitment, acquisition, evaluation and payment of the staff. In accordance with the external environment of the organization, namely macro-economic developments, labor market trends, indoor environment, development of personnel policies and objectives of Brevka company's plant measures were proposed to help streamline the functioning of human resources processes.