

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Plzeň 2012

Iveta Pelcová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Personální politika v podniku P&G – Rakona, s. r. o.

Personnel policy in the company P&G - Rakona, s.r.o

Iveta PELCOVÁ

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Personální politika v podniku P&G – Rakona, s. r. o.“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

Iveta Pelcová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za její cenné odborné rady, připomínky, trpělivost a především za čas, který mi věnovala při konzultacích.

Obsah

Úvod.....	8
1 PERSONALISTIKA – ZÁKLADNÍ POJMY	10
1.1 Personalista	11
1.2 Úloha personalistů.....	11
1.3 Význam personální práce pro organizaci	12
1.3.1 <i>Poradenská a usměrňovací činnost.....</i>	12
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	13
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	13
2.2 Personální plánování	14
2.2.1 <i>Účel personálního plánování</i>	14
2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	15
2.3.1 <i>Získávání a výběr pracovníků.....</i>	15
2.3.2 <i>Přijímání zaměstnanců.....</i>	17
2.4 Hodnocení pracovníků	18
2.4.1 <i>Účel hodnocení.....</i>	18
2.4.2 <i>Cíl hodnocení</i>	18
2.5 Odměňování.....	20
2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	20
2.6.1 <i>Metody vzdělávání</i>	21
2.7 Péče o zaměstnance.....	21
2.8 Ukončení pracovního poměru.....	22
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PROCTER&GAMBLE.....	24
3.1 Společnost Procter&Gamble	24
3.1.1 <i>Historie společnosti Procter&Gamble.....</i>	24
3.1.2 <i>Cíl společnosti P&G.....</i>	25
3.1.3 <i>Hodnoty společnosti P&G.....</i>	25
3.1.4 <i>Principy společnosti P&G.....</i>	26
3.1.5 <i>Poslání společnosti P&G</i>	26
3.2 Společnost Rakona	26
3.2.1 <i>Historie společnosti Rakona.....</i>	26
3.2.2 <i>Poslání společnosti Rakona</i>	27
3.2.3 <i>Vize společnosti Rakona.....</i>	27
3.2.4 <i>Cíle společnosti Rakona.....</i>	28
3.2.5 <i>Struktura společnosti Rakona.....</i>	29
3.2.6 <i>Právní forma podnikání</i>	33

4	PERSONÁLNÍ POLITIKA VE SPOLEČNOSTI RAKONA	34
4.1	Personální oddělení společnosti	34
4.1.1	<i>Cíle personálního oddělení</i>	<i>35</i>
4.2	Úloha a činnost personalisty ve společnosti Rakona.....	36
4.3	Personální ředitel Rakony a jeho profil	36
4.3.1	<i>Hlavní činnost personálního ředitele.....</i>	<i>37</i>
4.3.2	<i>Kvalifikace potřebná k funkci personálního ředitele v Rakoně.....</i>	<i>38</i>
5	ANALÝZA PERSONÁLNÍ POLITIKY RAKONY	40
5.1	Personální plánování v Rakoně.....	41
5.1.1	<i>Účel personálního plánování v Rakoně.....</i>	<i>42</i>
5.2	Vznik pracovního místa.....	43
5.2.1	<i>NÁVRH – VYTVOŘENÍ PŘEHLEDNÉHO SOUBORU.....</i>	<i>44</i>
5.3	Získávání zaměstnanců – náborová činnost.....	45
5.4	Projekty na získávání zaměstnanců do manažerských pozic	47
5.4.1	<i>Projekt Challenge</i>	<i>47</i>
5.4.2	<i>Projekt manažerské dovednosti</i>	<i>49</i>
5.4.3	<i>NÁVRH – NÁBOROVÁ ČINNOST NA STŘEDNÍCH ŠKOLÁCH.....</i>	<i>52</i>
5.5	Výběrové řízení pracovníků	53
5.5.1	<i>Manažerské výběrové řízení pracovníků a jeho fáze</i>	<i>53</i>
5.5.2	<i>Ne-manažerské výběrové řízení.....</i>	<i>54</i>
5.5.3	<i>NÁVRH KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNÍHO VYUŽÍVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</i>	<i>55</i>
5.6	Přijímání zaměstnanců	57
5.6.1	<i>Uvádění nových zaměstnanců</i>	<i>58</i>
5.6.2	<i>NÁVRH – ÚPRAVA MANUÁLU PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE.....</i>	<i>62</i>
5.7	Hodnocení pracovního výkonu	62
5.8	Vzdělávání zaměstnanců	66
5.8.1	<i>Cíl vzdělávání zaměstnanců</i>	<i>67</i>
5.8.2	<i>Vzdělávání a evidence – e-learning.....</i>	<i>67</i>
5.8.3	<i>NÁVRH – ZAVEDENÍ PŮVODNÍHO ŠKOLENÍ BOZP PRO MANUÁLNÍ PRACOVNÍKY.....</i>	<i>68</i>
5.9	Zaměstnanecké výhody a péče	69
5.10	Odchod zaměstnance ze společnosti	72
6	HODNOCENÍ SCHOPNOSTÍ ORGANIZACE PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	74
6.1	Cíle šetření.....	75
6.2	Struktura dotazníků a metodika	75
6.2.1	<i>Vlastní šetření č. 1</i>	<i>77</i>

6.2.2	<i>Vlastní šetření č. 2</i>	82
6.3	Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření	88
7	ANALÝZA INTERNÍCH PROCESŮ SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÝ KAPITÁL	91
8	NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	93
9	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ:	96
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	98
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	99
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101
	ABSTRAKT	117
	ABSTRACT	118

Úvod

Autorka diplomové práce působila v Rakoně jako náborový vedoucí. Toto téma je zpracováno ve společnosti Rakona a bude zaměřeno na zjištění přínosů lidského kapitálu pro společnost.

Společnost Rakona působí v Rakovníku jako výrobní podnik americké společnosti P&G. Společnost může být úspěšná jen tehdy, pokud si včas uvědomí, jaké bohatství je ukryto v jeho zaměstnancích. Zároveň však musí společnost být schopná včas identifikovat zaměstnance, kteří mohou být přítěží pro společnost a okamžitě reagovat na možné následky. **Hlavní bohatství** je v lidském kapitálu, který je nutné neustále vzdělávat, rozvíjet a efektivně využívat. Dále by se společnost měla zaměřovat na zdokonalování procesů, hodnocení a odměňování zaměstnanců, efektivní komunikaci a na vše co úzce souvisí s řízením lidských zdrojů a zároveň směřovalo k dosažení cílů společnosti.

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týče člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [6, s.14]

Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. I přesto, že by podnik byl vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi, bez lidských zdrojů by byl bezcenný. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoliv technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly [6].

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují efektivitu jejich využití. Proto představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenční schopnosti podniku. **Řízení lidských zdrojů** v oblasti zaměstnávání a rozvoje lidí musí být zaměřeno na dosažení konkurenční výhody podniku právě prostřednictvím lidí.

Autorka čerpající ze své několikaleté praxe ve společnosti si uvědomuje jisté nedostatky v oblasti školení a náborové činnosti. Systém školení a náborové činnosti se neustále

vyvíjí, ale po jeho zavedení se společnost potýká s následnou negativní zpětnou vazbou a v určitých partiích je neefektivní.

Cílem této diplomové práce je sestavit přehled personálních činností a identifikovat problémové části. Následně zhodnotit neefektivní dopad dílčích činností a navrhnout optimální řešení. Dále pak vypracovat a **vyhodnotit dotazníkové šetření** (viz kapitola č. 6 a přílohy J a K), které bylo zaměřené na zhodnocení spokojenosti zaměstnanců z ne-manažerských pozic a druhé šetření, které bylo zaměřené na zhodnocení, zda se zaměstnanci chovají v souladu s cíli společnosti. *Formuláře dotazníkového šetření jsou v příloze J a K.* Autorka v této práci provádí průzkum mezi zaměstnanci a managementem, využívá vlastních poznatků a zkušeností z každodenní práce. Průzkum je prováděn jak verbálně tak i písemně pomocí dotazníků.

V praktické části autorka představuje společnost Rakona, včetně uplatňování personální činnosti a řízení lidských zdrojů v této společnosti. **Závěrečná část** práce je věnována zhodnocení personální politiky v Rakoně a návrhu konkrétních změn. **Navrhované změny** mohou přispět ke zvýšení kvality a atraktivnosti společnosti zejména ze strany zaměstnanců.

Pro vypracování této diplomové práce bylo nutné prostudovat odbornou literaturu z oblasti lidských zdrojů a použít získané zkušenosti v jedné z nejvýznamnějších mezinárodních společností v oblasti spotřebního zboží.

1 PERSONALISTIKA – ZÁKLADNÍ POJMY

Na úvod teoretické části je nutné vysvětlit některé pojmy, které úzce souvisejí s personalistikou podniku.

Nejdůležitějším posláním podniku je vybrat vhodného jedince, který bude plnit funkci personálního ředitele. Personální ředitel je jedinec, který jasně chápe rozdíl mezi pojmy související s personální politikou podniku a vytváří jasnou vizi, cíle a strategii podniku.

Mezi tyto pojmy patří zejména personální řízení a řízení lidských zdrojů.

„**Personální řízení** se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si prostě začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. Vznikly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování.“ [6, s. 15]

„**Řízení lidských zdrojů** představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formulovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího vstupu a motoru činnosti organizace.“ [6, s. 16]

V teoretické rovině pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou považované za moderní pojetí popisu personální práce. Podnik, podle tohoto pojetí, se snaží o co nejefektivnější propojení dlouhodobých cílů podniku s personální činností.

1.1 Personalista

„**Moderní personalista** musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být agentem změn v organizaci.“ [6, s. 32]

Moderní trend posledních let klade vzrůstající důraz na kvalitní řízení lidských zdrojů, které sebou přináší stále vyšší nároky na kvalifikační předpoklady personalisty. Pro personalistu již nejsou potřebné jen teoretické a praktické znalosti z oblasti práva, základů ekonomie či psychologie. Důraz se klade na již nabyté vědomosti o činnosti daného podniku, které jsou nepostradatelné pro budoucí plnění cílů v dané organizaci. Personalista musí mít přehled o činnosti podniku, jeho silných a slabých stránkách.

Personální ředitel patří mezi nejvýše postavené manažery v organizaci, je to člověk odpovědný za oblast personalistiky a lidských zdrojů. **Úkolem personálního ředitele** je odpovídat za řízení provozu i rozvoje lidských zdrojů, sladování cílů organizace s potenciálem a schopnostmi lidí a rozvoj lidského kapitálu. Jeho odpovědností je plánování rozvoje lidí v organizaci, sledování a vyvažování potřeb organizace a lidského kapitálu, jeho rozvoj a péči o spokojenost zaměstnanců. Je rovněž odpovědný za dodržování zákonem daných povinností ve vztahu k zaměstnancům.

Zvyšování kvality personalisty se odvíjí od jeho neustálého vzdělávání ve všech oblastech související s personální činností.

1.2 Úloha personalistů

Závažným **úkolem personálního útvaru** je posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci. V této souvislosti tedy musí personální

útvár respektovat nejen zájmy organizace, ale i ochraňovat pracovníky, posuzovat personální souvislosti změn nejen z čistě ekonomického a technického hlediska, ale i z hlediska právního a sociálního.

Podle velikosti organizace a na základě množství personálních činností se specifikuje členění personálního oddělení.

V moderně řízených organizacích je vedoucím pracovníkem personálního útvaru nejvýše postavený představitel v personální funkci, který je zároveň členem nejužšího vedení organizace.

1.3 Význam personální práce pro organizaci

Pro velkou většinu společností jsou zaměstnanci nejdůležitějším elementem, na kterém závisí úspěch celé organizace. Za základnu úspěchu se považuje optimální zisk, kvalitní výrobky a služby, spokojenost zákazníků a zaměstnanců. Od této základny se odvíjí mnoho dalších dílčích činností, které dávají důraz na význam personální práce.

Nezanedbatelný je i podíl personální práce na vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci, ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace atd. To všechno se promítá do hospodářských výsledků a postavení organizace.“ [6, s. 38]

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje v organizacích, jsou nejzranitelnější a nejcitlivější k změnám a zároveň tím nejcenějším zdrojem ve společnosti.

1.3.1 Poradenská a usměrňovací činnost

Poradenská a usměrňovací činnost personálního útvaru orientovaná na vedoucí pracovníky a jejich příspěvek k úspěšnému řízení lidských zdrojů v organizaci se zaměřuje nejen na pomoc při řešení konkrétních úkolů personální práce, ale v první řadě na vypracování a zdokonalování zásad práce s lidmi, např. zásad stylu vedení, zásad hodnocení pracovníků, zásad formování pracovních schopností pracovníků, zásad odměňování, zásad, jimiž se řídí personální rozvoj pracovníků, apod.

Personalistika a řízení lidských zdrojů je bezesporu jedna z nejviditelnějších oblastí řízení společnosti.

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

V rámci personální činnosti jsou v podniku za nejdůležitější a nejběžnější považovány tyto činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání a zařazování pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- péče o pracovníky,
- ukončení pracovního poměru.

Charakteristika těchto činností je následně blíže identifikována.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je základním východiskem veškeré personální práce ve společnosti. Zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech ve společnosti, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky.

Pracovní místo je pozice ve formálním popisu, které jasně specifikuje účel pozice, úkoly, činnosti, organizační vztahy, pravomoci, odpovědnosti a kvalifikační předpoklady.

Obsah práce na pracovních místech ovlivňuje cíl organizace nebo dané organizační jednotky, konkrétní požadavky, které plnění tohoto cíle klade na lidi, struktura organizace, procesy a činnosti prováděné v organizaci, technika a technologie organizace a její změny prostředí, v němž organizace působí. Vytváření pracovních míst je tedy třeba zvažovat v souvislosti s vytvářením a podobou organizace.

Vytváření pracovních míst má dva cíle. První cíl uspokojuje požadavky společnosti. Tento cíl má vliv na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků a služeb ve společnosti. Druhý cíl uspokojuje potřeby zaměstnance. Potřeby se týkají jeho

zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů. Cíle potřeby zaměstnance a potřeby společnosti jsou vzájemně propojené.

2.2 Personální plánování

„Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovení cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“ [6, s. 87]

2.2.1 Účel personálního plánování

Hlavním účelem personálního plánování je dosažení reálných cílů společnosti. K dosažení cílů společnosti je nutné postupovat dle podnikové strategie. Na základě dosavadních údajů je možné odhadnout budoucí vývoj, společnost se snaží efektivně reagovat na změny a včas se na předpokládaný vývoj připravit.

Personální plánování identifikuje a předvídá potřebu pracovních sil a zdroje, které jsou potřebné na jeho pokrytí.

„Řízení organizace je činnost směřující k dosažení určitých cílů. Proto důležitou součástí řízení je stanovení cílů a zároveň stanovování metod a cest, jak těchto cílů dosáhnou. A právě stanovování reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je tak nesmírně důležitým nástrojem řízení organizace. Zvláštní postavení v rámci plánování pak samozřejmě náleží personálnímu plánování.

Jeho smyslem je tedy zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů personálního řízení, a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.“ [6, s. 87]

Na základě jasně definovaných otázek a jejich odpovědí je stanovit pouze odhad budoucí potřeby. Tento odhad sebou přináší i jistá rizika, které společnost může pouze akceptovat. Jedná se o rizika, které pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít následky na pracovní síly ve společnosti.

2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Klíčovým bodem pro úspěšné získávání, výběr a přijímání pracovníků je postup, který vychází ze strategie společnosti. Tento postup jasně identifikuje odpovědi na tyto otázky:

- Kolik zaměstnanců a s jakou kvalifikací bude společnost potřebovat?
- Kdy je pozice nutné obsadit?
- Kolik vhodných kandidátů z řad současných zaměstnanců existuje?

„**Získávání pracovníků** (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Činnost nábor pracovníků, je však třeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.“ [6 s. 117]

2.3.1 Získávání a výběr pracovníků

Smyslem získávání a výběr pracovníků je zajistit co největší možnost výběru z vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici v dané společnosti.

Získávání pracovníků může probíhat z vnějších (trh práce) i z vnitřních zdrojů (stávající zaměstnanci). Součástí získávání je informování potenciálních uchazečů o dané pozici. Následné jednání s uchazeči a získávání informací o uchazečích z různých zdrojů.

„V procesu **získávání pracovníků** proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciaální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být, jak již bylo řečeno, i současní pracovníci organizace, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace, nebo jsou ze svého dosavadního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil či organizačními změnami v organizaci.“ [6, s. 118]

Přínosem nového zaměstnance do společnosti je spojen s budoucím zvýšením efektivnosti společnosti. Nejedná se tedy jen o získání zaměstnance na danou pozici ale o jeho budoucí pozitivní vliv na vývoj společnosti. Pozitivní vliv je spojen s návrhy na různé druhy zlepšení, nových nápadů a jejich následné aplikaci v praxi, které sebou přináší různé druhy úspor. Úspory mohou být chápány ve smyslu finančním či nefinančním.

Volba metody získávání pracovníků

Správná volba musí vycházet z toho, že je třeba informovat cílovou skupinu potencionálních zájemců a to v co nejkratším časovém horizontu, s co nejnižšími náklady a s maximální efektivností.

Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají více možností. Uvedme alespoň některé z častěji používaných metod:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi.

Každá z uvedených metod má své pozitivní i negativní stránky. O volbě metod rozhoduje daná společnost na základě zkušeností z minulosti či na základě referencí.

Výběr pracovníků

Obecným **cílem získávání a výběru pracovníků** by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

V procesu výběru kandidáta se posuzuje jeho způsobilost k vykonávání práce v dané pozici. Společnost musí specifikovat kritéria, která budou při tomto výběru použita.

Fáze výběru pracovníků

Fáze výběru se dělí na dvě základní fáze. Na fázi předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze, základem je potřeba obsadit volné nebo potencionálně volné pracovní místo. Dále následují tyto dva kroky:

- definování příslušného pracovního místa a jeho detailní popis,
- požadavek na kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti,

Obvykle následující tyto kroky:

- zkoumání dotazníků předložených uchazečem,
- předběžný pohovor,
- testování uchazečů,
- výběrový pohovor,
- zkoumání a ověřování referencí,
- lékařské vyšetření.
- finální rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o daném rozhodnutí.

Výběr a použití výše uvedených bodů, závisí na typu a velikosti společnosti a jejich stylu výběrového řízení, který je dán vnitropodnikovou politikou společnosti.

2.3.2 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnance začíná tím, že je uchazeč informován o úspěšném vykonání výběrového řízení a nabídkou volné pracovní pozice. Na základě kladné zpětné vazby od uchazeče, personalista kontaktuje kandidáta a sjedná termín osobního schůzky. Tato schůzka je nezbytná pro podrobení se vstupní lékařské prohlídce, následuje vyřešení kompletních formalit spojených s jeho nástupem do společnosti.

„Po podpisu **pracovní smlouvy** následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a to zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, popř. jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod.“ [6, s. 179]

„Na závěr celé procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce. V této

souvislosti je velmi důležité dbát na to, aby nový pracovník přišel do příjemného, esteticky vyváženého prostředí a jemu přidělený pracovní prostor by měl být uspořádán tak, jak se to později od pracovníka bude vyžadovat. Jsou mu zároveň přiděleny první pracovní úkoly.

Velmi vhodné je pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.“ [6, s. 180]

2.4 Hodnocení pracovníků

Podstatou hodnocení pracovníků je zjistit výsledky práce hodnoceného pracovníka, zhodnotit jeho pracovní chování a jeho vztahy se spolupracovníky. Jedná se o formu zpětné vazby mezi společností a zaměstnancem. Zjištěné výsledky jsou následně projednány s pracovníkem formou hodnotícího pohovoru a společně jsou hledány vhodné způsoby a opatření vedoucí ke zlepšení.

2.4.1 Účel hodnocení

Účelem systému hodnocení je umožnit zaměstnavateli a zaměstnanci v pravidelných intervalech prodiskutovat stávající výsledky. V případě zjištění nedostatků je nezbytné navrhnout možná řešení, které povedou ke zvýšení výkonu. Tato řešení mohou být aplikována formou tréninku, školení nebo dalším vzděláváním.

2.4.2 Cíl hodnocení

Cíle systému hodnocení [7, s. 77]:

- umožnit zaměstnanci a společnosti zhodnotit vlastní výkon,
- určit silné a slabé stránky, doporučit možnosti proškolení,
- stanovení prostředků pro měření cílů a úkolů,
- poskytnout podporu.

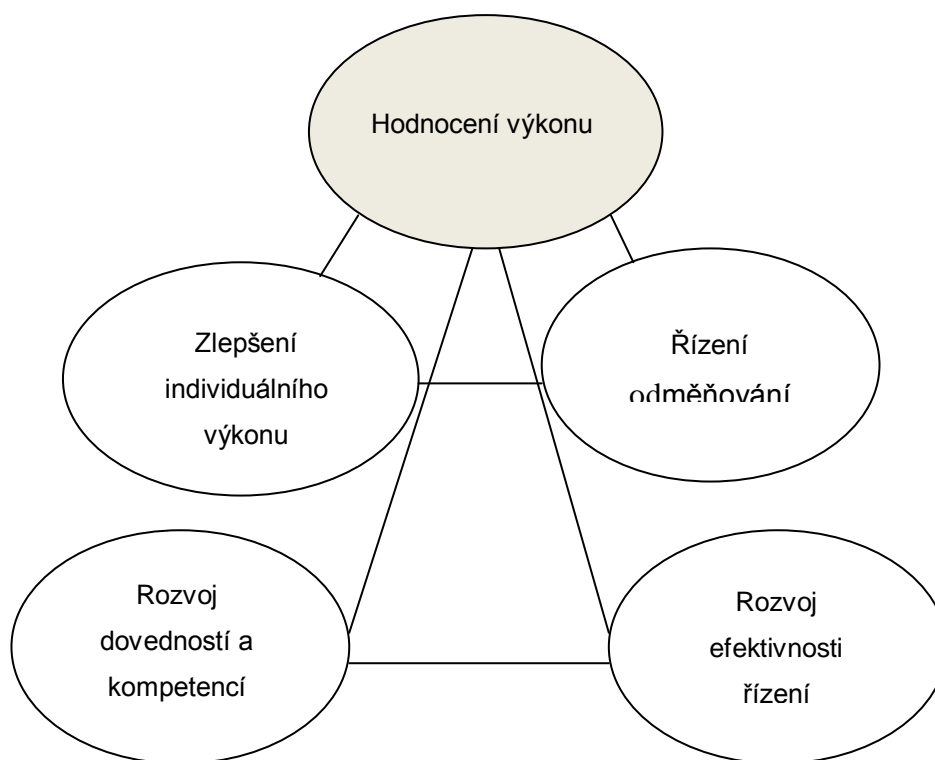
Nejvhodnější osobou pro hodnocení je bezprostřední nadřízený pracovníka. Při hodnotícím pohovoru jsou probírány zjištěné údaje o pracovní výkonnosti a současně pracovník poskytuje zpětnou vazbu o pracovních podmínkách na pracovišti. Tato **zpětná vazba** neslouží pouze zaměstnanci pro zjištění jeho výkonu, ale dále

poskytuje důležité informace hodnotícímu o pracovních podmínkách, které mohou vést ke zvýšení výkonu daného oddělení či společnosti jako celku.

Pokud má **být hodnocení efektivní**, musí být prováděno systematicky a v pravidelných intervalech. Organizace by měla mít vypracovaný hodnotící systém, který by měl být průběžně aplikován i vylepšován.

Systém hodnocení pracovníků má multifunkční charakter a slouží ke zkvalitnění celé řady oblastí řízení lidských zdrojů. *Obrázek č. 1* zachycuje strukturu hodnocení výkonu a její přínosy.

Obr. č. 1: *Přínosy z hodnocení výkonu pracovníka*



Zdroj: *Management, Jaromír Vebr a kolektiv, 2000, [10 s. 184]*

Hodnocení pracovníků je podkladem pro odměňování, zlepšování pracovního výkonu, rozmisťování, vzdělávání a motivování pracovníků apod.

Nejčastěji používané chyby [10, s. 191]:

- špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení, hodnocení může být příliš shovívavé nebo příliš přísné,

- nivelizační trend v hodnocení, toto hodnocení spočívá v zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru, důsledek tohoto styl vede ke snížení motivační účinnosti,
- předčasné závěry, předpojatost nebo zaujatost hodnotitele,
- kumulativní chyba, negativní hodnocení z minulosti je přenášeno na pracovníka i do současného hodnocení,
- úmyslné chyby proti etice hodnocení, jde o nejhorší kategorii chyb.

Hodnocení pracovníků je citlivou činností a jakékoliv chyby v jejím provádění mohou působit kontraproduktivně.

2.5 Odměňování

Pojem **odměňování** musí být v pracovní smlouvě jasně a podrobně popsán. Kromě peněžní kompenzace lze poskytovat odměny ve formě **zaměstnaneckých výhod či povyšování pracovníků**. Přesné a spolehlivé hodnotící systémy slouží zaměstnancům i zaměstnavatelům k efektivnímu odměňování. Odměňovací systém poskytuje zaměstnancům příležitost k zlepšení výkonu a dalšímu rozvoji. Hodnotitel musí specifikovat jasné požadavky na zlepšení hodnoceného výkonu a stanovit úkoly dle časového horizontu. V závěru hodnocení musí být stanoveny úkoly pro zaměstnance a současně i úkoly pro společnost. Společnost musí formulovat podporu pro zlepšení výkonu zaměstnance formou zlepšení organizace práce, školením či zlepšením pracovních podmínek. Správně nastavený odměňovací systém motivuje zaměstnance k lepšímu výkonu a zvyšuje jeho loajalitu ke společnosti.

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků lze charakterizovat jako proces získávání znalostí, dovedností, praktických zkušeností a učení. Výsledkem tohoto procesu je nabití znalostí a schopností, kterými pracovník v minulosti nedisponoval.

Oblast **péče o zaměstnance** v sobě zahrnuje i péči o **kvalifikaci zaměstnanců** a její zvyšování. Každá firemní strategie má jasně definovanou vizi a cíle, jejichž dílčí součástí je i vzdělávání pracovníků. Společnost si je vědoma, že klíčovým aspektem k dosažení strategických cílů vede perspektiva učení se a růst.

Úkolem personalisty je identifikovat potřebu vzdělávání ve společnosti a to z pohledu dlouhodobé perspektivy. **Rozvoj lidských zdrojů** je dlouhodobým procesem, který začíná zapracováním nového zaměstnance a kontinuálně se rozšiřují jeho znalosti a dovednosti. Vzděláváním společnost umožňuje zaměstnancům získat znalosti a dovednosti nezbytné k vykonávání práce a to nejen v současnosti, ale i s možností dalšího profesního růstu.

2.6.1 Metody vzdělávání

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který skládá z různých metod učení se. Výběr různých metod vzdělávání se odvíjí od konkrétních cílů a individuálních potřeb. Vybrané oblasti vzdělávání a výcviku lze podle [1] rozdělit na:

- semináře (workshop) jako místo, kde dochází k učení, vzdělávání a práce jsou odděleny,
- pracoviště jako místo kde dochází k vzdělávání,
- vzdělávací programy,
- koučování, má osobní přístup ke vzdělávání, je zaměřeno na rychlé zlepšování dovedností,
- mentoring je process používající speciálně vybraných a vyškolených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady,
- instruktáž, tato metoda je založená na analýze dovedností a na teorii vzdělávání,
- přednáška je výklad s malou či žádnou participací účastníků,
- simulace je metoda vzdělávání, která kombinuje případové studie a hraní rolí,
- e-learning neboli elektronické vzdělávání.

2.7 Péče o zaměstnance

K hlavním povinnostem každého personálního oddělení patří komplexní péče o zaměstnance. Velká řada společností si již uvědomuje, že spokojený zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával vysoký výkon ku prospěchu společnosti. Uvedená problematika je velice široká a zahrnuje celé spektrum činností, které se odvíjejí od velikosti a zaměření společnosti. Stručně budou popsány jen alespoň ty nejdůležitější a nejčastěji používané.

Pracovní prostředí, kterým se myslí projektování budov a místností, které by mělo být efektivně uspořádané z hlediska provozu. Dále by mělo dodržovat příslušné normy pro vybavení pracovišť z hlediska hygieny a zdravotně bezpečné práci. Neméně důležitým aspektem je i celkový vzhled pracovišť, vhodné osvětlení a místnosti pro odpočinek. Zvláštní péče a pozornost je potřeba věnovat rizikovým pracovištím a dodržovat zákonné předpisy pro jejich provoz.

Závodní zdravotní péče úzce souvisí s celkovou spoluprací personálního oddělení v oblasti základních vstupních prohlídek a preventivní péče.

Za **bezpečnost a ochranu zdraví** při práci je odpovědný zaměstnavatel, který nesmí připustit, aby práci vykonávala osoba zdravotně nezpůsobilá.

Závodní stravování patří do oblasti péče o zaměstnance. V případě, že společnost nedisponuje vlastním stravovacím zařízením pak, musí zaměstnancům umožnit jinou formu stravování. V kolektivní smlouvě budou jasně stanoveny bližší podmínky o způsobu stravování a jeho financování.

2.8 Ukončení pracovního poměru

Základní znalostí každého personalisty je perfektní znalost problematiky ukončení pracovního poměru. Tato problematika se skládá ze dvou dílčích částí, ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance. Z hlediska právního se v České republice ukončení pracovního poměru upravuje zákoníkem práce (Zákoník práce § 48, zákon č. 262/2006sb)

Pracovní poměr může být ukončen těmito způsoby:

- **Ukončení pracovního poměru dohodou**

Pracovní poměr může být rozváznán ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance na základě dohody obou stran. Klíčovou náležitostí písemné dohody je termín ukončení pracovního poměru.

- **Ukončení pracovního poměru výpovědí**

Výpovědí může ukončit pracovní poměr zaměstnavatel i zaměstnanec. Jedná se jednostranné prohlášení.

- **Okamžité zrušení pracovního poměru**

Ze strany zaměstnavatele bývá důvodem nejčastěji hrubé porušení pracovní kázně zvlášť. Jako příklad hrubého porušení pracovní kázně může být uvedena práce pod vlivem alkoholu. V případě vážného ohrožení zdraví zaměstnance, může zaměstnanec okamžitě ukončit pracovní poměr písemnou formou.

- **Ukončení pracovního poměru ve zkušební době**

Ve zkušební době může ukončit pracovní poměr jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec bez uvedení důvodu.

- **Uplynutím sjednané doby**

Sjednaný pracovní poměr končí uplynutím sjednané doby. Pro skončení tohoto pracovního poměru po uplynutí neplatí žádná omezení, skončí i v případě ochranné lhůty.

- **U cizinců odnětím pracovního povolení, povolení k pobytu či vyhoštěním**

Na základě těchto faktů pracovní poměr skončí, aniž by zaměstnavatel či zaměstnanec činil nějaká opatření k jeho skončení.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PROCTER&GAMBLE

Společnost **Procter&Gamble**, dále jen P&G, je jedna z nejvýznamnějších mezinárodních společností v oblasti spotřebního zboží.

3.1 Společnost Procter&Gamble

Společnost je budována prostřednictvím charakteru svých zaměstnanců po mnoho generací. Tento **charakter** se odráží v P&G záměrech, zásadách a principech a ve způsobu, jakým jsou uplatňovány jedinci i společností. Je to v souladu s dlouhodobými zásadami pro správné postupování. Integrita, důvěra a respekt vůči jiným jsou základními hodnotami společnosti P&G od jejího založení v roce 1837. Neustávající úspěch společnosti závisí na tom, že se všichni podílí na podporování těchto hodnot v každodenní práci a ve všech rozhodnutích, které činí.

Na bývalém československém trhu začala společnost P&G působit již v roce 1990. **V září roku 1991 P&G odkoupila za 21 milionů dolarů výrobní závod Rakona v Rakovníku.**

3.1.1 Historie společnosti Procter&Gamble

Historie společnosti P&G začala v roce 1837, kdy se výrobce svíček William Procter a James Gamble rozhodli spojit své síly a založili firmu Procter&Gamble.

Společnost byla založena v americkém státě Ohio ve městě Cincinnati, kde dodnes sídlí ústředí společnosti. Po druhé světové válce společnost expandovala do Evropy a dále pak do celého světa. **Výrobky společnosti P&G** se každý den dotýkají životů více než 2 miliard spotřebitelů po celém světě a pomáhají zlepšit kvalitu jejich života. Společnost vlastní jedno z největších a nejsilnějších portfolií kvalitních značek celé řady kategorií spotřebního zboží, které zahrnují například prací prášky Ariel, Tide, Bonux, Vizir, prostředky na mytí nádobí Jar a Fairy, plenky Pampers, výrobky dámské hygieny Always, Alldays a Tampax, papírové ubrusky a ručníky Tempo, Charmin a Bounty, lupínky Pringles, vlasovou kosmetiku Pantene, Head and Shoulders, Clairol, deodoranty Old Spice, Secret Gillette, kosmetiku Max Factor, Oil of Olaz, Laura Biagiotti, Hugo Boss, zubní pasty Blend-a-med a Crest, krmivo pro psy Eukanaba a celou řadu dalších světoznámých značek.

V roce 2005 společnost působila na trzích více než 160 zemí a zaměstnávala přes 5 000 zaměstnanců. Ve střední a východní Evropě vlastní společnost P&G již několik výrobních závodů. Vedle klíčového výrobce práčích prášků a tekutých detergentů rakovnické Rakony jsou výrobci obdobného sortimentu v rumunském Temešváru a ruském Novomoskovsku, významní výrobci papírových výrobků jsou ukrajinském Borispolu, v Budapešti a Varšavě. [15]

3.1.2 Cíl společnosti P&G

Cílem je poskytovat značkové výrobky a služby nejvyšší kvality a hodnoty, které zlepší životy spotřebitelů na celém světě. Výsledkem bude, že společnost bude spotřebiteli odměněna vedoucím postavením na trhu a rostoucím ziskem, což umožňuje zaměstnancům, akcionářům a oblastem, ve kterých žijí a pracují, prosperovat.

3.1.3 Hodnoty společnosti P&G

Hodnoty společnosti jsou důležitým základem firemní kultury.

Obr. č. 2: Hodnoty společnosti P&G



Zdroj: Vnitropodniková příručka

Společnosti P&G se řídí zásadami a vytváří prostředí důvěry a spolupráce po mnoho generací, v různých kulturách a zeměpisných oblastech. Tato základní myšlenka se musí zachovat.

3.1.4 Principy společnosti P&G

Principy společnosti pomáhají uvést cíl a hodnoty do realizace. Jsou základním vodítkem pro chování a rozhodování ve společnosti. Principy společnosti:

- respektujeme každého jedince,
- zájmy společnosti a každého jedince jsou neoddělitelné,
- jsme strategicky zaměřeny na naši činnost,
- zdokonalování je základním kamenem úspěchu,
- jsme zaměřeni na naše zákazníky,
- usilujeme o to, být nejlepší,
- vzájemná závislost je způsobem života.

Společnost se maximálně snaží **dosáhnout obchodního úspěchu**, ale je velice důležité, aby její zaměstnanci chápali, že se zaměřuje nejen na výsledky, ale také na způsoby k dosažení výsledků. *Cíl, hodnoty a principy společnosti P&G jsou popsány v příručce globálních a obchodních zásad viz.: příloha C.*

3.1.5 Poslání společnosti P&G

Posláním je dodávat výrobky vynikající kvality a hodnoty, které zlepšují život spotřebitelů na celém světě. Toto poslání je jedním ze základních kamenů úspěchu společnosti. [14]

3.2 Společnost Rakona

Rakona patří k největším výrobním podnikům společnosti P&G v Evropě se zaměřením na prací a čisticí prostředky. **V září roku 1991 P&G odkoupila za 21 milionů dolarů výrobní závod Rakona v Rakovníku od Fondu národního majetku.**

3.2.1 Historie společnosti Rakona

První základy budoucího podniku **Rakona** byly položeny už v roce 1875, kdy pan František Otta začal v domě na rakovnickém náměstí vyrábět mýdlo. Podnikání se dařilo a tak v roce 1900 byla přesunuta výroba do nové budovy, která stála na místě, kde stojí Rakona dodnes. V roce 1946 byl závod zestátněn a pojmenován názvem Rakona. V roce 1965 se zahájila výroba pracích prášků a poté i zavedení výroby

tekutých detergentů v roce 1978. Právě prací prášky a tekuté detergenty se staly stěžejním výrobním programem po příchodu nového majitele, společnosti P&G.

Dnešní výrobní program Rakony patří k několika kategoriím: prací prášky, prostředky na mytí nádobí, čisticí prostředky, aviváže, deodoranty a antiperspiranty. Kategorii pracích prášků zastupují především značky Ariel, Tide, Bonux, Alfa a Vizir, prostředky na mytí nádobí Jar a Fairy, čisticí prostředky Mr. Proper, aviváže Lenor, od roku 2004 jsou vyráběny deodoranty a antiperspiranty, hlavně pod známými jmény Old Spice a Secret.

Rakona vyváží více než 85 procent své produkce do třiceti zemí nejen ve střední a východní Evropě, ale i do Německa, Itálie a dalších západních zemí. Rakona se tak řadí k nejvýznamnějším exportérům. Společnost P&G do roku 2005 investovala do modernizace závodu Rakona a zvyšování kapacity již více než 150 milionů dolarů a stala se tak jednou z největších továren P&G v Evropě. Jen investice do oblasti bezpečnosti, hygieny a ochrany životního prostředí přesáhly 10 milionů dolarů. Je jedním z největších zaměstnavatelů v rakovnickém okrese.

Jedním ze základních **principů společnosti P&G** je přispívat k rozvoji společnosti. V místě působení města Rakovník a řadu dalších regionálních neziskových organizací z oblasti školství, zdravotnictví, ekologie a kultury Rakona podpořila již více než třemi milióny dolarů.

3.2.2 Poslání společnosti Rakona

Poslání společnosti je dodávat výrobky vynikající kvality a hodnoty, které zlepšují život spotřebitelů na celém světě. Toto **poslání** je jedním ze základních kamenů úspěchu společnosti.

3.2.3 Vize společnosti Rakona

Vizi společnosti je udržet si prvenství na trhu.

3.2.4 Cíle společnosti Rakona

Stanovení cílů je životně důležitá potřeba obchodu. **Cílem společnosti** je uspokojovat požadavky zákazníků v co nejvyšší kvalitě a v konkurenčně nejlepších cenách.

Společnost Rakona má tři hlavní cíle:

- **CÍL: konkurenceschopnost**

Cílem je uspořit 75 mil. dolarů (25 mil. ročně)

- ❖ být nejlepší z továren P&G v Evropě, na Středním východě a v Africe v oblasti výrobních nákladů (snížení nákladů o 5% ročně),
- ❖ zboží podle potřeb zákazníka (manipulovat různé P&G výrobky podle potřeby řetězců (snížení nákladů o 10 mil dolarů),
- ❖ snížení ztrát na surovinách a obalech o 55 mil. dolarů.

- **CÍL: schopnosti organizace**

Cílem je dosáhnout 80% zpětnou vazbu v zaměstnaneckém průzkumu

- ❖ Zaměstnanecký průzkum je **roční anonymní průzkum**, který detailně mapuje spokojenost zaměstnanců. **Dotazníkové šetření se skládá ze tří základních kategorií: naši lidé, naše systémy a naše Rakona.** Každá kategorie se, v dotazníkovém šetření, skládá z podkategorií, které jsou následně popsány:

Naši lidé:

- ❖ technicky zdatní,
- ❖ zdravě sebevědomí, hrdí na svou továrnu,
- ❖ zaměření strategicky,
- ❖ ve spojení,
- ❖ jeden tým, jeden cíl.

Naše systémy:

- ❖ vysoce produktivní,
- ❖ navržené pro úspěch,
- ❖ kritické systémy denního řízení,
- ❖ vlastní re-aplikace.

Naše Rakona:

- ❖ bezpečné prostředí,
- ❖ přátelská k životnímu prostředí.
- **CÍL: preferovaný dodavatel, 99% splnění zákaznických objednávek**
 - ❖ Rakona má za cíl se stát nejlepší mezi P&G továrnami v oblasti zákaznického servisu.

3.2.5 Struktura společnosti Rakona

Struktura společnosti Rakona je definována:

- **Základní organizační strukturou společnosti Rakona**

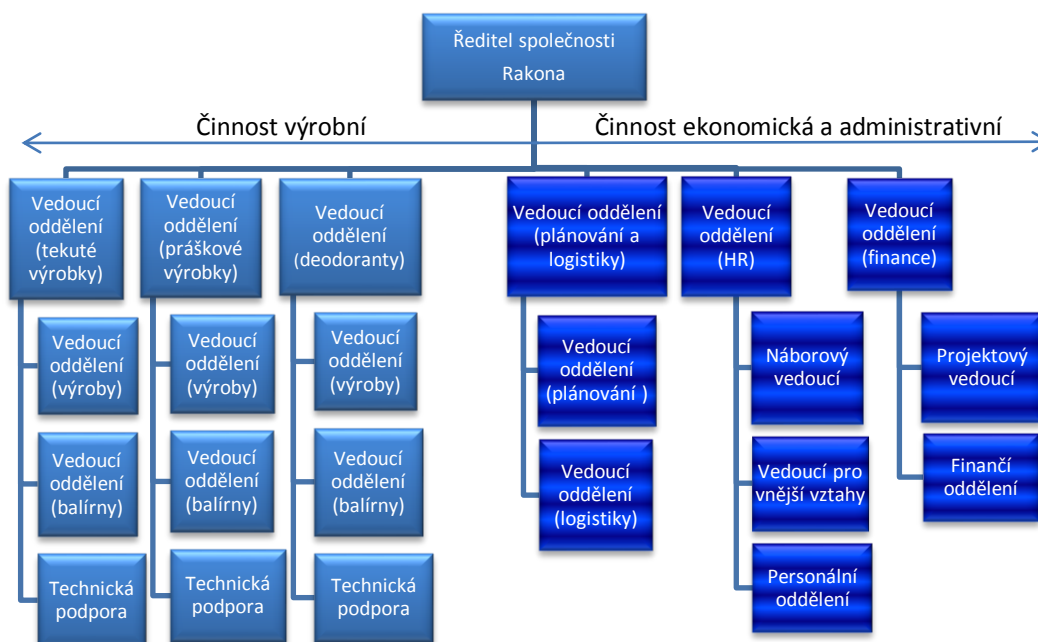
Na obrázku č. 3 je zachycena organizační struktura společnosti Rakona. Činnosti lze rozdělit do dvou základních oblastí na činnost výrobní a činnost ekonomicko /administrativní.

Mezi činnosti výrobní patří:

- ❖ výroba tekutých výrobků např.: Lenor a Jar,
- ❖ výroba práškových výrobků např.: Tide, Ariel a Bonux,
- ❖ výroba deodorantů např.: Old Spice.

Činnost ekonomicko/administrativní se dělí na:

- ❖ oddělení logistiky a plánování,
- ❖ personální oddělení,
- ❖ finanční oddělení.

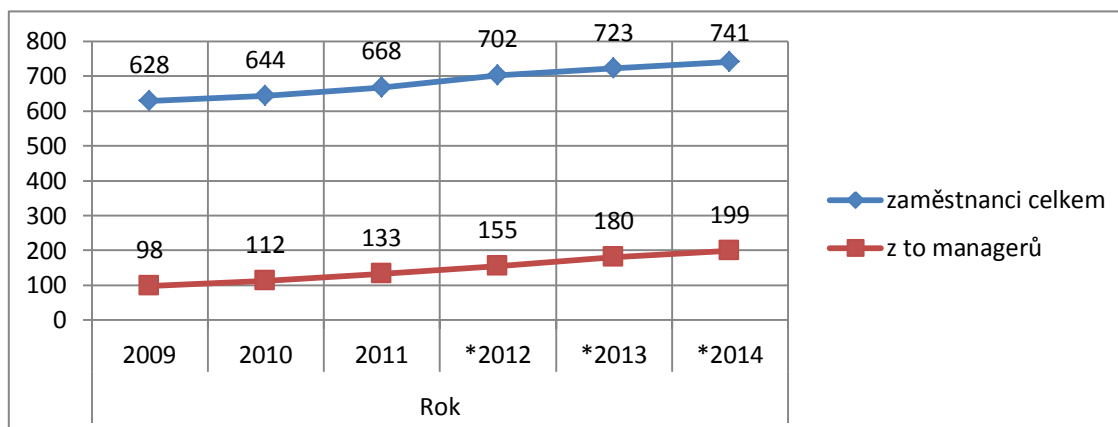
Obr. č. 3: Základní organizační struktura společnosti Rakona

Zdroj: oficiální dokumenty společnosti, 2011

Činnost výrobní se dále člení na jednotlivá oddělení podle typu výroby. Činnost ekonomická a administrativní se dále člení na jednotlivá oddělení dle typu zaměření na plánování a logistiku, personální oddělení a finanční oddělení.

- **Počet zaměstnanců**

V roce 2006 společnost Rakona zaměstnávala 320 zaměstnanců, od této doby počet zaměstnanců vzrostl více než dvojnásobně. **Vývoj počtu zaměstnanců** a jeho budoucí vývoj od roku 2009 zachycuje *obrázek č. 4*.

Obr. č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2009 do roku 2014

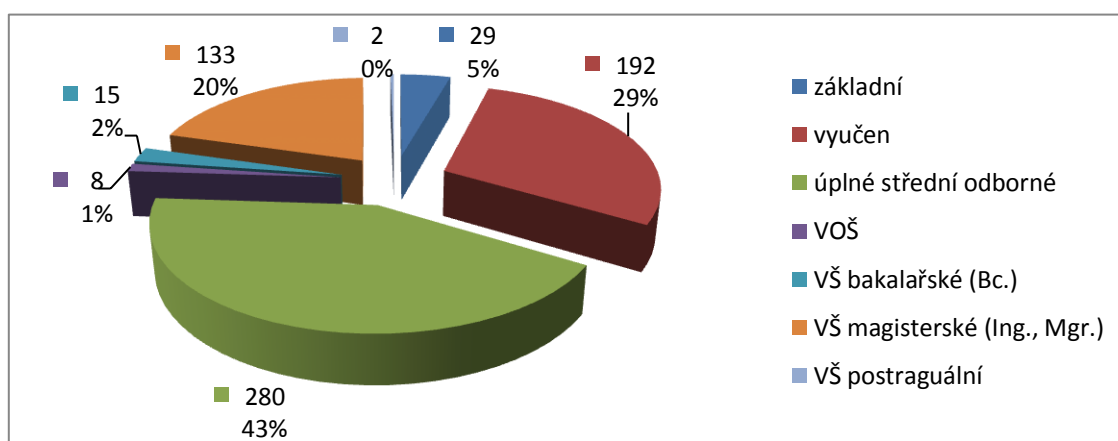
Zdroj: Vlastní zpracování z oficiálních dat společnosti, 2011

Celkový počet zaměstnanců má stoupající tendenci tento trend se bude zachovávat i do budoucna. Od roku 2011 se očekává masivní nárůst zaměstnanců a to o minimálně 73 lidí. Tento trend plyne z dlouhodobých cílů společnosti. Odhad vývoje počtu zaměstnanců pro rok 2012, 2013 a 2014 je odvozen ze strategického plánu řízení lidských zdrojů.

- **Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání**

Společnost Rakona je výrobní podnik, a proto z obrázku č. 5 plyne velmi různorodá škála zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. Následující graf ukazuje složení zaměstnanců podle dosažené úrovně vzdělání. Z něhož je patrné, že zde převládají zaměstnanci s úplným středním vzděláním.

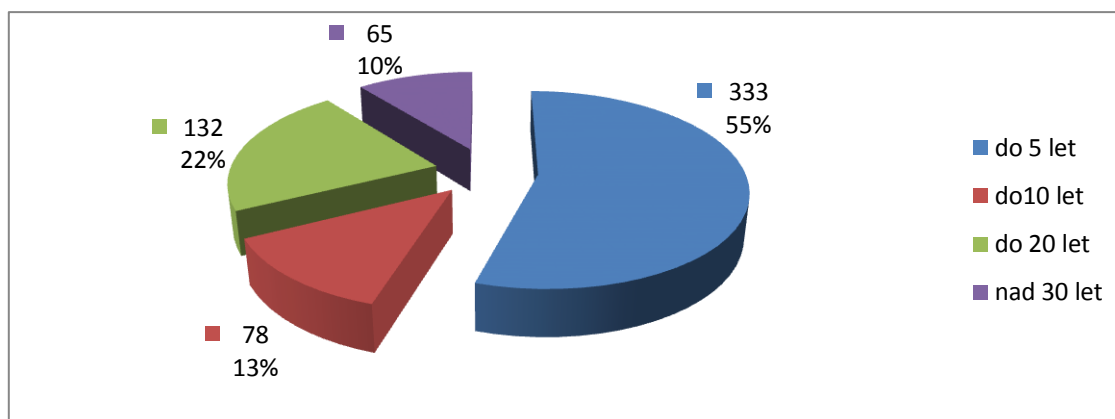
Obr. č. 5: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (k 30. 04. 2011)



Zdroj: Vlastní zpracování z oficiálních dat společnosti, 2011

- **Struktura zaměstnanců dle odpracovaných let**

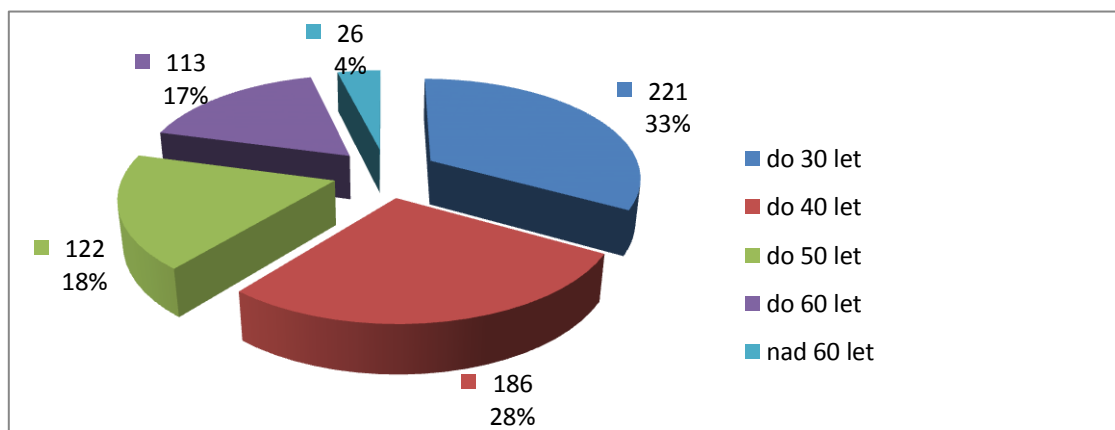
Obrázek č. 6 popisuje strukturu zaměstnanců dle odpracovaných let ve společnosti Rakona. Nejvyšší 55% podíl zaměstnanců dle odpracovaných let je do 5 let, tento fakt plyne z úspěšné manažerské náborové činnosti, která začala v roce 2009 na vysokých školách. Tento trend, tzv. **omlazování společnosti**, bude i nadále pokračovat. Nejnižší počet zaměstnanců je ve skupině nad 30 odpracovaných let a to ve výši 65 zaměstnanců.

Obr. č. 6: Struktura zaměstnanců dle odpracovaných let (k 10. 01. 2011)

Zdroj: Vlastní zpracování z oficiálních dat společnosti, 2011

- **Věková struktura zaměstnanců**

Největší podíl mají v Rakoně zaměstnanci ve věkové skupině do 30 let a to v počtu 221 zaměstnanců, což plyne z již výše uvedené informace o trendu společnosti (omlazování společnosti), který reflektuje vývoj dlouhodobých strategických cílů společnosti. Věková struktura zaměstnanců je zobrazena na *obrázku č. 7*.

Obr. č. 7: Věková struktura zaměstnanců (k 30. 06. 2011)

Zdroj: Vlastní zpracování z oficiálních dat společnosti, 2011

3.2.6 Právní forma podnikání

Obchodní firma: Procter&Gamble – Rakona, s.r.o.

Identifikační číslo: 14801396

Sídlo: Ottova 402, Rakovník, 269 32

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: [15]

- *činnost účetních poradců,*
- *výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků,*
- *výroba, obchod a služby.*

*V příloze A a B je zobrazená **rozvaha a výkaz zisků a ztrát** v plném znění k 30. 06. 2010.*

4 PERSONÁLNÍ POLITIKA VE SPOLEČNOSTI RAKONA

Společnost Rakona je hrdá na fakt, že svým zaměstnancům poskytuje zajímavé možnosti růstu. Slovo kariéra má ve společnosti pozitivní význam a skutečně není prázdným slovem.

4.1 Personální oddělení společnosti

Koncepce **personální práce** formuje požadavky na personální oddělení, které zabezpečuje speciální činnosti v oblasti **řízení lidských zdrojů** a realizuje tak jimi zásady **personální politiky Rakony**. Hlavní náplní personálního oddělení je zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu těchto činností. **Hlavním těžištěm** personálního oddělení se stává analytická a metodická činnost. Vlastní personální řízení je zaměřeno na **formování lidských zdrojů a realizaci zásad** podnikové personální politiky.

Personální oddělení vede **personální ředitel**, jehož hlavním **cílem** je zajištění plynulého chodu celé společnosti z pohledu personálního řízení.

Personální ředitel řídí personální oddělení, které je strukturováno do různých částí. Přehledná **struktura personálního oddělení** je znázorněná na *obr. č. 8*.

Obr. č. 8: Organizační schéma personálního oddělení společnosti Rakona



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.1 Cíle personálního oddělení

Cíle personálního oddělení vychází z cílů celopodnikových a měly by přispívat k jejich naplnění. Personálního oddělení je zaměřeno na cíl schopnosti organizace *viz. kapitola 3.2.4.*

Cíle personálního oddělení:

- **Udržení úrovně úrazovosti na pracovišti** – společnost má v následujících letech v plánu udržovat minimální hranici úrazovosti a to ve výši 4 miliónů bezpečně odpracovaných hodin. Bezpečně odpracované hodiny je termín pro součet všech odpracovaných hodin všech zaměstnanců od posledního úrazu. Nepřetržité snižování úrazovosti je výsledkem zlepšeného přístupu k bezpečnosti v hlášení nebezpečných situací či nebezpečného chování příslušnému oddělení.
- **Zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců** – společnost se chce zaměřit na zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců protože právě motivovaní a spokojení zaměstnanci budou výkonnější a budou přispívat k naplnění podnikových cílů. Nástrojem ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců budou finanční a nefinanční podněty. Měřítkem bude průzkum spokojenosti.
- **Nábor zaměstnanců** – do roku 2014 chce společnost získat 73 zaměstnanců z toho 66 manažerů. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2009 do roku 2014 je znázorněn v kapitole 3.2.5 na obrázku č. 4.
- **Omlazování společnosti** - tím je myšleno nábor čerstvých absolventů. Tento trend omlazování společnosti reflektuje vývoj dlouhodobých strategických cílů společnosti a je blíže popsán v kapitole 3.2.5. Na obrázku č. 7 je znázorněna věková struktura zaměstnanců.
- **Dosáhnout 80% zpětné vazby v průzkumu zaměstnanecké spokojenosti**

V průzkumu zaměstnanecké spokojenosti je **cílem dosáhnout 80% zpětné vazby**. Globální zaměstnanecký (dotazníkový) průzkum spokojenosti se provádí od roku 2006.

Na základě výsledků z **globálního průzkumu spokojenosti zaměstnanců z roku 2010** provedl autor práce **vlastní dotazníkové šetření**, které je popsáno v kapitole č. 6.

4.2 Úloha a činnost personalisty ve společnosti Rakona

Hlavní úlohou **personalisty** je být dobře informován a být schopen ve všech oblastech personální práce vyhovět žádostem při zabezpečování rozhodující politiky a při rozhodujících postupech v organizaci a nabízet rady týkající se toho, jak by se měla organizace v budoucnu vyvíjet.

Personální činnost představuje výkonovou část personální práce. Výčet činností personální práce v Rakoně:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování potřeby pracovníků v podniku,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovního výkonu pracovníků,
- rozmisťování pracovníků,
- propouštění pracovníků,
- penzionování pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- jednání s odbory,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- dodržování zákonů v oblasti práce.

Organizace velká jako Rakona využívá externích služeb právních specialistů v oblasti řízení lidských zdrojů.

4.3 Personální ředitel Rakony a jeho profil

Personální ředitel se zodpovídá přímo ředitelce společnosti Rakona a je členem nejvyššího vedení organizace.

Cílem personálního ředitele je zajištění plynulého chodu personálního oddělení a celkového chodu společnosti z pohledu personálního řízení.

Personální ředitel formuluje, navrhuje a prosazuje podnikovou personální politiku a strategii. Vyjadřuje se k podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele. Vyhotovuje **kolektivní smlouvu a směrnice sociálních záležitostí** s cílem vytvořit ve společnosti podmínky, při kterých jsou zaměstnanci ochotni a schopni pracovat a rozvíjet své schopnosti, aby dosáhli cílů společnosti. Na základě analýz provádí návrhy, které identifikují příležitosti a hrozby, které se týkají procesů probíhajících v organizaci, jako např. metody práce, procesy v oblasti lidských zdrojů, dále získávání, výběr, rozmisťování a rozvoj pracovníků nebo odměňování. Další důležitou odpovědností personálního ředitele je **vedení a usměrňování manažerů** v záležitostech jako je hodnocení pracovníků a disciplinární řízení.

4.3.1 Hlavní činnost personálního ředitele

Hlavní činností personálního ředitele je vedení sociálních a personálních záležitostí s cílem vytvořit v podniku optimální podmínky, při kterých jsou zaměstnanci ochotni rozvíjet své schopnosti a dovednosti, tak aby dosáhli cílů podniku.

Odpovědnost **personálního ředitele** spočívá v předávání informací oddělením a delegování pravomocí personálnímu týmu.

Mezi hlavní úkoly patří:

- řízení a rozvoj lidí v organizaci,
- poradenství vedoucím pracovníkům ve všech personálních otázkách,
- péče o zaměstnance v oblasti personálního řízení,
- plná odpovědnost za vyřízení přijetí, převedení a ukončení pracovního poměru,
- zajištění sociálních záležitostí podniku,
- zodpovědnost za dodržování systému odměňování,
- řízení vzdělávání zaměstnanců a rozvoje organizace,
- příprava a obhajování rozpočtu personálního oddělení,
- zpracování všech pracovních-právních a sociálně-právních záležitostí,
- dodržování personální a mzdové směrnice,
- marketingová podpora v oblasti náboru zaměstnanců,

- získávání zaměstnanců pro personální oddělení a zajistit optimální strukturu přímých zaměstnanců personálního oddělení.

4.3.2 Kvalifikace potřebná k funkci personálního ředitele v Rakoně

Funkci **personálního ředitele** může vykonávat manažer vysokoškolsky vzdělaný, který má minimálně dvouletou praxi ve společnosti P&G. Velký důraz se klade na dosaženou praxi a na získané dovednosti v rámci společnosti P&G, důležitá je především znalost podnikové kultury. Anglický jazyk je nutnou podmínkou pro uchazeče o místo personálního ředitele a český jazyk je výhodou.

Požadované vědomosti, dovednosti a schopnosti personálního ředitele:

Osobní:

- ochota učit se,
- vzor pro zaměstnance,
- samostatnost,
- rozhodnost,
- vůdčí osobnost,
- komunikativní typ,
- schopnost empatie,
- reprezentativní typ.

Odborné:

- znalost zákoníku práce,
- znalost zákona o mzdách,
- jazykové znalosti,
- vysokoškolské vzdělání,
- velmi dobrá znalost práce s PC.

P&G specifické:

- znalost podnikové kultury,
- strategické schopnosti,

- analytické schopnosti,
- iniciativa,
- řešení problémů,
- flexibilita.

Manažerská práce u společnosti P&G je týmovou prací a proto neobstojí ten, kdo nedokáže **efektivně komunikovat** se spolupracovníky, svými zákazníky i dodavateli. Je třeba denně komunikovat s lidmi nejen uvnitř Rakony, ale i se zaměstnanci dalších výrobních závodů P&G, technickými či obchodními centry, v neposlední řadě s externími dodavatelskými společnostmi. Manažeři musejí dokázat přesvědčivě prezentovat své plány, záměry a výsledky své činnosti. Stejně tak je nutné, aby dokázali efektivně předávat své zkušenosti a znalosti.

5 ANALÝZA PERSONÁLNÍ POLITIKY RAKONY

Analýza personální politiky Rakony podrobně popisuje personální činnosti ve společnosti. Každá z personálních činností je nejprve popsána dle aktuálního stavu. Dále u vybraných činností bude následovat zhodnocení dané činnosti a návrh na zlepšení.

Personální oddělení vytváří koncepci činností a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatnění.

Činnosti personálního oddělení se dělí následně:

- **Plánování pracovníků:**
 - ❖ plánování potřeby pracovníků,
 - ❖ množství pracovníků,
 - ❖ profesní a kvalifikační strukturu.
- **Získávání, výběr a rozmisťování pracovníků:**
 - ❖ určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků,
 - ❖ metody vnitřního i vnějšího výběru pracovníků,
 - ❖ zařazování pracovníků do pracovní činnosti,
 - ❖ orientace nových zaměstnanců,
 - ❖ ukončování pracovního poměru,
 - ❖ penzionování pracovníků.
- **Hodnocení pracovníků:**
 - ❖ zpracování metod hodnocení pracovníků,
 - ❖ plánování osobního rozvoje pracovníků.
- **Hodnocení a popis pracovních míst:**
 - ❖ analýza pracovních míst a určení požadavků na pracovní činnost,
 - ❖ řízení kvalifikačních aktivit a odměňování.
- **Podnikové vzdělávání:**
 - ❖ analýza a identifikace potřeb vzdělávání,
 - ❖ plánování vzdělávání,
 - ❖ příprava,
 - ❖ organizace a hodnocení účinnosti.

- **Odměňování:**
 - ❖ tvorba nástrojů,
 - ❖ tvorba mzdových systémů a odměn i nemzdového charakteru,
 - ❖ konstrukce systému zaměstnaneckých výhod.
- **Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání:**
 - ❖ jednání s odbory,
 - ❖ příprava případných kolektivních smluv.
- **Bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky:**
 - ❖ zajišťování zdravotní péče,
 - ❖ kontrola pracovních podmínek.
- **Personální informační systém:**
 - ❖ tvorba, udržování a rozvíjení personálního informačního systému pro potřeby firmy,
 - ❖ personální administrativa.
- **Komunikace, informovanost a styl vedení firmy:**
 - ❖ analýza komunikační úrovně a informovanosti zaměstnanců,
 - ❖ využívání vnitropodnikových komunikačních médií,
 - ❖ analýza stylu vedení pracovníků,
 - ❖ úroveň kooperace ve firmě.

5.1 Personální plánování v Rakoně

Personální plánování lidských zdrojů slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Personální plánování ve společnosti Rakona usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti kvalitní pracovní síly. Společnost Rakona, má strategii vypracovanou na několik let dopředu. Co se **strategie pro oblast lidských zdrojů** týče, existuje plán počtu zaměstnanců požadovaných na různé pozice na následující rok. Tyto požadavky jsou **vytvořeny manažery všech oddělení** a na základě schvalovacího procesu jsou tyto požadavky předány náborovému vedoucímu, který vypracuje podrobnou strategii na dosažení daného cíle.

5.1.1 Účel personálního plánování v Rakoně

Společnost Rakona je budována prostřednictvím svých zaměstnanců, přičemž zaměstnává zhruba 650 stálých zaměstnanců a dalších cca 200 zaměstnanců jim kontinuálně dodávají personální agentury. Jelikož společnost si je plně vědoma, jak je důležité sjednotit své zaměstnance tak, aby byli propojeni s podnikem a jeho cíli, má vypracovanou **příručku globálních obchodních zásad**, viz příloha C, kterou se musí všichni zaměstnanci řídit. Základními hodnotami společnosti jsou integrita, důvěra a respekt vůči ostatním zaměstnancům.

Pro společnost Rakona jsou **nejdůležitější její zaměstnanci**. Umožňuje stálým zaměstnancům profesní růst. Skrze společnost jsou vzděláváni, tak aby jejich profesní potencial dále rozšiřovala a následně byla uplatněna pro potřeby společnosti.

Je třeba, aby zaměstnanci chápali, že ačkoliv společnost usiluje o dosažení úspěchu, není důležitý jen výsledek, ale také způsob jeho dosažení. Nejsou tolerovány žádné aktivity vedoucí k dosažení výsledků nelegálními či neetickými cestami, na čemž si společnost P&G velmi zakládá.

Plánování a požadavky potřeby zaměstnanců pro následný rok jsou vytvořeny manažery Rakony a na základě schvalovacího procesu ředitel/ka společnosti a personální ředitel předají jasně specifikované požadavky vedoucímu náboru. Vedoucí náboru vypracuje detailní strategii na získávání lidského kapitálu a zdroje jeho pokrytí.

Hlavním zdrojem jsou vysoké a střední školy - preferované technického zaměření na českém i zahraničním trhu. Dalším zdrojem jsou personální agentury, které jsou trvale využívány na najímání pracovníků na nejnižší pracovní pozice tj. na manuální práci k linkám.

Plánování potřeb se dále odvíjí od analýzy příčin odchodů odvozena z rozhovorů s odcházejícími pracovníky. Poskytnuté užitečné informace lze využít při vytváření plánů stabilizace pracovníků. Cílem rozhovoru s odcházejícím zaměstnancem je zjistit, proč odchází a nikoliv ho přesvědčovat, aby zůstal.

Příčiny odchodu lze zařadit do několika skupin:

- zajímavější pracovní podmínky,
- lepší perspektiva a vývoj kariéry,
- jistota zaměstnání,

- lepší pracovní podmínky,
- špatné vztahy s manažery či spolupracovníky,
- více příležitostí se rozvíjet,
- odchod do důchodu,
- přestěhování.

Rozhovor s odcházejícím zaměstnancem by měl mít za úkol zjistit důvody a následně je řešit. Je třeba mít dobrý úsudek, aby bylo možné oddělit skutečné stížnosti od neoprávněných.

Účelem a smyslem personálního plánování je zajišťovat plynulé plnění všech úkolů personálního řízení, a tím přispívat k prosperitě Rakony. Personální plánování rozpoznává a předvídá potřebu zaměstnanců v Rakoně i jeho zdroje pokrytí.

5.2 Vznik pracovního místa

Vznik nového pracovního místa se odvíjí od rozvoje společnosti a jeho potřeb plánování lidských zdrojů k dosažení strategických cílů společnosti.

Pracovní místo vzniká na základě požadavků od manažerů z různých oddělení. Manažer daného oddělení vyplní tiskopis s požadavkem na danou volnou pracovní pozici. Osobně předá tiskopis na personálním oddělení. Personální oddělení doplní nezbytné informace nutné pro postoupení k schvalovacímu řízení. Následuje schvalovací proces daného požadavku. Žádost o schválení požadavku na danou pozici a její uveřejnění je osobně předána personálnímu řediteli. Na základě schválení daného požadavku se zvolí efektivní forma zveřejnění volné pozice a optimální forma náborového řízení.

Základní popis pracovní pozice:

- základní údaje např.: název pracovní pozice,
- kvalifikace,
- charakteristika pracovní pozice,
- pracovní náplň.

Detailní popis pracovní pozice ve formě formuláře je přiložen v *příloze D*.

Postup vzniku popisu pracovního místa a schvalovací systém pracovního místa je velmi neefektivní a časově náročné. Používá se velmi zastaralá forma komunikace i evidence. Častým problémem je nečitelnost ručně vyplněných formulářů a velká časová prodleva

schvalovacího řízení. V případě nepřítomnosti personálního ředitele, např. v době služební cesty, se schvalovací proces prodlužuje a to může ovlivnit plynulý chod společnosti. V krizové situaci, např. v dlouhodobé nepřítomnosti personálního ředitele, může personálního ředitele zastoupit ředitel Rakony.

5.2.1 NÁVRH – VYTVOŘENÍ PŘEHLEDNÉHO SOUBORU

Konkrétní návrh spočívá v tvorbě přehledného souboru, obsahující složky s popisem pracovní pozice.

Tento soubor **bude vytvořen studentem na stáži** pod vedením vedoucího personálního oddělení. V případě vzniku nových pozic bude vlastníkem systému, osoba z personálního oddělení, zodpovědný za pravidelné aktualizace souboru.

Obr. č. 9: Databáze popisu pracovních pozic

POŽADAVEK	Oddělení	Příjmení a jméno	Datum
Požadavek od:	oddělení: PLÁNOVÁNÍ	Ing. Nový	10.12.2011
Název pracovní pozice:	ASISTENT PLÁNOVÁNÍ kód pracovní pozice: 113		
Datum nástupu:	20.1.2012		
Důvod požadavku:	Náhrada za mateřskou dovolenou (paní Nováková)		
Podřízenost pracovní pozici:	MANAŽER ODDĚLENÍ (PLÁNOVÁNÍ Ing. Nový)		
Organizační začlenění:	Admin-ASISTENT		
KVALIFIKACE			
		Požadovaná	Záložky s popisem jednotlivých pracovních pozic.
Vzdělání	Středoškolské vzdělání		
Praxe	NE		
Kurzy, školení	NE		
	Odborně (speciálgizované) znalosti, dovednosti a zkušenosti		
Důkladné:	Práce s PC (word, excel), znalost anglického jazyka		
Dobré:			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tento dokument by byl dostupný na vnitropodnikovém serveru s omezeným přístupem.

Přístup na tento dokument by byl automaticky přidělen všem manažerům.

Databáze by byla využita manažery, kterým by vznikl požadavek na zaplnění volné pracovní pozice na daném oddělení. Jejich prvním krokem již nebude cesta

na personální oddělení, kde je nutné požádat o formulář, ale pouhým otevřením souboru a výběrem konkrétního předvyplněného formuláře k dané pracovní pozici mají první krok úspěšně dokončen. Následně doplní relevantní informace k požadavku na zaplnění volné pracovní pozice a odešlou emailem na personální oddělení. Personální oddělení zkontroluje formální stránku požadavku a v případě, že nebudou shledány nedostatky v požadavku, bude tento požadavek obratem zaslán personálnímu řediteli na schválení.

DOPORUČENÍ

Dnešní moderní doba s vyspělou technologií může zcela zjednodušit práci personalistů a to pomocí různých programů, které společnost již používá, a nejsou spojeny s následnou investicí. Zavedením jednoduché a přehledné databáze v excelu, pomocí záložek s popisem role, zajistí rychlou a efektivní komunikaci od manažera jako žadatele až po personálního ředitele jako posledního článku schvalovacího procesu. Každá záložka obsahuje jednu pozici s popisem požadavku.

PŘÍNOS

Tato přehledná databáze usnadní a urychlí efektivitu celkového procesu. Časová úspora bude minimálně 50%. Neexistují vstupní náklady s financováním nového softwaru.

5.3 Získávání zaměstnanců – náborová činnost

Tato kapitola pojednává o jedné z nejdůležitějších činností personálního oddělení. **Získávání zaměstnanců** je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v Rakoně upoutala dostatečné množství uchazečů a to s vynaložením optimálních nákladů. Společnost Rakona, věnuje této personální části velkou pozornost a klade velký důraz na řádný průběh při získávání, výběru a přijímání pracovníků.

Jedním z **hlavních cílů** společnosti Rakona, při náborové činnosti, je vzbudit zájem vhodných a kvalifikovaných kandidátů o práci.

Rakona používá dva zdroje pro získávání pracovníků a to jak vnitřní tak i vnější zdroje

Vnitřní zdroje

V procesu soustavného sladování profilu pracovníků s profilem pracovních míst. V procesu soustavného hledání možností zlepšování pracovního výkonu a optimálního využití pracovních sil se při rozmisťování pracovníků ve společnosti Rakona uplatňují některé důležité personální aktivity, které jsou:

- povyšování pracovníků z vlastních řad,
- převádění pracovníků na jinou pozici,
- nebo přeložení pracovníků na nižší funkci.

Rozmísťováním zaměstnanců se společnost Rakona snaží o optimální využití pracovních schopností daného zaměstnance a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

Při rozmisťování pracovníků se tedy musí brát v úvahu jednak profil pracovníka a jednak profil pracovního místa.

Profil pracovníka vytváří jednak jeho profesně-kvalifikační charakteristiky, charakteristiky jeho osobnosti, a v neposlední řadě výsledky jeho dosavadního hodnocení.

Vnější zdroje

Společnost Rakona hledá talentované absolventy vysokých škol s potenciálem zaujmout klíčové řídicí funkce nejenom ve výrobním podniku Rakona, ale i v rámci celé společnosti P&G [17].

Vnější náborové metody a projekty

Jedním z hlavních cílů společnosti Rakona, při získávání nových pracovníků je vzbudit zájem vhodných a kvalifikovaných kandidátů o práci. Mezi těmito kandidáty se podnik snaží nejlépe identifikovat ty, kteří nejlépe odpovídají z odborného a profesního hlediska jejich požadavkům.

Společnost, pro nábor, používá klasické metody náboru jako:

- inzeráty převážně v lokálních novinách,
- rozhlasová inzerce - Rádio Relax,
- personální on-line servery např.: CV online, Job pilot, Monster,

- umístěním inzerce na internetových stránkách,
- inzerce ve studentských časopisech,
- webové stránky společnosti,
- career days,
- spolupráce s úřadem práce,
- náborové projekty Rakony na získávání zaměstnanců.

Hlavní pozornost bude věnována **vlastním** náborovým projektům Rakony, které budou popsány následně.

5.4 Projekty na získávání zaměstnanců do manažerských pozic

Dalším a momentálně nejdůležitějším způsobem náboru je nábor vysokoškolských studentů s technickým zaměřením. Touto metodou společnost oslovuje potencionální zaměstnance již v době jejich studia a svými aktivitami vytváří prostor pro vzájemné seznámení se s pozdějšími absolventy.

5.4.1 Projekt CHALLENGE

Vývoj projektů: CHALLENGE

Rok 2009

Implementace projektu „Challenge“ byla v roce 2009, jehož cílem bylo seznámit studenty se společností Rakona a nabídnout možnost budoucí profesní kariéry v P&G.

Název projektu se bude každý rok měnit podle místa a roku konání. Pouze slovo „Challenge“ bude zachováno.

Istanbul Challenge 2009 byl určen studentům 4. a 5. ročníku z českých a slovenských VŠ a doktorandům. Cílem projektu bylo zvýšení podvědomí o společnosti Rakona na českém trhu s možností získávání zaměstnanců z dlouhodobého hlediska.

Technicko-praktický seminář pod názvem Istanbul Challenge 2009 se konal v březnu 2009 v Istanbulu. Náplní tohoto projektu bylo řešení několika reálných studií z oblasti automatizace, designu balících strojů a kapacity výrobních jednotek, řešení studie z oblasti logistiky a manažerských dovedností ve spolupráci se zkušenými odborníky

a manažery z P&G. Součástí semináře byla také exkurze v jednom z výrobních podniků v P&G v Turecku.

Podmínky pro studenty:

- zaslat životopis,
- přihlásit on-line do výběrového řízení,
- úspěšné zvládnutí testu a pohovoru,
- určeno pouze 20 účastníkům.

Možnosti pro úspěšného účastníka:

- tři nejlepší účastníci semináře budou vybráni na základě hodnocení P&G manažerů a získají stipendium v hodnotě 50.000 Kč,
- účastníci semináře se nezavazují ke spolupráci se společností P&G,
- úspěšní účastníci semináře získají pracovní nabídku,
- stipendium: využití finančních prostředků je bez omezení,
- každý účastník obdrží diplom za účast.

Náklady spojené se seminářem:

- Veškeré náklady spojené se seminářem P&G plně uhradí (včetně nákladů spojených s výběrovým řízením).

Závěrečné vyhodnocení projektu Istanbul Challenge 2009:

Tento projekt byl ohodnocen jako jeden z nejlepších projektů v oblasti nábory v P&G. Projekt byl pod vedením Ivety Pelcové, autor této DP, která jako tvůrce, nesla plnou zodpovědnost za finanční, logistickou, ekonomickou a obsahovou stránku.

Úspěšnost tohoto semináře byla vyhodnocena na základě zpětné vazby od účastníků semináře, ředitelkou společnosti Rakona a viceprezidentem společnosti P&G, kteří se tohoto semináře účastnili jako hosté. Plánované náklady na projekt byly 580.000 Kč, reálné náklady byly ve výši 500.000 Kč, což tvoří 80.000 Kč úspor. Na základě dosažených výsledků udělila ředitelka Rakony autorce projektu odměnu a diplom.

Tento seminář bude každoročně hlavní náborovou akcí, která bude směřovat k dosažení cílů plynoucích z personální strategie.

Rok 2010

Z důvodů ekonomické krize se projekt „Challenge“ v roce 2010 nekonal.

Rok 2011

Projekt **Barcelona Challenge 2011** je určen studentům 4. - 5. ročníku VŠ a doktorandům z českých a slovenských VŠ technického zaměření. Projekt probíhá celý rok 2011, závěrečné vyhodnocení a ocenění účastníků bude až v roce 2012.

Podmínky účasti:

- úspěšné vyplnění online registrace a dotazníku,
- vyplnění projektu dle zadání.

Prvních 100 účastníků získá dárek od značky Gillette nebo Wella, dalších 500 nejlepších studentů získá dárkový balíček od P&G. Nejúspěšnějších **50 studentů** obdrží dárek od značky Braun v hodnotě 8.000 Kč, dárkový balíček P&G a pozvánku na seminář, který se bude konat ve výrobním závodě Rakona. Pobyt v Barceloně v luxusním hotelu s návštěvou výrobního závodu Procter&Gamble - Mataro získá **10 nejúspěšnějších** studentů semináře.

Veškeré náklady spojené se seminářem plně hradí společnost Rakona, včetně nákladů spojených s výběrovým řízením [19].

5.4.2 Projekt manažerské dovednosti

Poprvé na českém trhu společnost Rakona získala akreditovaný předmět na ČVUT FEL a VŠCHT. Tento projekt probíhá od října 2009 a nabízí studentům celkem 24 přednášek [20].

Kurz je určen studentům 4. a 5. ročníků, kteří mají zájem o rozvoj svých znalostí a dovedností v oblasti vedení lidí a efektivní spolupráce. Semináře budou probíhat v českém a anglickém jazyce a jsou rozděleny do čtyř okruhů: prezentační dovednosti, komunikační dovednosti, dovednosti v oblasti vedení lidí a týmová spolupráce. Kurz bude vyučován interaktivní formou externími odborníky z nadnárodní korporace P&G a je určen těm, kteří chtějí v budoucnu úspěšně vést tým lidí či se stát jeho úspěšnou součástí. Absolventi kurzu získají certifikát od společnosti Rakona. Součástí kurzu je exkurze ve výrobním závodě Rakona.

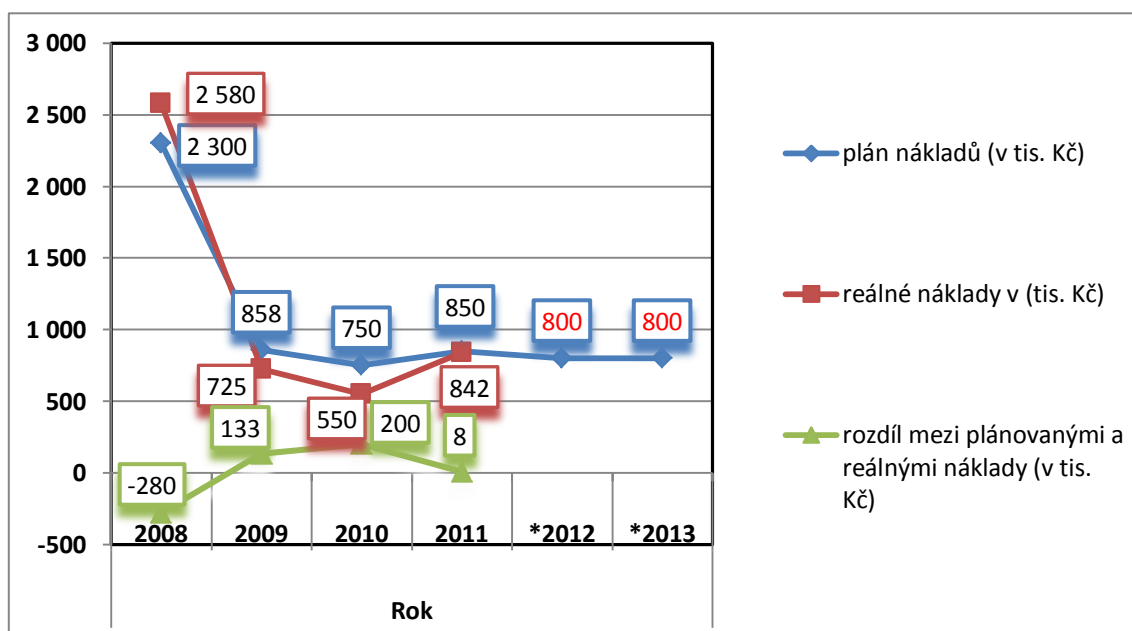
Program kurzu pro školní rok 2011:

- prezentační dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- vedení lidí,
- týmová spolupráce,
- vyhodnocení očekávání studentů.

Cílem projektu je zvyšování povědomí a atraktivnosti společnosti Rakona na českém trhu a možnost získávání zaměstnanců z dlouhodobého hlediska.

Manažerská náborová činnost od roku 2009 je velmi efektivní, má významný podíl na celkovém dynamickém rozvoji celé společnosti. Úspora celkových nákladů na náborovou činnost od roku 2008 je přehledně zobrazena v níže uvedeném grafu na obr. č. 12. Přestože se v roce 2008 reálně investovalo 2.580.000 Kč oproti plánovaným nákladům 2.300.000 Kč na náborovou činnost, nárůst kandidátů byl minimální. Tento rok 2008 lze zhodnotit, jako velmi neefektivní. V porovnání s rokem 2009, kde náklady na náborovou činnost činily pouhých 725.000 Kč, s realizovanou úsporou 133.000 Kč oproti plánovaným nákladům, a s neuvěřitelným nárůstem kandidátů, která předčila očekávání o 300%.

Obr. č. 10: Struktura nákladů na náborovou činnost, v tis. Kč (k 30. 06. 2011)

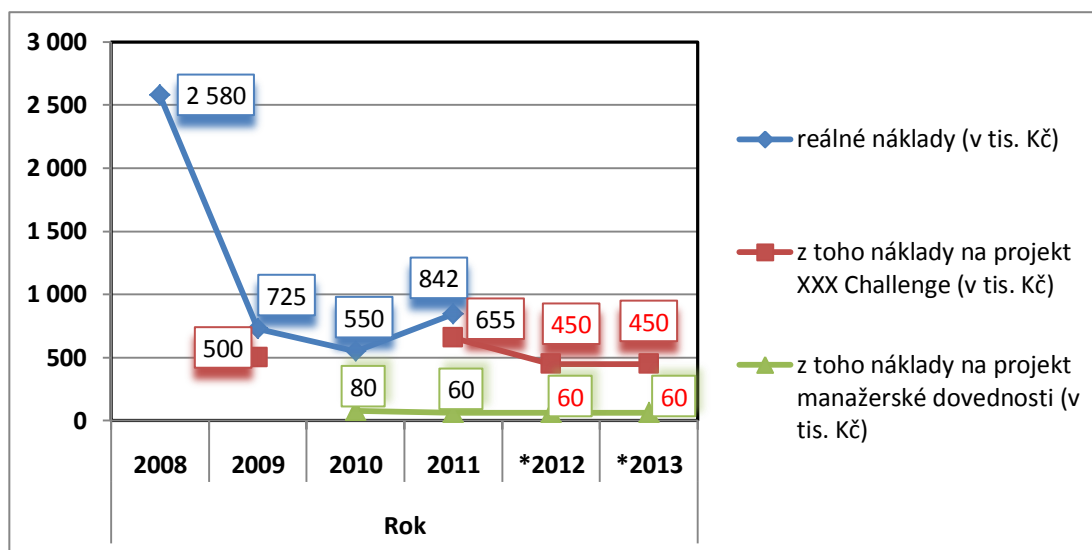


Zdroj: Vlastní zpracování z oficiálních dat společnosti, 2011

Na základě jasně stanovených budoucích cílů společnosti v oblasti náborové činnosti je v grafu vyčíslena i budoucí hodnota nákladů pro rok 2012 a 2013.

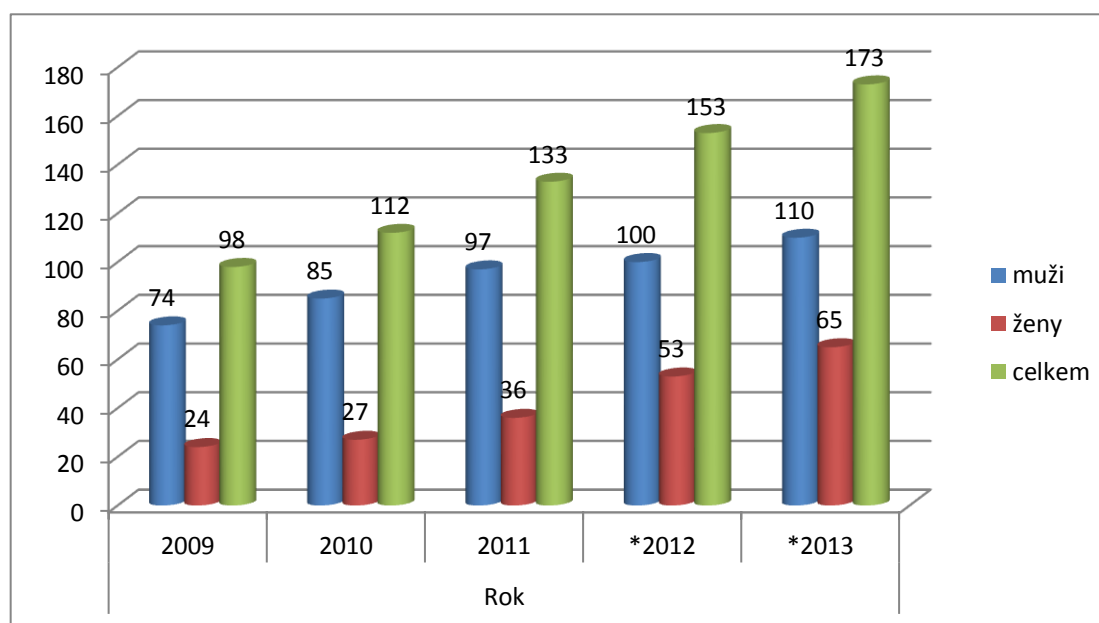
Z celkových nákladů na náborovou činnost mají největší podíl náklady na manažerský nábor a to v podobě projektů **Challenge a Manažerské dovednosti**. Přehledné vyjádření náborových nákladů dle typu činnosti se nachází na *obr. č. 11*.

Obr. č. 11: Struktura nákladů podle typu náborové činnosti, v tis. Kč (k 30. 06. 2011)



Zdroj: Vlastní zpracování z oficiálních dat společnosti, 2011

Obr. č. 12: Struktura manažerských pozic dle typu pohlaví (k 30. 06. 2011)



Zdroj: Vlastní zpracování z oficiálních dat společnosti, 2011

Deficitem celkové náborové činnosti je nedostatečná náborová činnost v oblasti administrativních (ne-manažerských) pozic. Tento fakt plyne z poskytnuté zpětné vazby od zaměstnanců Rakony. Průzkum spokojenosti ne-manažerů ve společnosti otázka č. 11 a č. 12 viz příloha J.

5.4.3 NÁVRH – NÁBOROVÁ ČINNOST NA STŘEDNÍCH ŠKOLÁCH

Konkrétní návrh náborové činnosti na středních školách se bude odvíjet od potřeb plánování lidských zdrojů.

Náborový vedoucí by měl udělat průzkum středních škol s maturitou v oborech ekonomických a technických. Vyhodnotit získaná data a vybrat optimální množství škol, na kterých by bylo možné a zajímavé začít spolupráci.

Pro určení typu spolupráce s danou školou je nezbytné vypracovat návrh projektu s konkrétním cílem. Projekt může být částečnou re aplikací již existujícího semináře na VŠ - manažerské dovednosti.

Název projektu: ZÍSKÁVÁNÍ ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ V PRAXI

Doba trvání: říjen – květen (2x měsíčně, 16 lekcí za rok, 1 lekce – 90 min.)

V jazyce: českém a anglickém

Obsah:

- představení společnosti Rakona, očekávání studentů,
- základní komunikační dovednosti I., praktické cvičení,
- prezentační dovednosti, praktické cvičení,
- komunikační dovednosti II., praktické cvičení,
- tvorba prezentace, praktické cvičení,
- týmová spolupráce, praktické cvičení
- práce s daty a jejich vyhodnocení (excel),
- exkurze v Rakoně,
- audio konference v Rakoně.

Konečný obsah semináře s detailním rozpisem každé lekce musí být zhodnocen a odsouhlasen ředitelem dané školní instituce.

DOPORUČNÍ

Náborový program pro manažerské pozice se osvědčil jako velmi perspektivní a proto by bylo vhodné **vytvořit efektivní náborový program pro ne-manažerské pozice.**

PŘÍNOS

Ze zaměstnaneckého průzkumu, viz příloha J, jasně vyplynul fakt pracovního a **dlouhodobého přetížení administrativních zaměstnanců.** Důvodem je nepružné obsazování pracovních míst, např.: v době odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou, odchod ve zkušební době atd.

Přínosem nového náborového programu pro ne-manažerské pozice by bylo včasné obsazování volných či potencionálně volných pracovních pozic s dlouhodobou perspektivou. Tento typ náborové činnosti by měl pozitivní dopad na stávající zaměstnance, kteří se mohou plnohodnotně věnovat své náplni práce. Budoucí průzkum zaměstnanecké spokojenosti bude úspěšnější.

5.5 Výběrové řízení pracovníků

Společnost P&G používá globální proces výběrového řízení.

„Výběrový proces je založen na principech rovného přístupu ke všem uchazečům o kariéru manažera nebo o studentskou stáž a je totožný ve všech zemích, ve kterých společnost P&G působí. Cílem je vzájemné seznámení kandidáta a společnosti ještě před nástupem do nové role. Výběrový proces je individuální záležitostí a může proběhnout kdykoliv v průběhu roku. Záleží jen na časových možnostech uchazeče o zaměstnání nebo praxi a dohodě s personálním oddělením společnosti.“ [21] Výběrový proces, pro absolventy ucházející se o manažerskou pozici i pro studenty, kteří mají zájem zúčastnit dvouměsíční stáže je totožný. Na základě úspěšného absolvování stáže a v případě zájmu o práci u společnosti, nemusí student znovu absolvovat výběrový proces a má přednostní právo na volnou pozici.

5.5.1 Manažerské výběrové řízení pracovníků a jeho fáze

- **On-line dotazník**

Prvním krokem výběrového řízení je zaregistrovat se na stránkách P&G a vyplnit on line dotazník.

Jedná se o první část výběrového procesu – tzv. „on-line Success Driver Assessment“. Na základě vyplnění on-line dotazníku dostane kandidát odpověď a to buď kladnou, nebo zápornou se zamítacím dopisem. Odpověď je generována automaticky na základě vyhodnocení vašich odpovědí.

- **Test (Problem Solving Test)**

Na základě úspěšného absolvování on-line dotazníku je uchazeč/ka pozván/a do Rakony kde absolvuje test a rozhovor s některým ze zkušených manažerů.

Test „Řešení problémů“ (Problem Solving Test) není zkouškou odbornosti, šanci na jeho úspěšné absolvování je tedy stejná jak pro techniky, ekonomy, absolventy manažerských oborů či chemiky, tak studenty či absolventy dalších oborů. Cílem testu je především ověřit schopnost rychle se orientovat v datech a logicky spojovat souvislosti, rychle řešit jednoduché problémy. Konkrétní počet bodů pro úspěšné absolvování testu pro manažerské a ne-manažerské pozice nelze zveřejnit. Rozdílná hodnota úspěšného testu mezi pozicemi je 8 bodů. Vybraná část zkrácené zkušební verze tohoto testu je přiložena v příloze E.

- **Rozhovor**

Rozhovor je veden směrem k poznání dosavadních pracovních zkušeností uchazeče/ky, jeho/jejích aktivit a potenciálu uspět v náročné manažerské práci. Uchazeč/ka má rovněž příležitost zeptat se v průběhu pohovoru na cokoliv, co ho/jí zajímá.

- **Program dne a pohovor**

Pokud uchazeč/ka projde úspěšně dalším kolem přijímacího procesu, je pozván/a na tzv. "Visit Day". V průběhu tohoto jednoho dne absolvuje další tři pohovory se zkušenými manažery podniku. Za zmínku stojí fakt, že manažeři a manažerky vedoucí rozhovory mají zkušenosti z různých oblastí, výběrové řízení není jen doménou personálního oddělení. Proto má uchazeč/ka možnost hodně se dozvědět o podnikové kultuře a práci u společnosti P&G již v průběhu přijímacího řízení.

Součástí programu dne je i prohlídka výrobního závodu nebo prostor pražské centrály vedená některým z našich "nováčků". Uchazeč/ka má tak příležitost dozvědět se více o Rakoně a poznat skutečné pocity z prvních zkušeností mladých manažerů.

Angličtina je nutným předpokladem pro práci u společnosti P&G a je třeba předem počítat s tím, že alespoň jeden z pohovorů proběhne v angličtině.

První i druhá část výběrového procesu může proběhnout i v průběhu jediného dne. Spojení obou částí je vhodné zvláště když, je uchazeč/ka zdaleka [22].

5.5.2 Ne-manažerské výběrové řízení

Tento typ výběrového procesu se používá pro administrativní pracovníky a techniky. Ne-manažerský výběrový proces v porovnání s manažerským výběrovým procesem není zdaleka tak časově náročný. Popis procesu:

- on-line registrace: není součástí výběrového řízení,
- test (Problem Solving Test),
- pohovor.

Přistupuje se k testování a předběžná fáze výběrového řízení neboli online registrace se v tomto případě neuskutečňuje.

Kandidát opět prochází testovací fází, která se skládá z písemného testu a testu z anglického jazyka. Na ne-manažerskou pozici je nutné splnit minimální dosažení bodů z reasoning testu. Minimální dosažení bodů je podstatně nižší než na manažerskou pozici. Test z anglického jazyka je opět pouze rozlišovací dle stupně dosažených znalostí.

V případě úspěšného dokončení testovací fáze je kandidát pozván na pohovor. V případě neúspěšného dokončení této fáze testování je zaslán zamítací dopis a kandidát již není pozván k pohovoru.

Pohovor je pouze jeden. Na tomto pohovoru jsou dva manažeři. Jednou ze základních zásad pohovoru je důsledné dodržování platných postupů.

Zhodnocení aktuálního stavu

Společnost Rakona je součástí **globálního testovacího systému** společnosti P&G. Tento systém je velmi kvalitní a efektivní. Obsah a proces testování je jasně definován a nelze upravit dle potřeb.

Nicméně by personální oddělení mělo **věnovat pozornost využívání již existujících zdrojů úspěšných i neúspěšných kandidátů** výběrového řízení. Potvrdil to i průzkum

mezi uživateli portálu Jobs.cz, podle něhož 50% lidí nedostává další informace od firem, u nichž se aktivně ucházeli o práci, přestože by si to přáli, článek o nedostatcích v komunikaci s uchazeči o práci je v příloze L. Společnost využívá systém Taleo pro náborovou činnost. Slouží k hodnocení úspěšnosti kandidátů a eviduje veškeré kandidáty, kteří kdy prošli výběrovým řízením.

5.5.3 NÁVRH KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNÍHO VYUŽÍVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Systémová databáze Taleo poskytuje informace o všech uchazečích o práci v Rakoně. Pravidelným kontaktováním kandidátů z databáze **by bylo možné získat kvalitní kandidáty a ušetřit náklady na náborovou činnost.** Tuto činnost by měl vykonávat vlastník systému Taleo, který zodpovídá za celkový proces výběrového řízení a měl by zodpovídat i za pravidelnou komunikaci s uchazeči. Někteří **kandidáti mají úspěšně dokončené výběrové řízení**, ale pracovní nabídku momentálně zamítli z důvodu např. zahraniční stáže nebo pokračují ve studiu. Tyto kandidáti mohou být hlavním zdrojem pro obsazení volné pracovní pozice.

Komunikace s kandidáty by měla být pravidelná, formou emailu nebo telefonicky, a to na základě získaných informací od kandidáta. V případě, že kandidát pokračuje ve studiu je možné nabídnout stáž nebo pracovní poměr na částečný pracovní úvazek. Společnost by měla kandidáta kontaktovat minimálně jeden rok před ukončením studia, aby získal dostatek času ke zvážení pracovní nabídky.

Neúspěšní kandidáti mají nárok v rámci P&G po jednom roce absolvovat výběrové řízení znovu. Vlastník Talea by měl každý měsíc kontaktovat všechny neúspěšné kandidáty, kterým právě skončila roční lhůta, a nabídnout možnost absolvování nového výběrového řízení.

Tento návrh by zvýšil celkovou efektivnost využívání lidských zdrojů, společnost získá větší důvěru ze strany kandidátů a finanční úspora z náborové činnosti může dosahovat až 25% podíl z celkových nákladů na náborovou činnost.

5.6 Přijímání zaměstnanců

Na základě úspěšného výběrového řízení bude uchazeči zaslána pracovní nabídka ze strany společnosti **na odbornou praxi nebo na manažerskou pozici**. Pokud kandidát akceptuje pracovní nabídku, bude následovat proces přijímání zaměstnance.

Jedná-li se o **odbornou praxi**, následuje dohoda o tématu projektu, o načasování praxe a dalších podrobnostech. Praxi je možno vykonávat kdykoliv během roku a přijímací řízení je možno dělat i se značným předstihem, proto je nutné vyjít vstříc v rámci možností podniku i studenta/ky a najít shodu ve všech detailech.

Jedná-li se o absolventa a předmětem nabídky je **manažerská pozice**, stačí už jen domluvit den nástupu a vyplnit informace nezbytné pro personální oddělení.

Pokud je projevem zájem ze strany kandidáta o určitou pracovní pozici a v průběhu výběrového řízení by došlo k zamítnutí dalších kroků v procesu, pak každý/á uchazeč/ka má právo znovu se přihlásit za **dvanáct měsíců** od neúspěšného pokusu.

Před podpisem **pracovní smlouvy** musí nový pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku.

V průběhu vypracovávání pracovní smlouvy je pracovník, jehož se smlouva týká, seznámen s návrhem a vyjádří se k němu.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a sice zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a vystavení podnikové elektronické karty.

Všechny písemné dokumenty související s nástupem pracovníků budou součástí osobního spisu.

Každý nový zaměstnanec obdrží podnikový průkaz v elektronické podobě s fotografií, který umožňuje vstup do areálu podniku a pomocí něhož se sleduje docházka a pohyb pracovníka ve výrobním podniku.

Nový zaměstnanec obdrží pracovní smlouvu, která obsahuje i mzdové podmínky. Dále obdrží mapu podniku, vstupní manuál, který slouží jako podniková příručka. **Pracovní smlouva** je na dobu neurčitou se zkušební dobou v délce tří měsíců.

Dle pracovního zařazení zaměstnanec obdrží pracovní oděv, obuv, bezpečnostní a pracovní pomůcky a základní školení bezpečnosti.

5.6.1 Uvádění nových zaměstnanců

Uvádění nových pracovníků je důležitým procesem spojeným s přijetím nového zaměstnance a jeho adaptace. Seznámení zaměstnance s podnikem, jeho úkoly, podnikovým stylem práce, podnikovou kulturou, podnikovou technologií i jinými předpisy a podmínkami, za nichž bude zaměstnanec vykonávat svou práci.

Bezprostředně po nástupu je zaměstnanec povinen absolvovat vstupní školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Nový zaměstnanec obdrží vstupní manuál, který slouží jako vodítko pro následné tři měsíce.

Manuál pro nové zaměstnance obsahuje tyto čtyři složky:

- ❖ všeobecné informace,
- ❖ department handbook - manuál k danému oddělení,
- ❖ tréninkové materiály,
- ❖ průvodce základním aplikačním softwarem.

Manuál pro nové zaměstnance je v příloze F.

- **Všeobecné informace**

Zde najdeme základní informace k organizační struktuře společnosti. Unikátní struktura organizace P&G je klíčem k dosažení vynikajících obchodních výsledků, proto je pro každého nového zaměstnance tak důležité pochopit danou strukturu. Základ současné struktury tvoří:

GBU Global Business Units - organizace strategických jednotek, zaměřuje se na dlouhodobou obchodní strategii a plánování.

MDO Market Development Organizations – vystupování na trhu jako jedna společnost, zaměřuje se strategií na lokální trhy (porozumění spotřebitelům).

GBS Global Business Services – využití znalostí napříč společnostmi, poskytují celou škálu služeb, technologických řešení a pracovních procesů pro zaměstnance.

CF Corporate Function – rozvoj korporátních funkcí, znalostí a dovedností (komunikace s akcionáři).

Společnost P&G je hrdá na to, že zaměstnává ty nejlepší lidi, z jejichž řad poté povyšuje. Jednou z metod, jak udržet nové zaměstnance, je zajistit jejich úspěšný start. Proces počátečního rozvoje a zapracování je zcela zásadním spojovacím článkem mezi náborem a kariérním rozvojem nových zaměstnanců. Pro každého zaměstnance je proces zapracování velmi důležitý a proto je nutné být informovaný o tom, kdo má jaké odpovědnosti za zapracování.

Nový zaměstnanec nese odpovědnost za svůj proces zapracování. Jeho úkolem je aktivně se zúčastnit připravovaných tréninků i všech aktivit. Upozorňuje na případné nedostatky v dosavadním procesu.

Sponzor je zkušený pracovník oddělení, který je schopen novému zaměstnanci pomoci při jeho zapracování. **Úkolem sponzora** je být jakýmsi průvodcem, poskytnout nezbytné informace, poskytnout zpětnou vazbu a nasměrovat nového zaměstnance ke splnění předem daných požadavků.

Přímý nadřízený je odpovědný za to, že zaměstnanci bude umožněno splnit předepsané požadavky a za to, že budou řešeny případné nedostatky v průběhu procesu.

Všeobecný manuál obsahuje kontrolní listy, které po určitém časovém intervalu vyplní a zhodnotí jeho zapracování. První kontrolní list pro zaměstnance se odevzdá asistence náborem do 14 dnů od nástupu. Zde je zhodnocena příprava pracoviště, a zda požadované vybavení bylo obdrženo včas (pracovní stůl, telefonní stanice, počítač, šatní skříň atd.). Následuje kontrolní list dvě, který se odevzdá během prvního měsíce, následuje kontrolní list tři, který se odevzdá po třech měsících a poslední kontrolní list se odevzdá na konci šestého měsíce. Obsah kontrolních listů se odvíjí od konkrétní role.

- **Department handbook - manuál k danému oddělení**

Tento manuál upozorňuje na **pět základních chyb**, kterých je možné se na oddělení dopouštět při zapojování nových zaměstnanců.

Ve většině případů se stává, že zaměstnanec stráví hodiny na novém pracovišti v oddělení lidských zdrojů, kde vyplňuje všechny potřebné formuláře. Firma by mu

měla tuto zkušenost usnadnit, ukázat zaměstnanci pracoviště a teprve pak jej odeslat k personalistům. Důležitá je příjemná atmosféra hned od počátku.

Zajištěním čistého a uspořádaného pracoviště pro nového zaměstnance, se dá předejít špatné pověsti společnosti.

Pro nové zaměstnance je traumatizující, pokud musí první den jít například sám na oběd. Přidělením kolegy, který novému zaměstnanci pomůže s orientací, ulehčí začátek.

Noví zaměstnanci chtějí být produktivní. Kromě příjemné atmosféry je proto důležité zaškolení. Pro stále více zaměstnanců je důležité neustálé vzdělávání a rozvoj dovedností.

Každý zaměstnanec je výkonnější, když ví, co se od něho očekává, „jasně vymezené role a cíle“. Čím dříve začne mít pocit, že firmě ve své roli přispívá, tím dříve se bude cítit jako její součást.

V **manuálu** jsou dále obsažené důležité informace o zásadách jak poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu a komu. Důležitou součástí je i návod jak postupovat při zadávání požadavku pro založení nového IT účtu.

- **Manuál - Tréninkové materiály**

Hlavní náplní tohoto manuálu je poskytnout maximální informovanost v oblasti **bezpečnosti práce, požární ochrany, integrovaném pracovním systému a o ochraně informací** v Rakoně.

Tato část pojednává o bezpečnosti práce o tom, jak personální oddělení zabezpečuje plnění její zákonné a společenské povinnosti v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. Dosažení nejvyšší možné ochrany zdraví a bezpečnosti při práci je podloženo bezpečnostní procedurou, pravidelným školením a ostatními předpisy

V roce 2007 Rakona zavedla **nulovou toleranci nebezpečného chování**. Tento systém se zakládá na trestných žlutých a červených kartách. Jedna červená karta znamená hrubé porušení bezpečnostních pravidel, následek tohoto chování je rozvázání pracovního poměru. **Červenou kartu** je možné získat za práci bez kvalifikace, porušení pravidel práce na tlakových systémech, úmyslné vyřazení koncové krytky ze spínače nebo za čtyři žluté karty. **Žlutou kartu** je možné získat za nepoužití bezpečnostního pásu

při jízdě v autě, nepoužití předepsaných ochranných pomůcek, práce na zařízení v chodu či práce bez povolení. Žlutá karta je smazána po 6 měsících.

Požární ochrana v Rakoně

Každý je povinen počínat si tak, aby nezavdal příčinu ke vzniku požáru, neohrozil život a zdraví osob a majetku. Tato část zahrnuje požární poplachové směrnice, evakuační plán, typy ručních hasicích přístrojů a způsob jejich použití, preventivní opatření a další.

Integrovaný pracovní systém

Integrovaný pracovní systém v Rakoně je pracovní systém a cílem je dosažení nulových defektů kvality, nulových úrazů, ztrát a plýtvání nebo naopak dosáhnout 100% zapojení lidí k postupnému zlepšování výsledků organizace, 100% spokojených zákazníků a jako poslední příklad může být uvedeno 100% dodaného zboží.

Ochrana informací

Ochrana informací v Rakoně je zajištěna tím, že informace jsou k dispozici pouze kompetentním osobám. Informace a materiály společnosti lze rozdělit do následujících dvou skupin:

- ❖ **citlivé informace** – které musí být chráněny pro trvalý úspěch P&G,
- ❖ **běžné informace** – které vyžadují méně pozornosti.

Citlivé informace se musí vždy označit jako důvěrné nebo vysoce důvěrné. Každý zaměstnanec musí dbát na ochranu informací v konkrétní pracovní oblasti. Do pracovních oblastí řadíme kanceláře, budovy, zasedací místnosti, telefony, tiskárny, kopírky i veřejně přístupné plochy.

Údaje o ochraně informací v Rakoně jsou k dispozici na vnitropodnikových serverech.

- **Průvodce základním aplikačním softwarem**

Obsahem tohoto průvodce je získání informací o základní obsluze osobního počítače a jeho programů.

Manuál pro nové zaměstnance je jedna z nejefektivnějších jak připravit nového zaměstnance na kariéru v P&G, viz *příloha L*.

Zhodnocení aktuálního stavu

Přijímací proces zaměstnance je přehledný a velmi specifický. Efektivním řešením při nástupu nového zaměstnance jsou čtyři manuály, které jasně definují cestu, jak má zaměstnanec postupovat v prvních dnech.

5.6.2 NÁVRH – ÚPRAVA MANUÁLU PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE

Do nových manuálů již **nezahrnovat organizační struktury** nebo informace které jsou rychle neaktuální. Aktuální struktury různých oddělení budou předány novému zaměstnanci i s manuály.

DOPORUČENÍ

Některé části manuálu jsou velmi brzo neaktuální. Jedná se o části, které úzce souvisejí s organizačními změnami. Organizační schémata různých oddělení a vedení jsou proto velmi často již zastaralá. Pro nového zaměstnance to může být velmi zavádějící a matoucí. Tyto organizační struktury by měly být pravidelně aktualizovány a aktuální verze by měla být pouze vložena do konkrétního manuálu.

PŘÍNOS

Náklady na tyto manuály jsou 5.000 Kč na jednoho zaměstnance. Snížením počtu stran, které již neplní informační funkci, sníží cenu nákladů na manuály. Úspora činí 400 Kč na jednoho zaměstnance.

Časová úspora ze strany nového zaměstnance, který dle aktuální organizační struktury různých oddělení, spočívá v rychlém a jasném plnění svých úkolů.

5.7 Hodnocení pracovního výkonu

Při nástupu do společnosti jsou zaměstnanci zařazeni **do kvalifikačních tříd** v souladu s popisem práce, kterou vykonávají. Zařazení do kvalifikačních tříd zohledňuje jejich kvalifikaci, vzdělání a předchozí výkonnost. Po zařazení každého zaměstnance do **příslušné mzdové třídy** je tím definována jeho/její **základní měsíční mzda** mzdovým systémem společnosti P&G.

Hodnocení stávajících pracovníků je jedním z podstatných úkolů personálního řízení. Je stejně důležité pro zaměstnavatele jako pro zaměstnance.

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého současného pracovního zařazení, jaká je možnost jeho dalšího využití a rozvoje v podniku. Seznámit zaměstnance s jeho perspektivou v podniku, posoudit a ovlivnit jeho zájem v tomto směru, stanovit jasné měřítka a cíle. **Konkrétním úkolem hodnocení můžeme vymezit takto:**

- získání a vyhodnocení informací o pracovním výkonu a chování zaměstnance,
- rozhodnout o rozmístění pracovníka (povýšení, převedení, přeložení na nižší funkci),
- definovat budoucí rozvoj a vzdělávání pracovníka,
- plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích,
- poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu, která je nutná k zlepšení jeho pracovního výkonu.

Hodnocení zaměstnanců je prováděno přímým nadřízeným a slouží jako motivační prvek ke zvýšení kvalifikační kategorie.

Hodnocení se odvíjí od současného zařazení do kvalifikační kategorie.

Kvalifikační kategorie pro ne-manažerské pozice jsou:

- **Kvalifikační kategorie 0 – kvalifikace pro výkon základních manuálních prací**

Obsahem kvalifikace třídy 0 je pouze souhrn zákonných bezpečnostních školení, znalost základních pravidel kvality v oblasti působnosti a osvojení si základních manuálních operací (vkládání výrobků do krabic atd.). **Výkon práce nevyžaduje žádné odborné znalosti**, zaměstnanec nenesе žádnou rozhodovací odpovědnost. Zaměstnanci kvalifikační třídy 0 pracují samostatně na základě pokynů zaměstnanců s vyšší kvalifikační třídou. Není možné jim svěřit odpovědnost za část výrobního, balícího a administrativního procesu.

- **Kvalifikační kategorie 1 – základní kvalifikace pro výkon práce v Rakoně**

Techničtí a administrativní **zaměstnanci jsou schopni vykonávat všechny operace** v souladu s touto kategorií v jedné nebo více oblastech. Výkon práce vyžaduje základní

zručnost, znalosti a rozhodovací schopnosti odpovídající přidělené roli. Zaměstnanci obvykle obsluhují jednoduchá nebo části souborů zařízení (linky), umí používat ruční a elektrická nářadí. Administrativní zaměstnanci vykonávají základní činnosti v souladu s právními normami, vnitřními předpisy, ke své práci plně využívají PC. Zaměstnanci jsou proškoleni a schopni výpomoci v obdobné práci z důvodů dovolených a jiného přerušení práce (nemoc, školení).

- **Kvalifikační kategorie 2 – pokročilé znalosti a dovednosti pro výkon práce**

Techničtí a administrativní zaměstnanci jsou schopni vykonávat všechny operace v souladu s touto kategorií. Techničtí zaměstnanci jsou schopni obsluhovat s hlubokými znalostmi zařízení. Techničtí a administrativní zaměstnanci jsou schopni výkonu práce v souladu s ustanovenými pracovními postupy a s využitím svých specifických dovedností a znalostí v jedné nebo více oblastech anebo jsou schopni zabezpečit obsluhu a provoz rozhodujících částí systému. **Práce vyžaduje samostatné rozhodování**, schopnosti předvídat, přijímat preventivní opatření a řešit výrobní problémy. Zaměstnanci jsou schopni vést tým při některých aktivitách/projektech v rámci jejich odpovědnosti za podpory vedoucího zaměstnance.

- **Kvalifikační kategorie 3 – vysoké schopnosti pro výkon práce**

Techničtí a administrativní zaměstnanci jsou schopni výkonu práce všechny operace v souladu s touto kategorií, jsou schopni obsluhovat s vysokými znalostmi a zkušenostmi celý systém. Jsou schopni zabezpečovat a vykonávat generální opravy a přestavby zařízení, provádět analýzy dat systémů a vytvářet a realizovat akční plány pro zlepšení zařízení a systémů. **Práce vyžaduje samostatné iniciativní rozhodování, schopnost předvídat a přijímat preventivní opatření a řešit problémy spojené s administrativní činností, výrobou a opravami zařízení.** Jsou schopni instalovat technické a výrobní informační systémy. Dále jsou schopni samostatně vést tým při všech aktivitách/projektech v rámci jejich odpovědnosti.

- **Kvalifikační kategorie 4 – špičkové schopnosti pro výkon práce**

Techničtí a administrativní zaměstnanci jsou schopni vykonávat všechny operace v souladu s touto kategorií, jsou schopni vykonávat práci s vysokými znalostmi, zkušenostmi a jsou základním zdrojem informací a podpory systémů v podniku. Jsou schopni předvídat, samostatně iniciativně rozhodovat a přijímat preventivní opatření,

řešit veškeré problémy spojené s výrobou a výrobními informačními systémy tak, aby systémy mohli nepřetržitě bezproblémově pracovat a dosahovat definovaných cílů. **Jsou schopni iniciovat projekt, sestavit tým pro řešení projektu a samostatně vést.** Jsou schopni komunikovat v anglickém jazyce bez ohledu na roli, kterou vykonávají.

Další součástí hodnocení je **osobní výkonnostní ohodnocení**, které má platnost po dobu jednoho roku. Nejpozději v prosinci každého roku je stanoveno nové osobní výkonnostní ohodnocení zaměstnanců.

Hodnotí se následujících 10 výkonnostních kritérií:

- dodržení bezpečnosti a hygieny práce,
- kvalita,
- pracovní výsledky,
- vlastnictví zařízení/systémů/pracovních oblastí,
- schopnost vedení,
- inovace/re-aplikace/přijímání rizik,
- řešení problémů,
- spolupráce/týmová práce,
- získávání odborných znalostí.

Hodnocení je prováděno vedoucím zaměstnance podle stanovených kritérií, výsledné hodnocení zaměstnanci bude oznámeno nejpozději do konce ledna následujícího roku.

Na základě výsledného hodnocení mohou zaměstnanci být povýšeni do nejbližší vyšší kvalifikační kategorie. Zaměstnanci, kteří nesplňují požadavky jejich kvalifikační kategorie, mohou být přeřazeni do nejbližší nižší kvalifikační kategorie. Toto přeřazení musí schválit vedoucí oddělení a vedoucí personálního oddělení.

Každý zaměstnanec je hodnocen na základě plánu a osobního rozvoje, který se skládá ze dvou samostatných částí:

- ❖ **osobní akční plán**, v příloze H,
- ❖ **osobní plán rozvoje**, v příloze G.

- **OSOBNÍ AKČNÍ PLÁN**
 - ❖ zaměstnanec se svým nadřízeným připraví osobní akční plán v průběhu třetího měsíce,
 - ❖ je seznam osobních cílů, úkolů a termínů jejich dodání, např. získat tři nové manažery do 28. 11. 2012
 - ❖ je základním podkladem pro vyhodnocení výkonnosti každého zaměstnance,
 - ❖ je revidován 1x za 3 měsíce (zaměstnanec a jeho nadřízený).
- **OSOBNÍ PLÁN ROZVOJE**
 - ❖ zaměstnanec se svým nadřízeným připraví osobní akční plán 1x ročně,
 - ❖ zhodnocuje silné stránky každého zaměstnance,
 - ❖ věnuje se zájmům zaměstnance z pohledu krátkodobé a dlouhodobé kariéry.

Zhodnocení aktuálního stavu

Společnost Rakona vlastní výborný systém hodnocení zaměstnanců. Plní efektivně svůj cíl a předchází možným problémům s hodnocením každého zaměstnance.

5.8 Vzdělávání zaměstnanců

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, proto každý jedinec nutně musí neustále své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat.

Osobní rozvoj zaměstnanců a možnost kariéry v tom nejširším smyslu slova je jedním z nejdůležitějších prvků firemní kultury. Společnost P&G je právem hrdá na fakt, že svým zaměstnancům poskytuje zajímavé možnosti růstu, slovo kariéra tu má pozitivní význam a skutečně není prázdným slovem. Bavíme-li se o kariéře a osobním růstu je jisté, že tato kategorie života v Rakoně musí mít své obecně platné principy a pravidla.

5.8.1 Cíl vzdělávání zaměstnanců

Cílem vzdělávání zaměstnanců je zlepšování výkonu zaměstnanců, zvyšování jejich schopnosti a odbornosti. Vlastní postup vzdělávání lze ve společnosti Rakona členit následně:

- **Školení nových zaměstnanců**

Vzdělávání pracovníků začíná již od nástupu do zaměstnání. Každý zaměstnanec obdrží zaškolovací manuál, který je vytvořen na každou pozici samostatně a je na dobu jednoho roku. Tento manuál vyplývá z platných zákonů a vyhlášek. **Zaškolovací manuál** předává zaměstnanci personální oddělení, které nového zaměstnance poučí o tom, jak zaškolovací manuál použít. Tento manuál je po jednom roce vrácen na personální oddělení, které zpracuje veškeré informace a zadá je do vnitropodnikového systému. Získané informace se používají pro hodnocení zaměstnance.

Obsah vstupního školení:

- ❖ bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- ❖ požární ochrana,
- ❖ kolektivní smlouva,
- ❖ osobní odpovědnost zaměstnance (příručka globálních obchodních zásad viz příloha C).

5.8.2 Vzdělávání a evidence – e-learning

Společnost Rakona v minulosti používala pro organizaci a evidenci vzdělávání počítačový software Kompas 2. Tento systém se stal zastaralým a byl nahrazen, v roce 2009, moderním systémem, který plně vyhovuje požadavkům společnosti.

Cílem zavedení nového systému e-learning je rozvoj kvalifikační úrovně všech zaměstnanců. Informační vzdělávací systém umožňuje všem zaměstnancům dostupnost školení on-line. **E-learning** umožňuje jednotlivcům sledovat progres při získávání znalostí, které musí mít pro výkon své role. Umožňuje vedoucím zaměřit se na ty tréninky, které **povedou k dodání požadovaných obchodních výsledků**.

Zaměstnanci je přiděleno vstupní přihlašovací heslo k přístupu na e-learning.

Individuální přístupové heslo umožní uživatelům přístup k individuálnímu tréninkovému plánu. **Tréninkový plán** obsahuje značné množství odlišných tréninků, které jsou průběžně aktualizovány dle požadavků dané pozice. Tento systém poskytuje přehled o trénincích a jejich časový plán s požadavkem na jejich splnění. Na základě postupného plnění tréninků se generuje přehled plnění či neplnění daných tréninků.

Tréninky jsou označeny zeleně, oranžově nebo červeně (semaforové označení). Toto označení upozorňuje jedince na aktuální stav jeho tréninků a jeho plnění.

- ❖ červená: trénink nebyl započat (hodnota 0%),
- ❖ oranžová: trénink byl započat, ale není dokončen (hodnota 1 – 99%),
- ❖ zelená: trénink byl úspěšně dokončen (hodnota 100%).

V případě, že jednotlivec neplní tréninky včas, je upozorněn tréninkovým koordinátorem. Neplnění tréninků včas se promítá do osobního ohodnocení každého zaměstnance. Vyhodnocení probíhá nejen za jednotlivce, ale i za oddělení. Neplnění tréninků může mít negativní dopad na hodnocení celého oddělení.

Zhodnocení aktuálního stavu e-learningu

E-learning je jeden z nejlepších systémů, které Rakona používala. Jeho efektivnost spočívá v jednoduchosti, přehlednosti a okamžité zpětné vazbě. Má okamžitý vliv na zvýšení kvality a kvalifikace zaměstnanců, **ale jeho aplikace není vhodná pro školení manuálních pracovníků.**

5.8.3 NÁVRH – ZAVEDENÍ PŮVODNÍHO ŠKOLENÍ BOZP PRO MANUÁLNÍ PRACOVNÍKY

Zrušením on-line tréninku BOZP pro manuální pracovníky a **zavedením původního vzdělávání BOZP formou školení zakončený písemným testem** bude efektivnější. Tréninkový koordinátor bude organizovat trénink, dále shromažďovat a zadávat splněné tréninky od manuálních pracovníků do **e-learningu**. Vedoucí každého oddělení je zodpovědný za řádné plnění tréninků svých podřízených.

DOPORUČENÍ

Se zavedením **e-learningu** byla poskytnuta i negativní zpětná vazba, a to od vedoucích z výrobních oddělení. Důvodem této negativní zpětné vazby je trénink - bezpečnost

a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP), který musí absolvovat každý pracovník. Trénink BOZP byl koordinován školitelem formou školení a zakončen písemným testem. V současné době, dle nového on-line školení, musí všichni zaměstnanci absolvovat BOZP on-line školení. Manuální pracovníci z výrobních oddělení nemají přístup k počítačům. Problém s přístupem k počítačům je možné vyřešit tím, že se manuálním pracovníkům zpřístupní počítače v tréninkové místnosti. Tento způsob tréninku by byl velmi časově náročný. Zaměstnanci pracují na směny a bylo by velmi náročné zkoordinovat skupinu, která by hromadně splnila trénink. Personální oddělení by muselo vytvořit pro každého jedince přístupové heslo jen za účelem jednoho školení. Nicméně to neřeší problém, kdy zaměstnanci nemají základní znalost PC. V tomto případě 95% manuálních zaměstnanců nemá základní znalost PC.

V tréninku BOZP pro manuální pracovníky by bylo vhodné pokračovat v původním provedení.

PŘÍNOS

Zrušením on-line tréninku BOZP pro manuální pracovníky a zavedením původního školení BOZP vzniknou pouze minimální časové ztráty, a to ve formě vkládání splněných BOZP tréninků do **e-learningového systému** oproti možným časovým ztrátám, které by mohly vzniknout v případě on-line školení pro manuální pracovníky.

Průměrný zaměstnanec nastuduje a splní trénink BOZP on-line za 1 hodinu. V Rakoně je průměrně 250 manuálních zaměstnanců. Pokud by manuální pracovník s pomocí např. tréninkového, koordinátora splnil trénink BOZP on-line za 2 hodiny, vznikla by obrovská časová ztráta jak za manuálního pracovníka, tak za koordinátora. K těmto ztrátám se musí připočítat časová ztráta za přesun z výrobní haly do administrativní budovy. Další časová ztráta bude spojena s koordinací tréninkové místnosti (vhodné načasování) a zaměstnanci, kteří pracují ve směnném provozu.

5.9 Zaměstnanecké výhody a péče

Společnost Rakona nabízí svým zaměstnancům širokou škálu výhod, které zpravidla nejsou vázány na jednotlivé pozice.

Poskytování zaměstnaneckých výhod je v souladu s **kolektivní smlouvou**.

- **Dovolená**

Základní výměra dovolené činí 4 týdny za kalendářní rok. Společnost v souladu s ustanovením § 213, odst. 1 ZP, poskytne zaměstnancům jeden týden dovolené navíc. Společnost určuje dobu čerpání dovolené podle rozvrhu čerpání dovolené vydaného s předchozím souhlasem organizace. Při stanovení rozvrhu čerpání dovolené se přihlíží k provozním důvodům a k oprávněným zájmům zaměstnance.

- **Strava poskytovaná společností**

Společnost poskytne zaměstnancům jedno hlavní jídlo během každé směny, a to za sníženou cenu. Za kvalitu, kvantitu a nezávadnost zodpovídá společnost.

- **Zdravotní péče**

Společnost poskytne zdravotní prohlídky pro své zaměstnance minimálně podle platných zákonů České republiky a navíc speciální prohlídky požadované interními předpisy společnosti v rámci preventivní zdravotní péče. Společnost na vlastní náklady zajistí lékařské vyšetření pro zaměstnance z výrobních oddělení jednou do roka a pro zaměstnance z nevýrobních oddělení jednou za dva roky.

- **Výrobky pro zaměstnance**

Rakona poskytne své výrobky k odprodeji zaměstnancům za výhodné ceny. Výrobky určené k prodeji zaměstnancům budou určeny společností.

- **Pojištění pro služební cesty**

Společnost poskytne pojištění pro služební cesty zaměstnanců pro východní Evropu.

- **Hromadné životní pojištění**

Společnost poskytne nad rámec zákona hromadné životní pojištění, úrazové pojištění a pojištění v případech trvalé invalidity.

- **Jazykové kurzy**

Společnost bude poskytovat v souladu s platnými předpisy společnosti jazykové kurzy zaměstnancům, kteří tuto znalost pro svoji práci potřebují. Kurz je hrazen společností a výuka probíhá v pracovní době.

- **Firemní školení**

Společnost poskytne potřebné školení zaměstnancům v případě, že je školení nezbytnost pro jejich rekvalifikaci. V nabídce kurzů je i nabídka počítačových kurzů.

- **Vysokoškolské vzdělání**

Společnost nabízí podporu na dosažení vysokoškolského vzdělání. Nabízí **14 dní placeného volna na studium a úhradu školného**. Tím vznikne zaměstnanci závazek ve firmě setrvat po určitou dobu. Závazek se odvíjí od ceny školného a časových nákladů spojených se vzděláváním.

- **Penzijní připojištění**

Společnost umožní všem zaměstnancům starším 25 let účast v programu penzijního připojištění s příspěvkem společnosti.

- **Podpora hypotéky**

Společnost může poskytnout podporu hypotéky.

- **Nákup akcií s příspěvkem společnosti**

Zůstává zachováno **osvobození příjmů** z prodeje akcií, ostatních investičních instrumentů obchodovaných na veřejném trhu a cenných papírů kolektivního investování po 6 měsících od jejich nabytí, ale při splnění určitých podmínek.

- **Podpora na ubytování a dopravu**

Každý zaměstnanec s trvalým bydlištěm mimo okres Rakovník, **má nárok na dva roky** ubytování zdarma na podnikové ubytovně nebo na podporu na dojíždění v plné výši.

- **Vánoční balíčky**

Společnost předává vánoční balíček jako výraz poděkování zaměstnancům.

- **Vitaminy a očkování**

Společnost poskytuje zaměstnancům 2x ročně vitamín C a různé typy očkování.

- **Balíček plenek pro novorozence**

Každý zaměstnanec, který s novým přírůstek do rodiny získá od společnosti jeden balíček plenek zdarma.

- **Rekreační zařízení**

Objekt Alpina na Božím Daru je přednostně rezervován pro zaměstnance a jejich rodiny pro zimní rekreaci. Společnost může přidělit rekreační poukázky bývalým zaměstnancům v důchodu za stejné ceny jako pro činné zaměstnance.

Rakona také organizuje **společenské akce** pro zaměstnance. Mezi společenskou akci, která se koná každý rok, patří **oslava podnikových výsledků**. Pořádá se pro zaměstnance a jsou pozváni i rodinní příslušníci.

Společnost může formou vnitřního předpisu stanovit nárok na další zaměstnanecké výhody.

Péče o zaměstnance je součástí personálního oddělení a poskytuje se z takových důvodů, které souvisejí s vykonávanou prací, ale zároveň s výkonem práce bezprostředně nemusí souviset.

Společnost Rakona poskytuje svým zaměstnancům výbornou péči, kterou se snaží rozšiřovat na základě poskytnutých připomínek od zaměstnanců.

Informace, diskuse a připomínky k podnikovým akcím a o celkovém chodu podniku jsou každému zaměstnanci k dispozici v podobě vnitropodnikových novin „P&G Rakona LISTY“ viz *příloha I*.

5.10 Odchod zaměstnance ze společnosti

Odchod zaměstnance ze společnosti neboli skončení pracovního poměru, může mít několik důvodů.

Délka zaměstnání u společnosti je **hlavní kritérium** při rozhodování o skončení pracovního poměru z důvodů organizačních změn při srovnatelné kvalifikaci a výkonnosti zaměstnanců. V současnosti se ve společnosti z organizačních důvodů propouští jen minimálně. Přestože společnost má za hlavní cíl v řízení lidských zdrojů **omlazování společnosti** je tím myšleno nábor čerstvých absolventů a rozšíření celkového počtu zaměstnanců.

Za důvod pro okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem se považují následující skutečnosti:

- požívání alkoholu/ilegálních drog nebo nepodrobení se dechové zkoušce v areálu Rakony,
- úmyslné porušení pracovních předpisů a bezpečnosti práce,
- agresivní slovní nebo fyzické útoky,
- neomluvená absence nebo neúčast na zdravotní prohlídce,
- v případě konfliktů zájmů, vykonávání druhého zaměstnání se shodným předmětem činnosti jako má Rakona,
- v případě rozvázání pracovního poměru z důvodů uvedených v ZP v § 52 písm. d), zaměstnanec nesmí vykonávat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání, obdrží zaměstnanec odstupné ve výši dvanáctinásobku průměrného výdělku.

Hlavním cílem společnosti je zvyšovat počet zaměstnanců. Propouštění zaměstnanců z organizačních důvodů se momentálně neslučuje s cílem společnosti. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2009 do roku 2013 je zachycen na *obrázku č. 4*.

6 HODNOCENÍ SCHOPNOSTÍ ORGANIZACE PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na základě výsledků z **globálního průzkumu spokojenosti zaměstnanců z roku 2011** provedl autor práce vlastní dotazníkové šetření.

V rámci hodnocení efektivnosti personální politiky byla provedena dvě šetření.

První šetření bylo zaměřené na zhodnocení spokojenosti zaměstnanců z ne-manažerských pozic. **Druhé šetření** bylo zaměřené na zhodnocení chování zaměstnanců v souladu s cíli společnosti.

Globální průzkum spokojenosti zaměstnanců zjišťuje, zda zaměstnanci rozumí **cílům, hodnotám a principům** společnosti a především, zda se dle těchto principů společnost chová. **Hodnocení spokojenosti zaměstnanců se posuzuje ze dvou hledisek:**

- hledisko spokojenosti v manažerských pozicích
- hledisko spokojenosti v ne-manažerských pozicích.

Globální zaměstnanecký průzkum dále napomáhá identifikovat **silné stránky** a zjišťuje, kde společnost musí zaměřit své úsilí, aby dosáhla dalšího zlepšení.

V roce **2010** průzkum dosáhl výsledku v účasti s **81,5% participujících** zaměstnanců. V průzkumu bylo dosaženo **87,3% kladných odpovědí** což reprezentuje 4,17 bodu z možných 5 – Rakona skončila na 15 místě ze 128 P&G výrobních podniků. (Nejlepší ohodnocení získala továrna Pescara – 4,50 bodu).

V následujícím roce **2011** bylo dosaženo rekordní participace ve výši **86,2%**. V průzkumu bylo dosaženo nižší skóre **kladných odpovědí (86,2%)**, což reprezentuje celkový výsledek ve 4,20 bodu z možných 5 – Rakona skončila na 10 místě ze 128 P&G výrobních podniků. Vyššího celkového výsledku 4,20 bylo dosaženo na základě nižšího počtu negativních odpovědí.

Z výsledků globálního průzkumu 2011 vyplývá, že **silné stránky** společnosti jsou v následujících kategoriích:

- Naši lidé:
 - ❖ technicky zdatní,

- Naše systémy:
 - ❖ vysoce produktivní,
- Naše Rakona:
 - ❖ bezpečné prostředí.

Slabé stránky a identifikované oblasti pro zlepšení jsou:

- Naši lidé:
 - ❖ zaměření strategicky (zaměstnanci rozumí společným cílům),
 - ❖ ve spojení (spolupráce mezi týmy, zpětná vazba, hodnocení),
 - ❖ jeden tým, jeden cíl (hledání příčin a řešení).

Vlastní šetření byla zaměřená na *zjištěné slabé stránky v globálním zaměstnaneckém průzkumu*. Šetření byla provedena pomocí dotazníků.

První šetření bylo zaměřené na zhodnocení spokojenosti zaměstnanců z ne-manažerských pozic. Dotazník prvního šetření je součástí *přílohy J*.

Druhé šetření bylo zaměřené na zhodnocení, zda se zaměstnanci chovají v souladu s cíli společnosti. Dotazník druhého šetření je součástí *přílohy K*.

6.1 Cíle šetření

Hlavní cíle vlastního šetření směřují k odhalení a vyhodnocení negativní zpětné vazby, včetně návrhu řešení možností pro zvýšení efektivnosti personálního oddělení a jeho následnému přispívání k naplnění cílů společnosti.

6.2 Struktura dotazníků a metodika

Metodika **prvního dotazníkového šetření** byla zaměřená na zhodnocení spokojenosti zaměstnanců **z ne-manažerských pozic** a skládala se z 12 otázek, na které respondenti měli odpovědět ano či ne. **Metodika** dotazníku (*příloha J*) byla strukturována **do čtyř oblastí** dle významu hodnocené oblasti pro zlepšení řízení lidských zdrojů.

Tyto čtyři oblasti se dělí následovně:

- zhodnocení trendu omlazování (otázka č. 1),

Trend **omlazování společnosti** je blíže popsán v kapitole 3.2.5. Na obrázku č. 7 je znázorněna věková struktura zaměstnanců

- zhodnocení schopností organizace z pohledu zaměstnance (otázky č. 2, č. 3, č. 4, č. 5 a č. 6)
- zhodnocení průzkumu pro zlepšení hodnotících systémů (otázky č. 7 a č. 8),
- zhodnocení průzkumu určeno pro plánování náborové činnosti (otázky č. 9, č. 10, č. 11 a č. 12).

Získané informace byly zpracovány v programu excel pro rychlé a jasné zjištění výstupu z odpovědí jednotlivých zaměstnanců. Dotazováno bylo 50 zaměstnanců a z toho bylo 48 respondentů (tj. 96% úspěšnost zpětné vazby).

Hlavním opodstatněním šetření bude využití výstupů k sestavení vhodných opatření a postupů pro zvýšení efektivnosti personální politiky ve společnosti Rakona. Vlastní šetření č. 1 bylo popsáno a vyhodnoceno v kapitole 6.2.1.

Metodika druhého dotazníkového šetření byla zaměřená na zhodnocení chování zaměstnanců v souladu s cíli společnosti (*cíle společnosti Rakona viz. kapitola 3.2.4*). Metodika dotazníku (příloha K) byla strukturována z **osmi otázek** a každá otázka se skládala ze **dvou částí**:

- část A - zhodnocení současného stavu,
- část B - zhodnocení, jak se situace v posledním roce změnila.

Dotazováno bylo 300 zaměstnanců a z toho bylo 229 respondentů. V **části A** odpovídali respondenti: zcela souhlasím, spíše souhlasím, ani souhlas ani nesouhlas, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím. Z odpovědí bylo možné vybrat vždy jen jednu variantu.

Pro **závěrečné zhodnocení** byly otázky seskupeny do dvou skupin. Jedna skupina byla složena z kladných odpovědí (tj. v části A: součtem odpovědí *zcela souhlasím a spíše souhlasím*, v části B: součtem odpovědí *výrazně se zlepšila a trochu se zlepšila*). Druhá skupina byla složena ze záporných odpovědí (tj. v části A: součtem odpovědí *spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím*, v části B: součtem odpovědí *trochu se zhoršila a výrazně se zhoršila*).

6.2.1 Vlastní šetření č. 1

„Průzkum spokojenosti ne-manažerů ve společnosti Rakona“

Tento dotazník společnosti byl zaměřen na zhodnocení spokojenosti zaměstnanců **z ne-manažerských pozic** (administrativní/techničtí pracovníci). Tato skupina zaměstnanců byla zvolena záměrně, a to z toho důvodu, že společnost si je vědoma jistého nedostatku spokojenosti v této oblasti. Z globálního průzkumu spokojenosti (globální *průzkum spokojenosti blíže popsán v kapitole 6*) z hlediska hodnocení spokojenosti v *ne-manažerských pozicích* v roce 2010 vyplynulo negativní hodnocení ze strany zaměstnanců. Toto negativní hodnocení bylo hlavním důvodem vlastního šetření č. 1.

Jedním ze **základních cílů společnosti** je celková spokojenost zaměstnanců. Dotazníkový průzkum má odhalit specifické problémy v různých oblastech a následně určit opatření, které zvýší spokojenost všech zaměstnanců. Dotazovaných zaměstnanců bylo celkem 50 z toho 48 respondentů. Již toto číslo vypovídá o zájmu řešení těchto problémů ze strany zaměstnanců.

Průzkum se týkal spokojenosti zaměstnanců a skládal se z 12 otázek, na které bylo možné odpovědět ANO či NE viz *příloha J*.

Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

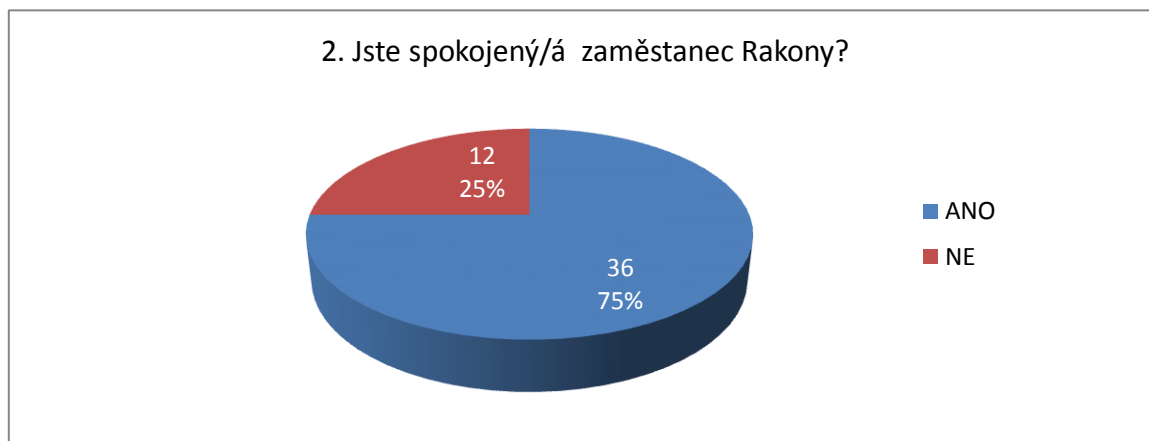
- **Otázka č. 1: Po absolvování střední/vysoké školy byla Rakona Váš prvním zaměstnavatelem?**

Tato otázka byla zadána pro zhodnocení vývoje omlazovacího trendu společnosti (hledisko spokojenosti v ne-manažerských pozicích viz *kapitola 6*). Neobsahuje vypovídací schopnost o spokojenosti zaměstnanců, ale vyjadřuje množství zaměstnanců, pro které Rakona byla prvním zaměstnavatelem. Většina zaměstnanců odpověděla, že Rakona nebyla prvním zaměstnavatelem. Pouze 11 zaměstnanců odpovědělo kladně. Jedním z hlavních cílů personálního oddělení je tzv. omlazování společnosti. Tento trend „omlazování“ je od roku 2009 velmi úspěšný v **oblasti náborové činnosti manažerů**. Aby tohoto cíle „omlazování společnosti“ bylo efektivněji a rychleji dosaženo, je nezbytné zaměřit se náborovou činností ne-manažerů na středních školách. Konkrétní návrh projektu náborové činnosti na středních školách

byl již detailně popsán v kapitole 5.4.3 pod názvem: **získávání znalostí a dovedností v praxi.**

- **Otázka č. 2: Jste spokojený/á zaměstnanec Rakony?**

Obr. č. 13: Vyhodnocení otázky č 2.

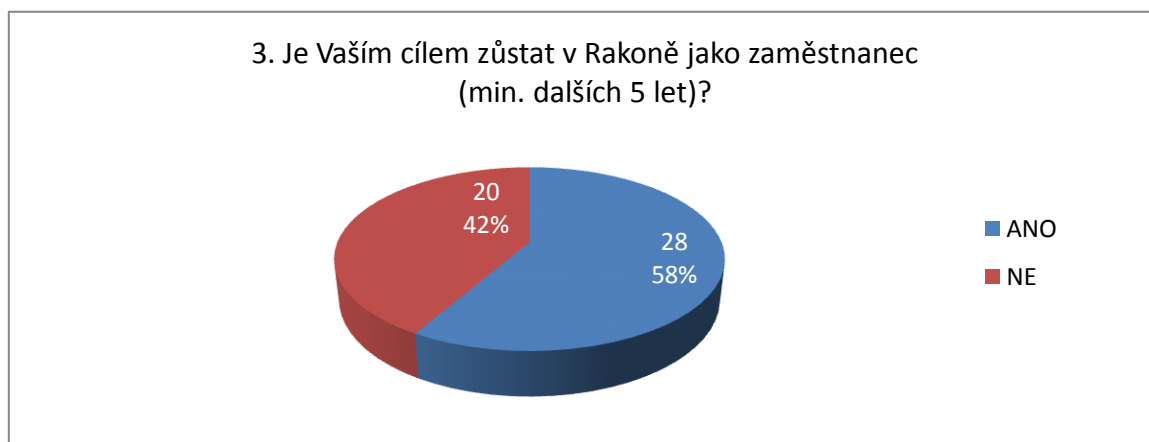


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 vypovídá o tom, že 25% zaměstnanců je nespokojených. Na základě této otázky by bylo vhodné udělat hlubší průzkum, z jakých důvodů nespokojenost plyne. Personální oddělení by se mělo zaměřit na konkrétní oblasti a detailně vypracovat dotazníkové šetření. Na základě zpětné vazby od zaměstnanců z dotazníkového šetření vypracuje personální oddělení strategii, která přispěje k dosažení cílů společnosti.

- **Otázka č. 3: Je Vaším cílem zůstat v Rakoně jako zaměstnanec (min. dalších 5 let)?**

Obr. č. 14: Vyhodnocení otázky č 3.



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 2 vyjádřilo 12 zaměstnanců (25%) svou nespokojenost, ale dle otázky č. 3 více než 20 zaměstnanců (42%) chce změnit zaměstnání v průběhu 5 let. Tato informace je velmi alarmující. Personální oddělení musí vypracovat hlubší analýzu pomocí dotazníkového šetření, z kterého musí plynout jasný závěr, kterým bude důvod, proč zaměstnanci chtějí změnit zaměstnavatele. Na základě zjištěných faktů bude nutné vypracovat strategii s formulací nápravných opatření tak, aby bylo možné předejít možným problémům s odchodem zaměstnanců.

- **Otázka č. 4: Máte dostatek možností se neustále vzdělávat?**

Většina zaměstnanců odpověděla kladně a má dostatek možností na vzdělávání pouze 4 respondenti nemají dostatek možností na neustálé vzdělávání.

- **Otázka č. 5: Máte dostatek času se neustále vzdělávat?**

Zde si pouze 7 zaměstnanců (15%) myslí, že má dostatek času na neustálé vzdělávání a 41 zaměstnanců (85%) reagovalo, že nemá.

Otázky č. 4 a č. 5 navzájem úzce souvisejí. Jasně vypovídají o tom, že zaměstnanci mají dostatek možností k dalšímu osobnímu rozvoji, ale bohužel z časových důvodů to není možné. Rakona vlastní velmi kvalitní a efektivní vzdělávací systém, proto by měla přizpůsobit pracovní podmínky svých zaměstnanců tak, aby mohly prohlubovat své znalosti a přispívat k cílům společnosti a jejich růstu.

- **Otázka č. 6: Je Váš pracovní výkon hodnocen spravedlivě?**

Z této otázky vyplynul poměrně pozitivní výsledek z hlediska spravedlivého hodnocení výkonnosti. Fakt, že 79% zaměstnanců se cítí spravedlivě ohodnoceno, je úzce spojené se *zásadami P&G*, „vytváříme prostředí důvěry“.

Do **oblasti číslo dva**, která hodnotí schopnosti organizace z pohledu zaměstnanců, náleží **otázky č. 2, č. 3, č. 4, č. 5 a č. 6**. Celkový počet kladných odpovědí z otázek č. 2, č. 3, č. 4, č. 5 a č. 6 bylo 153 (64%) a celkový počet záporných odpovědí bylo 87 (36%). Nejlépe byla ohodnocena otázka č. 4, kde 44 zaměstnanců (92%) souhlasí se skutečností, že mají dostatek možností se vzdělávat. Nejhůře ohodnocena byla paradoxně otázka č. 5, na kterou pouhých 7 zaměstnanců (15%) odpovědělo, že mají dostatek času na neustálé vzdělávání a 31 zaměstnanců (64,5%) nemá dostatek času se vzdělávat.

- **Otázka č. 7: Měla by být poskytována Vaše zpětná vazby na Vašeho nadřízeného a zahrnuta do výkonnostního hodnocení?**

Význam v poskytování zpětné vazby na nadřízeného považuje 41 zaměstnanců (85%) za velmi důležité. Pouhých 7 zaměstnanců (15%) nemá zájem poskytovat zpětnou vazbu na svého nadřízeného.

Tato otázka je úzce spojena s otázkou č. 7 a č. 6, z které plyne, že velká část zaměstnanců je spokojena s hodnocením své výkonnosti, ale cítí zde prostor pro zlepšení tím, že přispějí svým hodnocením.

- **Otázka č. 8: Myslíte si, že poskytovaná zpětná vazba na nadřízeného by zvýšila kvalitu pracovního prostředí?**

Obr. č. 15: Vyhodnocení otázky č 8.



Zdroj: Vlastní zpracování

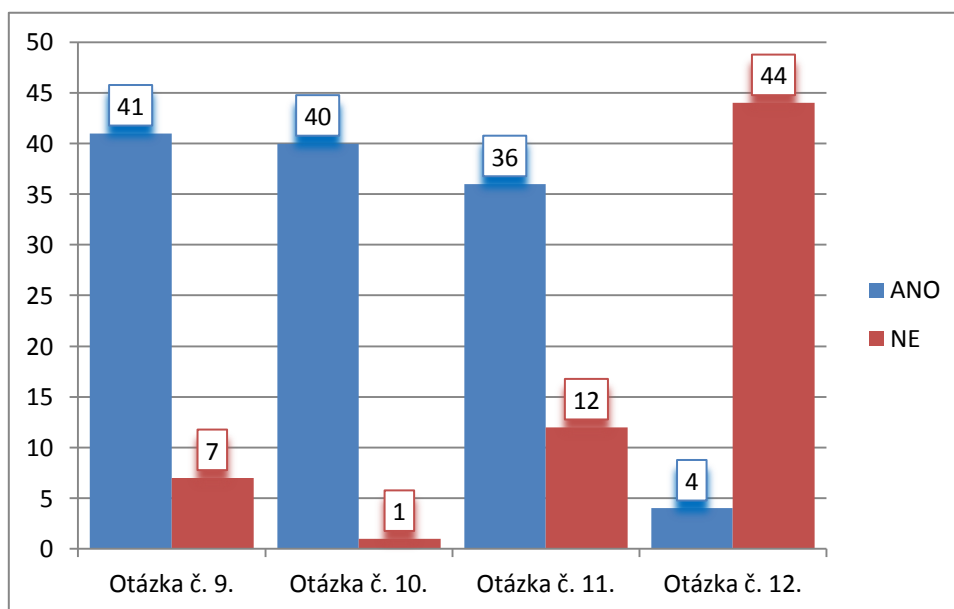
- Otázky č. 7 a č. 8 patří do oblasti číslo tři (rozdělení do oblastí viz kapitole 6.2) zhodnocení průzkumu pro zlepšení hodnotících systémů a jako většina otázek z tohoto šetření, jsou kladeny na základě předchozího šetření, z kterého vyplynul požadavek od zaměstnanců podílet se na celkovém hodnocení pracovní výkonnosti. Dle přiložených komentářů k dotazníkům má poskytovaná zpětná vazba na nadřízeného mít pozitivní efekt na zvýšení kvality komunikace a na vztahy mezi podřízenými a nadřízenými.
- **Otázka č. 9: Jste pracovní přetížen/a?**

Z této otázky plyne jasný závěr pro personální oddělení a s tím spojené řízení lidských zdrojů. Pouhých 7 zaměstnanců (15%) odpovědělo, že nejsou pracovní přetížení.

Hlubší průzkum tohoto problému na jednotlivém oddělení by mohl předejít odchodu stávajících zaměstnanců (dle otázky č. 3).

- **Otázka č. 10: Informoval/a jste Vašeho nadřízeného o vašem pracovním přetížení?**
- **Otázka č. 11: Je na Vašem oddělení, z dlouhodobého hlediska, nedostatek zaměstnanců?**
- **Otázka č. 12: Jsou volně pracovní pozice na Vašem oddělení dostatečně rychle obsazovány?**

Obr. č. 16: Vyhodnocení otázky č. 9 - 12



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázky č. 9, 10, 11 a 12 patří do čtvrté oblasti - zhodnocení průzkumu pro plánování náborové činnosti. Otázky **jsou úzce propojeny** a plyne z nich tento závěr: zaměstnanci se cítí přetížení, jen 1 zaměstnanec nekomunikuje tento problém s nařízeným (dle otázky č. 10). Na základě otázky č. 11 a 12 lze usoudit, že zaměstnanci si jsou vědomi nedostatku pracovníků na jejich oddělení a neefektivním řízení lidských zdrojů v této oblasti. Odpověď na otázku, kde je hlavní příčina, není tak úplně jednoznačná. Personální oddělení má sice za úkol zajistit optimální množství pracovníků, ale jen na základě požadavků od vedoucích oddělení. Vedoucí oddělení má za úkol v případě nedostatku pracovníků informovat personální oddělení o stávající potřebě lidských zdrojů. Tato potřeba pracovníků se generuje na základě ukazatelů, jako jsou např.

neefektivně fungující oddělení, negativní zpětná vazby od podřízených o jejich přetížení či otevřením nové pozice.

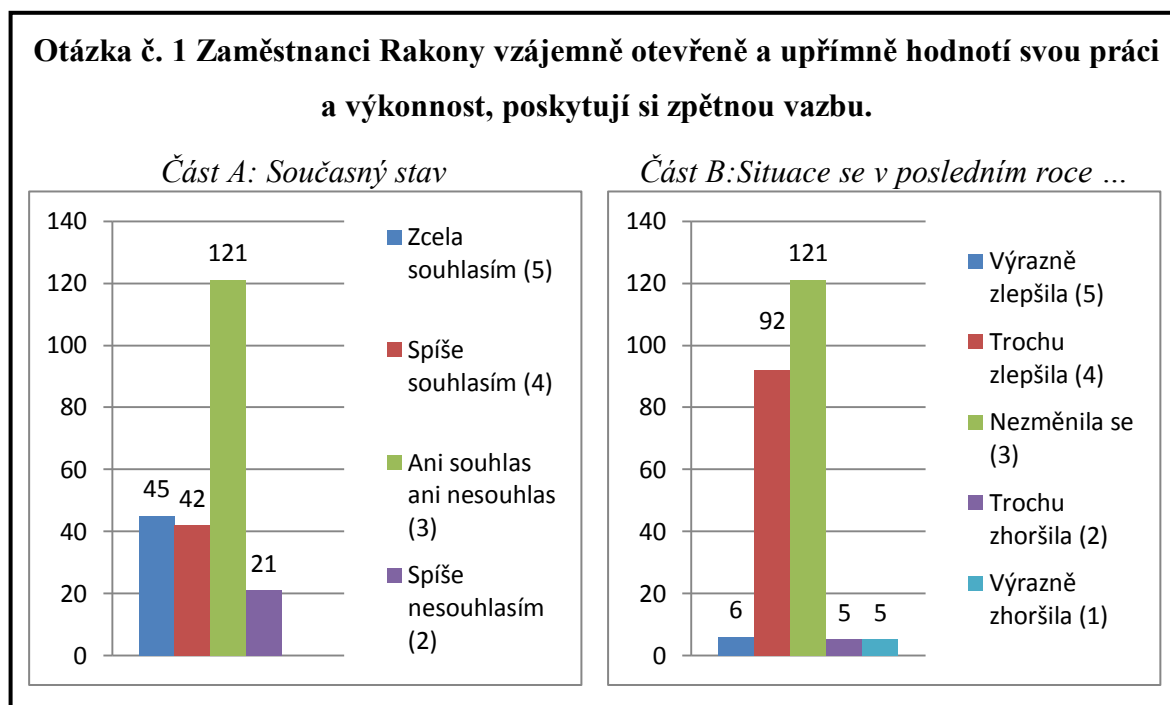
6.2.2 Vlastní šetření č. 2

„Průzkum chování zaměstnanců v souladu s cíli společnosti“

V této části budou popsány výstupy z dotazníkového šetření, zda se zaměstnanci chovají v souladu s cíli společnosti s přesným zněním otázek (dotazník viz příloha K). Vlastní šetření bylo provedeno pomocí dotazníku, strukturováno do **8 otázek** a každá otázka se skládala ze **dvou částí**. První část hodnotí, jaká je **stávající situace** a druhá část hodnotí, zda se **situace v posledním roce zlepšila či zhoršila**. Z odpovědí bylo možné vybrat vždy jen jednu variantu.

Dotazováno bylo 300 zaměstnanců a z toho 229 respondentů

Obr. č. 17: Vyhodnocení otázky č. 1

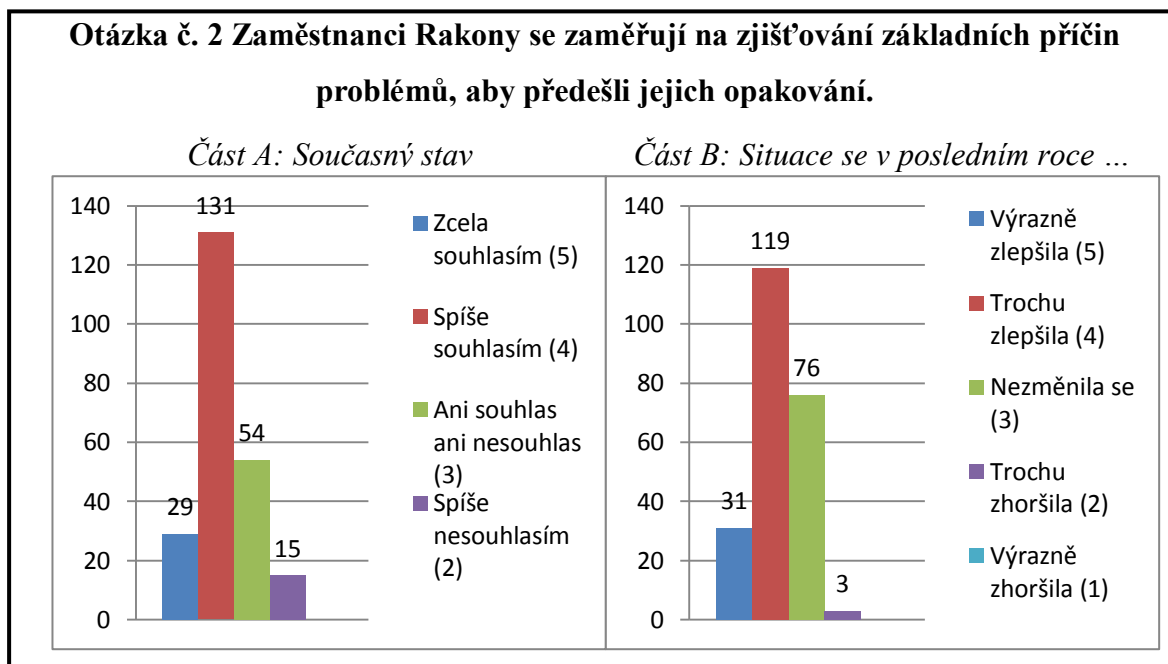


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců (více než 50%) má neutrální přístup k zhodnocení jak současného stavu tak i k zhodnocení vývoje situace v posledním roce. Negativní postoj k současnému stavu má 21 zaměstnanců a 10 se jich vyjádřilo negativně ve vztahu k části B. Z této otázky plyne negativní závěr, který by bylo vhodné prozkoumat

z hlubší perspektivy. Na základě samostatného zhodnocení jednotlivých částí otázky a to na dvě části: **“otevřené a upřímné hodnocení práce a výkonnosti“** a **„poskytování si zpětné vazby“**, které budou konkretizovat daný problém.

Obr. č. 18: Vyhodnocení otázky č. 2

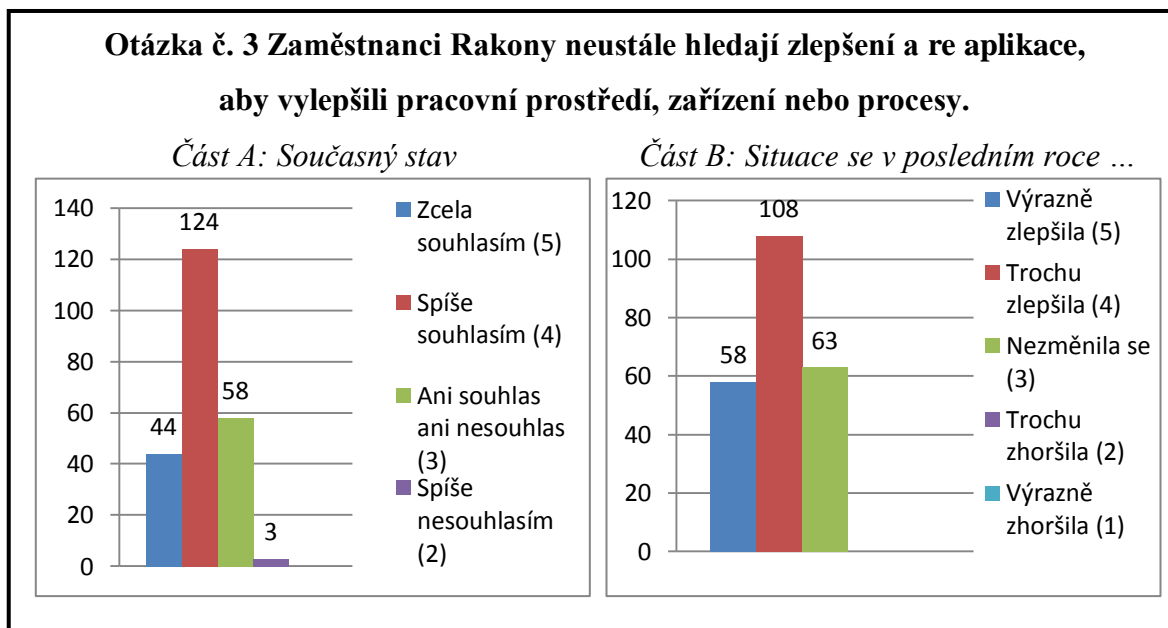


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Význam zjišťování základních příčin problémů a jejich předcházení bylo v části A ohodnoceno velmi kladně a zlepšení situace v posledním roce bylo 150 zaměstnanci ohodnocena také pozitivně. Celkové zhodnocení této otázky je v souladu s cíli společnosti.

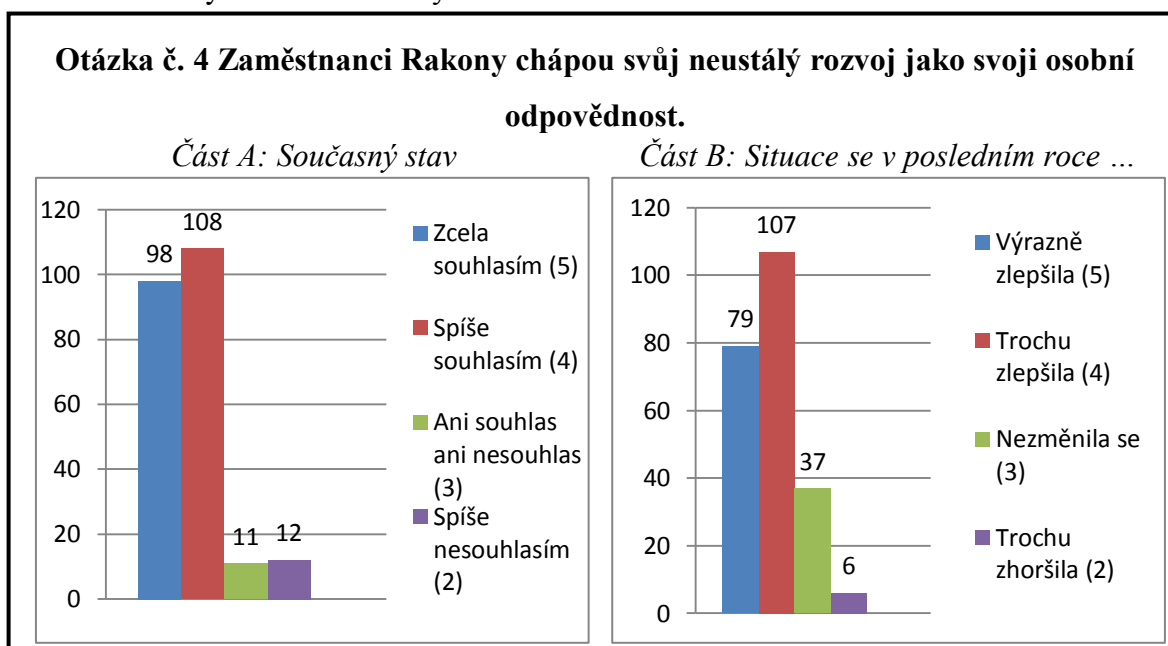
Otázka č. 3 - V roce 2009 bylo zavedeno v Rakoně hodnotící měřítko v podobě kaizenů s finanční odměnou. Kaizen je považován za jeden z nejúčinnějších motivačních prvků, který svou účinnost reflektuje v úspěšnosti dosažených výsledků v otázce č. 3. Současný stav se zlepšil, tento fakt vyplývá z kladného hodnocení 74% zaměstnanců a v části B 73% zaměstnanců potvrdilo, že se stav v posledním roce zlepšil.

Obr. č. 19: Vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

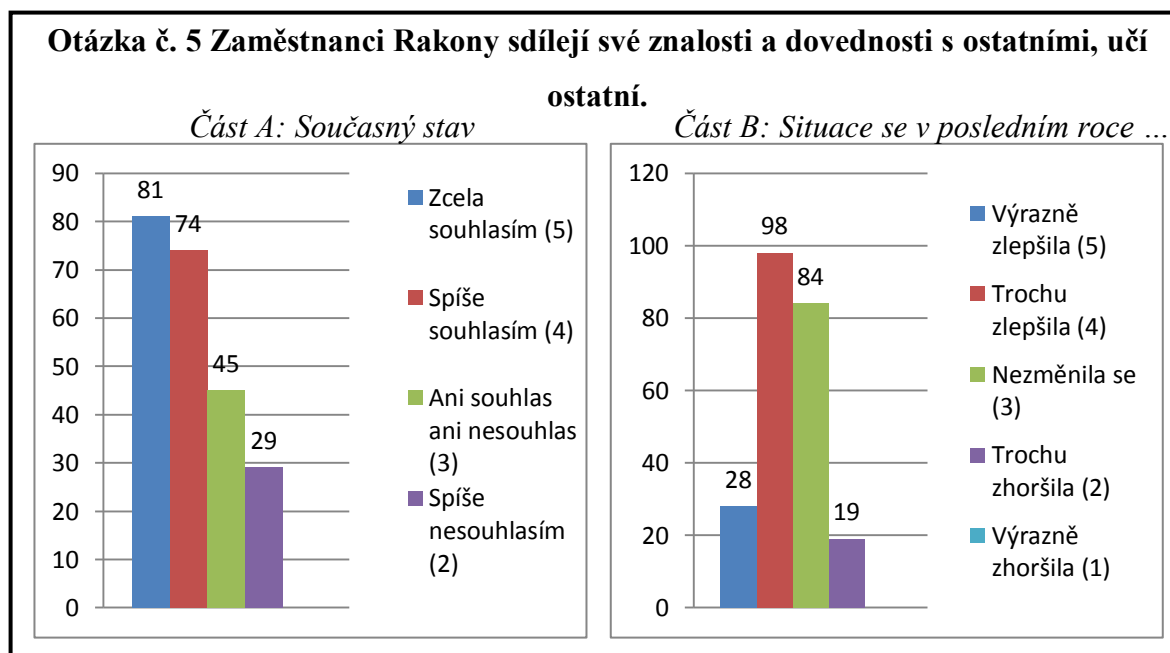
Obr. č. 20: Vyhodnocení otázky č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Z otázky č. 4 vyplývá, že 94% zaměstnanců souhlasí a chápe svůj neustálý rozvoj jako svoji osobní odpovědnost a 81% zaměstnanců si uvědomuje, že situace se v posledním roce zlepšila. Silnou stránku vzdělávacího systému potvrzuje i **šetření č. 1 v otázce č. 4** (Máte dostatek možností se neustále vzdělávat?) ve které 92%.

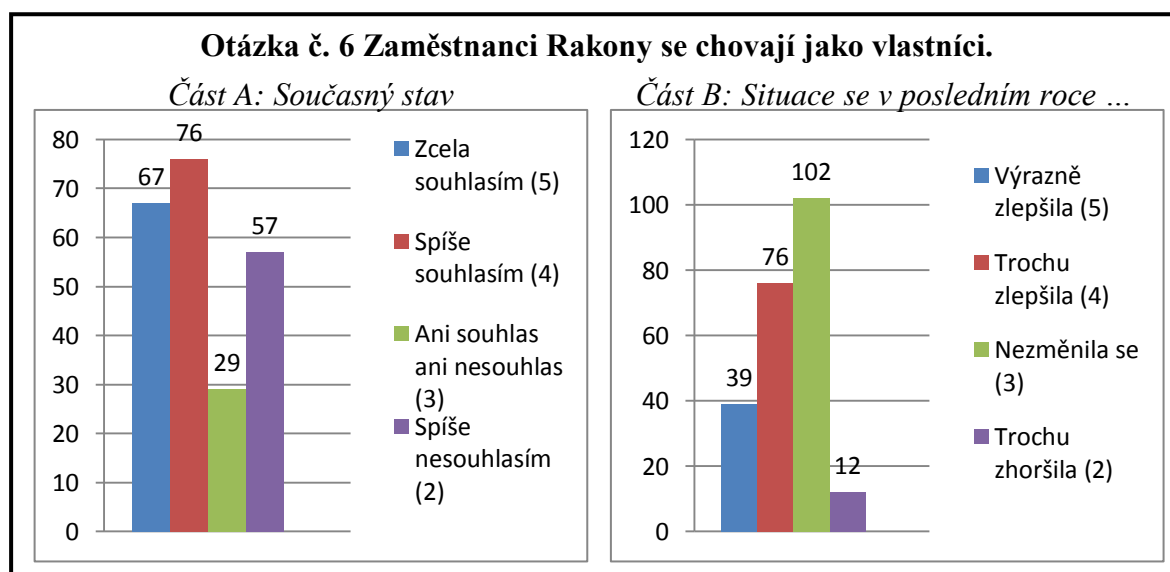
Obr. č. 21: Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 úzce souvisí s otázkou č. 5 v oblasti vzdělávání. Zaměstnanci v otázce č. 5 zhodnotily část A z 68% úspěšně a část B z 55% zlepšením. Tento pozitivní závěr plyne z nového zavedení přehledného školicího manuálu (viz kapitola 5.6.1) a aplikace vzdělávacího systému e-learning (viz kapitola 5.8.2).

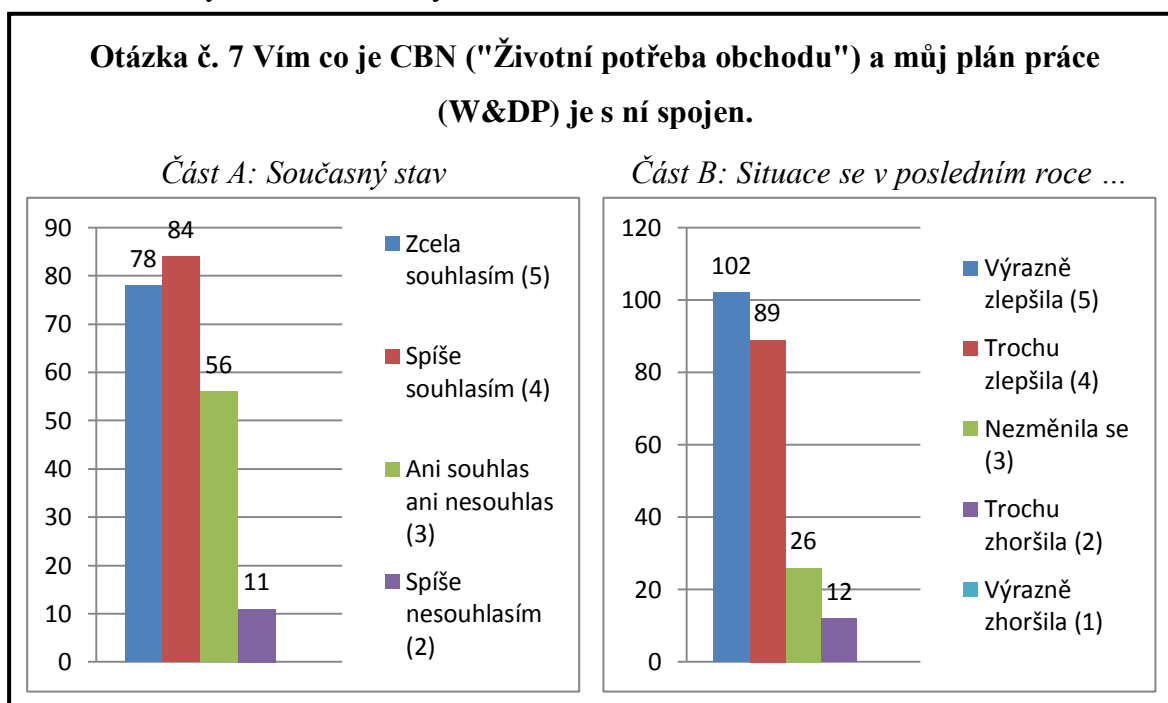
Obr. č. 22: Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci otázky č. 6 měli respondenti hodnotit, zda se zaměstnanci chovají jako vlastníci. V části A byl současný stav zhodnocen následovně: zcela souhlasilo 30% respondentů a 34% spíše souhlasilo, ale 25% spíše nesouhlasilo. Na tuto otázku kladně odpovědělo celkem 64% respondentů. Poměrně alarmující bylo zjištění 25% negativních odpovědí proto by bylo vhodné provést hlubší průzkum na konkrétních odděleních a zjistit příčinu proč se zaměstnanci nechovají jako vlastníci a implementovat motivační prvek. V části B více než 50% respondentů zhodnotilo kladně vývoj situace v posledním roce a pouhých 5% zhodnotilo, že situace se trochu zhoršila.

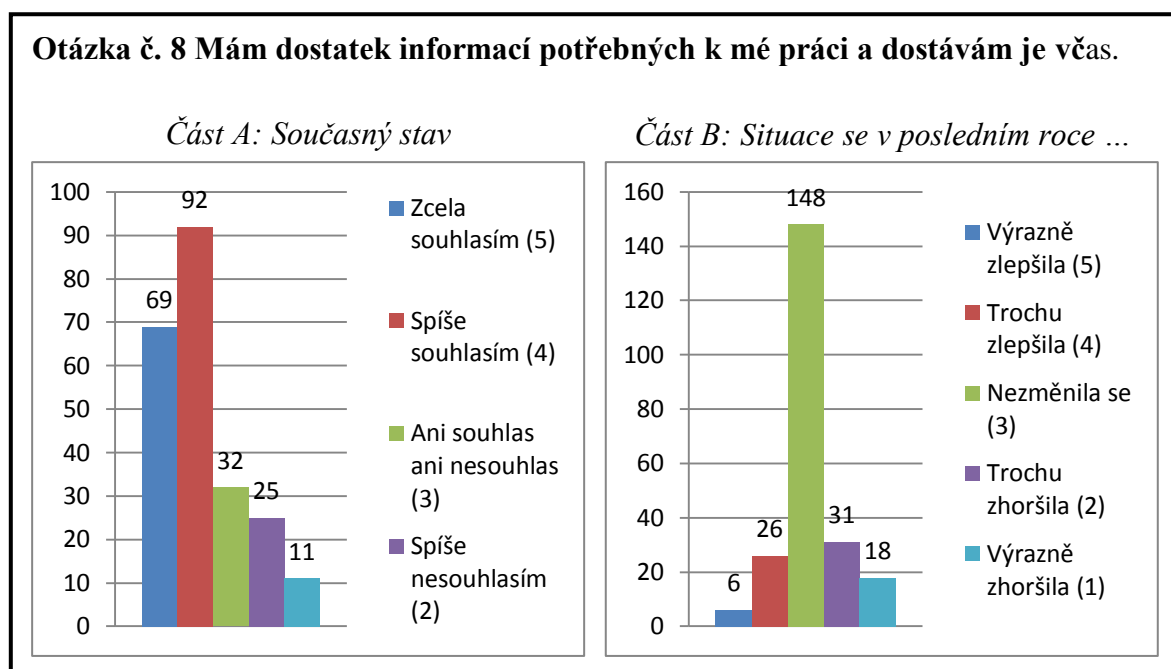
Obr. č. 23: Vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší význam z pohledu dosahování cílů společnosti (viz kapitola 3.2.4 cíle společnosti) má otázka číslo 7. Vedení společnosti Rakona se v roce 2010 intenzivně zaměřilo na předávání znalostí v oblasti CBN a oblasti hodnocení pracovního výkonu (viz kapitola 5.7) jejíž důležitou součástí byl plán práce. Hlavním instrumentem pro získávání znalostí v oblasti CBN a W&DP byl e-learning (viz kapitola 5.8, 5.8.1 a 5.8.2). Výsledkem intenzivního vzdělávání zaměstnanců je výborné vyhodnocení této otázky v části B kde 45% zaměstnanců odpovědělo, že situace se výrazně zlepšila a 39% odpovědělo, že situace se trochu zlepšila.

Obr. č. 24: Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

I přesto, že zhodnocení části A je ze 70% kladné, společnost by se měla zaměřit na část B, kde 21% zaměstnanců zhodnotilo vývoj situace za poslední rok negativně a více než 64% respondentů konstatovalo, že situace se nezměnila. Tento negativní výstup otázky č. 8 je protikladem výstupu otázky č. 3 (Zaměstnanci Rakony neustále hledají zlepšení a re aplikace, aby vylepšili pracovní prostředí, zařízení nebo procesy.), která byla zhodnocena následovně „současný stav se zlepšil, tento fakt vyplývá z kladného hodnocení 74% zaměstnanců a v části B 73% zaměstnanců potvrdilo, že se stav v posledním roce zlepšil“. V případě ohodnocení několika aspektů souvisejících s hledáním zlepšení, které přispějí k vylepšení pracovního prostředí bylo nutné, aby se oblast řízení lidských zdrojů zaměřila na komunikaci mezi zaměstnanci. V tomto případě by bylo vhodné posoudit příčinu nedostatku informací potřebných k práci a získání informací včas.

6.3 Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření

Jedním z cílů společnosti je celková spokojenost zaměstnanců. Zda se zaměstnanci chovají v souladu s cíli společnosti, je velmi důležitou částí zaměstnaneckého průzkumu.

Šetření č. 1.:

Z *otázky č. 1* vyplývá tento závěr: pro dosažení jednoho z hlavních cílů personálního oddělení tzv. omlazování společnosti je nezbytné zformovat projekt na náborovou činnost ne-manažerů na středních školách. Konkrétní návrh projektu náborové činnosti na středních školách byl již detailně popsán v *kapitole 5.4.3* pod názvem: získávání znalostí a dovedností v praxi.

Z *otázek č. 2, č. 3, č. 4, č. 5 a č. 6*, které hodnotí schopnosti organizace z pohledu zaměstnanců, vzniká požadavek na zefektivnění organizace práce tak, aby zaměstnanci plně využívali možnosti vzdělávání a tím přispívali k dosažení cílů společnosti

Otázka č. 7 a č. 8 patří do oblasti zhodnocení průzkumu pro zlepšení hodnotícího systému. Zaměstnanci jsou spokojeni s hodnocením vlastního výkonu, ale cítí zde prostor pro zlepšení tím, že poskytnou hodnotící zpětnou vazbu na nadřízeného, která přispěje pozitivním efektem na zvýšení kvality komunikace v rámci celé společnosti. Vedení společnosti by mělo zvážit implementaci tohoto typu hodnocení a zvážit relevantnost vlivu hodnocení na celkovém hodnocení manažera.

Do oblasti zhodnocení průzkumu pro plánování náborové činnosti náleží *otázky č. 9, 10, 11 a 12* a plyne z nich tento závěr: zaměstnanci se cítí přetížení, jsou vědomi nedostatku pracovníků na jejich oddělení a neefektivním řízení lidských zdrojů v této oblasti. Z tohoto šetření plyne požadavek na personální oddělení, které by mělo zhodnotit výsledky šetření, zhodnotit náborovou činnost a odstranit příčiny nedostatků plynoucích z negativního hodnocení. Konkrétním návrhem může být projekt na náborovou činnost na středních školách (viz kapitola 5.4.3).

Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření

Nejlépe byla ohodnocena *otázka č. 4 (Máte dostatek možností se neustále vzdělávat?)* kde 44 zaměstnanců potvrdilo výbornou kvalitu vzdělávacího systému v Rakoně.

Druhou nejlépe hodnocenou otázkou je **č. 6**, kde 38 zaměstnanců projevilo svou spokojenost ve spravedlivém hodnocení pracovního výkonu.

Nejhůře byla ohodnocena otázka **č. 12** (*Jsou volně pracovní pozice na Vašem oddělení dostatečně rychle obsazovány?*), **č. 5** (*Máte dostatek času se neustále vzdělávat?*) a **č. 3** (*Je Vaším cílem zůstat v Rakoně jako zaměstnanec min. dalších 5 let?*). Na základě získané negativní zpětné vazby v těchto **třech otázkách** lze vyvodit tento závěr: volné pracovní pozice nejsou dostatečně rychle obsazovány, proto jsou zaměstnanci pracovně přetížení a z tohoto důvodu nemají dostatek času na vzdělávání, což je nemotivuje k tomu, aby si v Rakoně dlouhodobě budovali kariéru, jejímž základem je neustálé vzdělávání a prohlubování znalostí.

Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců v ne-manažerských pozicích plynou poměrně jasné závěry z oblasti řízení lidských zdrojů. Spokojenost není dostačující, proto by společnost měla vynaložit optimální finanční zdroje na hlubší provedení průzkumu, vyhodnocení a určení procesů, jak dosáhnout optimální spokojenosti.

Šetření č. 2.:

Pro **závěrečné zhodnocení** byly otázky seskupeny do dvou skupin. Jedna skupina byla složena z kladných odpovědí (tj. v části A: součtem odpovědí *zcela souhlasím a spíše souhlasím*, v části B: součtem odpovědí *výrazně se zlepšila a trochu se zlepšila*). Druhá skupina byla složena ze záporných odpovědí (tj. v části A: součtem odpovědí *spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím*, v části B: součtem odpovědí *trochu se zhoršila a výrazně se zhoršila*).

Závěrečným vyhodnocením části A bylo zjištěno 67,8% kladných odpovědí a 10% záporných odpovědí. Vyhodnocení části B prezentovalo 58% kladných a pouze 6% záporných odpovědí.

Tab. č. 1: Porovnání globálního průzkumu s vlastním šetřením

Průzkum:	Rok:	Počet respondentů (v %):	Počet kladných odpovědí (v %):
Globální zaměstnanecký průzkum	2010	81,5%	87,3%
Globální zaměstnanecký průzkum	2011	86,0%	86,2%
Vlastní šetření č. 2	2011	76,4%	67,8%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 1 zobrazuje porovnání globálního zaměstnaneckého průzkumu s vlastním šetřením. Podle dosavadních výsledků lze zhodnotit společnost Rakona jako úspěšnou v oblasti řízení lidských zdrojů. Dotazníkovým šetřením byly odhaleny silné a slabé stránky, které byly následně popsány v kapitole 7. V kapitole 7 byly analyzovány interní procesy se zaměřením na lidský kapitál tak aby přispívali k dosažení cílů společnosti.

7 ANALÝZA INTERNÍCH PROCESŮ SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÝ KAPITÁL

Silná stránka společnosti Rakona spočívá v tom, že je součástí velké mezinárodní společnosti P&G, ale i to má své slabé stránky jako vysoká finanční a rozhodovací závislost. Společnost je budována prostřednictvím charakteru svých zaměstnanců, který se odráží v základních hodnotách a principech společnosti. Silnou stránkou společnosti je také vysoká kvalita výrobků a image společnosti. K tomu, aby společnost udržela tyto silné stránky, je zapotřebí mít dostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců.

Níže uvedená **tabulka č. 2 zachycuje silné stránky interních procesů** se zaměřením na lidský kapitál, které byly zjištěny vlastním a dotazníkovým šetřením. Pro přehlednost jsou silné a slabé stránky rozčleněny do tabulek.

Tab. č. 2: Silné stránky vybraných interních oblastí

Počet	SILNÉ STRÁNKY
1	Výrobky nejvyšší kvality
2	Principy a hodnoty společnosti
3	Nízká fluktuace zaměstnanců
4	Image společnosti P&G
5	Plán rozvoje a vzdělávání
6	Vzdělávací systém e-learning
7	Široká škála zaměstnaneckých benefitů a péče o zaměstnance
8	Podpora vzdělávání ze strany managementu
9	Podpora náborové činnosti ze strany managementu
10	Výborná spolupráce managementu s personálním oddělením při formulaci strategie řízení lidských zdrojů
11	Podpora na ubytování a dopravu
12	Vlastní náborové projekty -pro manažery
13	Přehledné a pravidelně aktualizované webové stránky
14	Kvalitní systém pro odměňování a hodnocení pracovního výkonu
15	Globální systém TALEO na získávání lidských zdrojů (Znalostní testy: Problem Solving Test)
16	Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů
17	Vlastní závodní lékař ve výrobním závodě
18	Bezkonkurenční platové podmínky pro manažery
19	Vedení statistik úrazů, identifikace úrazů a jejich předcházení

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 3: Slabé stránky vybraných interních oblastí

SLABÉ STRÁNKY	Konkrétní návrh
Dlouhodobě nerealizovaná strategie na nábor a plánování ne-manažerských pozic	Plán potřeby zaměstnanců
Neexistence náborových projektů pro ne-manažery	Projekt náborová činnost
Nedostatečné obsazování volných ne-manažerských pozic	Plán potřeby zaměstnanců
Neefektivní využívání kontaktů na lidské zdroje z databáze TALEO	Plán pro řízení lidských zdrojů dle TALEO

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Tabulka č. 3 popisuje odhalené **slabé stránky**, které byly zjištěny analýzou interních procesů a dotazníkovým šetřením s konkrétním návrhem řešení.

8 NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU

V kapitole 6 bylo popsáno hodnocení schopností organizace pro řízení lidských zdrojů s hlediskem na potencionál zajištění cílů společnosti a byla vypracována vlastní dotazníková šetření. Interní procesy byly popsány a analyzovány v kapitole 7. Analýza interních procesů poskytla zjištění silných a slabých stránek personálních činností v organizaci. V této kapitole 8 byla navržena opatření, která vycházejí ze slabých stránek, pro zvýšení efektivnosti personálního oddělení a dosažení uspokojivějšího výsledku v průzkumu zaměstnanecké spokojenosti.

Návrhy opatření jsou prezentované pro přehlednost v tabulkách. Každé opatření vychází z popisu slabé stránky, doprovázeno návrhem, stručným popisem, postupem, časovým horizontem, dále jsou vyčíslené náklady a vlastník systému.

Na závěr této kapitoly jsou bodově popsána rizika, která mohou souviset s uvedenými návrhy.

Tab. č. 4: Plán potřeby ne-manažerských pozic

SLABÁ STRÁNKA:	Dlouhodobě nerealizovaná strategie na nábor a plánování ne-manažerských pozic
SLABÁ STRÁNKA:	Nedostatečné obsazování volných ne-manažerských pozic
Návrh:	Plán potřeby zaměstnanců
Stručný popis:	Plánování a požadavky potřeby zaměstnanců pro následný rok budou vytvořeny personálním oddělením na základě strategie dle vývoje společnosti a dle očekávaných odchodů např. na mateřskou dovolenou. Společnost vypracuje detailní roční plán jak získávat zaměstnance a z jakých zdrojů.
Postup:	Vedoucí náboru vypracuje detailní strategii na získávání lidského kapitálu a zdroje jeho pokrytí. Hlavní zdrojem budou střední školy v okrese Kladno a Rakovník.
Časový horizont:	září 2012
Náklady:	Časové náklady cca 100 hod./finanční náklady na tiskoviny 25.000 Kč
Vlastník:	náborový vedoucí/personální ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5: Projekt náborové činnosti

SLABÁ STRÁNKA:	Neexistence náborových projektů pro ne-manažery
Návrh:	Projekt náborové činnosti
Stručný popis:	Možností, jak získávat zaměstnance a zároveň reprezentovat perspektivní společnost, je účast na vzdělávacích programech na středních školách. Hlavním přínosem účasti na vzdělávání je osobní kontakt s potencionálními uchazeči, které je možné blíže poznat a rozpoznat jejich kvality před tím, než jim bude nabídnuta pracovní smlouva. Pro dlouhodobě efektivní řízení lidských zdrojů by bylo vhodné vytvořit efektivní náborový program v podobě celoročního semináře. Tento seminář bude určen studentům již od prvního ročníku studia. Společnost tím bude mít zajištěné dlouhodobé zdroje lidského kapitálu.
Postup:	Výběr středních škol s maturitou, vytvořit vhodný seminář, realizace semináře, zhodnocení semináře
Časový horizont:	Začátek výuky září 2012
Finanční náklady:	25.000 Kč (roční náklady)
Vlastník:	Náborový vedoucí

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 6: Efektivní využívání Taleo databáze

SLABÁ STRÁNKA:	Neefektivní využívání kontaktů na lidské zdroje z databáze TALEO
Návrh:	Databáze TALEO
Stručný popis:	Databáze TALEO je nedostatečně využita z hlediska bývalých kandidátů a komunikace s nimi. Komunikace se udržuje pouze s aktivními kandidáty. Tato problematika byla blíže popsána v kapitole 5.3.2.
Postup:	Pravidelné kontaktování kandidátů z databáze (např. emailem nebo telefonicky), vedení evidence o zpětné vazbě, vyhodnocení
Časový horizont:	Zavedení této metody od leden 2012
Náklady:	2 hodiny týdně
Vlastník:	Vlastník Talea

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi hlavní rizika mohou patřit:

- Neuskutečnění návrhu
- Nesprávná volba strategie
- Nedostatek finančních prostředků
- Nekvalitní provedení projektu
- Nevhodný výběr vzdělávací instituce
- Nedodržení časového harmonogramu

9 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo popsat stávající situaci, zhodnotit efektivnost personální politiky a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení výkonnosti a řízení lidských zdrojů ve společnosti Rakona.

Tato diplomová práce byla zpracována především na základě několikaleté praxe autorky práce ve společnosti Rakona.

Nejdříve byla pozornost věnována teoretické části, kde byly popsány základní pojmy z personální činnosti. Následně byly popsány vybrané části z personální činnosti jako vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání a přijímání zaměstnanců, hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance a ukončení pracovního poměru.

V následující kapitole byla popsána historie a charakteristika společnosti P&G a její struktura s vymezením poslání, hodnot a cílů společnosti. Poté byly popsány dílčí činnosti personálního oddělení a analýza na získávání lidských zdrojů. V analýze získávání lidských zdrojů byl popsán její vývoj spojen s náklady a vývojem do budoucna. Největší pozornost byla věnována náborové činnosti s návrhy na zlepšení.

Další část byla věnována vlastnímu dotazníkovému šetření, které bylo rozděleno na dvě části. První část byla věnována průzkumu spokojenosti v ne-manažerské sféře a druhá část byla zaměřena na chování zaměstnanců v souladu s cíli společnosti Rakona. Následně byla vypracovaná a vyhodnocená dotazníková šetření s návrhy na zlepšení v daných oblastech.

Z provedeného zhodnocení personální politiky společnosti Rakona plynou jisté nedostatky, které by mohly bránit v naplňování cílů společnosti. Navrhované opatření v oblasti personální činnosti by měly vést k dosažení strategických cílů společnosti a zvýšit efektivnost společnosti jako celku.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ:

Obrázek č. 1:	Přínosy z hodnocení výkonu pracovníka.....	19
Obrázek č. 2:	Hodnoty společnosti P&G	25
Obrázek č. 3:	Základní organizační struktura společnosti Rakona	30
Obrázek č. 4:	Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2009 do roku 2013.....	30
Obrázek č. 5:	Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (k 30. 04. 2011)	31
Obrázek č. 6:	Struktura zaměstnanců dle odpracovaných let (k 10. 01. 2011).....	32
Obrázek č. 7:	Věková struktura zaměstnanců (k 30. 06. 2011)	32
Obrázek č. 8:	Organizační schéma personálního oddělení společnosti Rakona	34
Obrázek č. 9:	Databáze popisu pracovních pozic	44
Obrázek č. 10:	Struktura nákladů na náborovou činnost, v tis. Kč (k 30. 06. 2011) ..	50
Obrázek č. 11:	Struktura nákladů podle typu náborové činnosti	50
Obrázek č. 12:	Struktura manažerských pozic dle typu pohlaví (k 30. 06. 2011)	51
Obrázek č. 13:	Vyhodnocení otázky č. 2	78
Obrázek č. 14:	Vyhodnocení otázky č. 3	78
Obrázek č. 15:	Vyhodnocení otázky č. 8	80
Obrázek č. 16:	Vyhodnocení otázek č. 9 -12	81
Obrázek č. 17:	Vyhodnocení otázky č. 1	82
Obrázek č. 18:	Vyhodnocení otázky č. 2	83
Obrázek č. 19:	Vyhodnocení otázky č. 3	84
Obrázek č. 20:	Vyhodnocení otázky č. 4	84
Obrázek č. 21:	Vyhodnocení otázky č. 5	85
Obrázek č. 22:	Vyhodnocení otázky č. 6	85
Obrázek č. 23:	Vyhodnocení otázky č. 7	86
Obrázek č. 24:	Vyhodnocení otázky č. 8	87

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č 1:	Porovnání globálního průzkumu s vlastním šetřením	89
Tabulka č 2:	Silné stránky vybraných interních oblastí	91
Tabulka č 3:	Slabé stránky vybraných interních oblastí	92
Tabulka č 4:	Plán potřeby ne-manažerských pozic	93
Tabulka č 5:	Projekt náborové činnosti	94
Tabulka č 6:	Efektivní využívání Taleo databáze	94

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CF	Corporate Function,
č.	číslo
GBS	Global Business Service
GBU	Global Business Units
MDO	Market Development Organizations
např.	například
P&G	Procter&Gamble
Rakona	Procter&Gamble – Rakona
resp.	Respektive
s. r. o	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaně

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] CLEGG, B. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0550-4
- [3] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0
- [4] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7
- [5] KAHLE, B. *Praktické personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- [7] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4
- [8] SCHWALBE, B., SCHWALBE, H. *Osobnost, kariéra, úspěch*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-117-8
- [9] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0515-X
- [10] VEBER, J. *Management*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [11] VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7
- [12] WALKER, A. J. *Moderní personální management*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8
- [13] WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7238-220-9

Internetové zdroje:

- [14] PROCTER&GAMBLE. [online] Rakovník: *Procter&Gamble*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.procter-gamble.cz/kdo-jsme.php>>
- [15] PROCTER&GAMBLE. [online] Rakovník: *Procter&Gamble*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.procter-gamble.cz/procter-gamble.php>>
- [16] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI České republiky. [online] Praha: *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>>
- [17] PROCTER&GAMBLE. [online] Rakovník: *Procter&Gamble*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.procter-gamble.cz/absolventi-koho-hledame.php.php>>
- [18] PROCTER&GAMBLE. [online] Rakovník: *Procter&Gamble*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.procter-gamble.cz/istanbul.php>>
- [19] PROCTER&GAMBLE. [online] Rakovník: *Procter&Gamble*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.procter-gamble.cz/barcelona.php>>
- [20] PROCTER&GAMBLE. [online] Rakovník: *Procter&Gamble*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.procter-gamble.cz/softskills/>>
- [21] PROCTER&GAMBLE. [online] Rakovník: *Procter&Gamble*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.procter-gamble.cz/prubeh-vyberoveho-procesu.php>>
- [22] PROCTER&GAMBLE. [online] Rakovník: *Procter&Gamble*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.procter-gamble.cz/prubeh-vyberoveho-procesu.php>>
- [23] HR EXPERT. [online] Praha: *HR Expert*. [cit. 2011-03-25].
<<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/>>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A:** Rozvaha
- Příloha B:** Výkaz zisků a ztrát
- Příloha C:** Příručku globálních obchodních zásad
- Příloha D:** Popis pracovní pozice – VZOR
- Příloha E:** Zkušební test
- Příloha F:** Manuál pro nové zaměstnance
- Příloha G:** Osobního akční plán
- Příloha H:** Osobní plán rozvoje
- Příloha I:** P&G Rakona listy
- Příloha J:** Formulář – Vlastní šetření č. 1 - Průzkum spokojenosti ne-manažerů
- Příloha K:** Formulář – Vlastní šetření č. 2 - Chovají se zaměstnanci v souladu s cíli společnosti
- Příloha L:** Článek o nedostatcích v komunikaci v uchazeči o práci

Příloha A: Rozvaha

ROZVAHA v plném rozsahu		Procter & Gamble - Rakona, s.r.o. IČ 14801396			
		30.6.2010			30.6.2009
k datu 30.6.2010 (v tisících Kč)		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	5 631 665	2 285 832	3 345 833	3 016 914
B.	Dlouhodobý majetek	4 931 347	2 269 898	2 661 449	2 732 556
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>29 960</i>	<i>22 421</i>	<i>7 539</i>	<i>8 789</i>
B.I.3.	Software	21 540	16 421	5 119	7 268
B.I.4.	Ocenitelná práva	6 000	6 000		
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	2 420		2 420	1 521
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>4 901 387</i>	<i>2 247 477</i>	<i>2 653 910</i>	<i>2 723 767</i>
B.II.1.	Pozemky	101 751		101 751	101 839
B.II.2.	Stavby	1 222 011	348 663	873 348	836 495
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3 492 940	1 898 814	1 594 126	1 677 079
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	155		155	155
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	84 481		84 481	95 290
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	49		49	12 909
C.	Oběžná aktiva	700 318	15 934	684 384	284 358
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>36 872</i>	<i>15 934</i>	<i>20 938</i>	<i>22 347</i>
C.I.1.	Materiál	36 872	15 934	20 938	22 347
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>653 042</i>		<i>653 042</i>	<i>252 569</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	272 944		272 944	233 163
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a fiduci osoba	346 499		346 499	
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	21 536		21 536	9 272
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 685		2 685	5 212
C.III.9.	Jiné pohledávky	9 378		9 378	4 922
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>10 404</i>		<i>10 404</i>	<i>9 442</i>
C.IV.2.	Účty v bankách	10 404		10 404	9 442

PASIVA CELKEM		30.6.2010		30.6.2009	
	PASIVA CELKEM	3 345 833		3 016 914	
A.	Vlastní kapitál	2 933 406		2 415 990	
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>563 120</i>		<i>563 120</i>	
A.I.1.	Základní kapitál	563 120		563 120	
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>959 293</i>		<i>959 293</i>	
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	959 293		959 293	
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>70 616</i>		<i>70 616</i>	
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	66 124		66 124	
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	4 492		4 492	
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>1 191 624</i>		<i>702 704</i>	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 191 624		702 704	
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>148 753</i>		<i>120 257</i>	
B.	Cizí zdroje	412 427		600 924	
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>122 473</i>		<i>113 663</i>	
B.II.10.	Odložený daňový závazek	122 473		113 663	
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>289 954</i>		<i>487 261</i>	
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	110 605		80 613	
B.III.2.	Závazky - ovládající a fiduci osoba			259 673	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	24 861		26 229	
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 680		7 891	
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	20 086		18 011	
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	126 722		94 844	

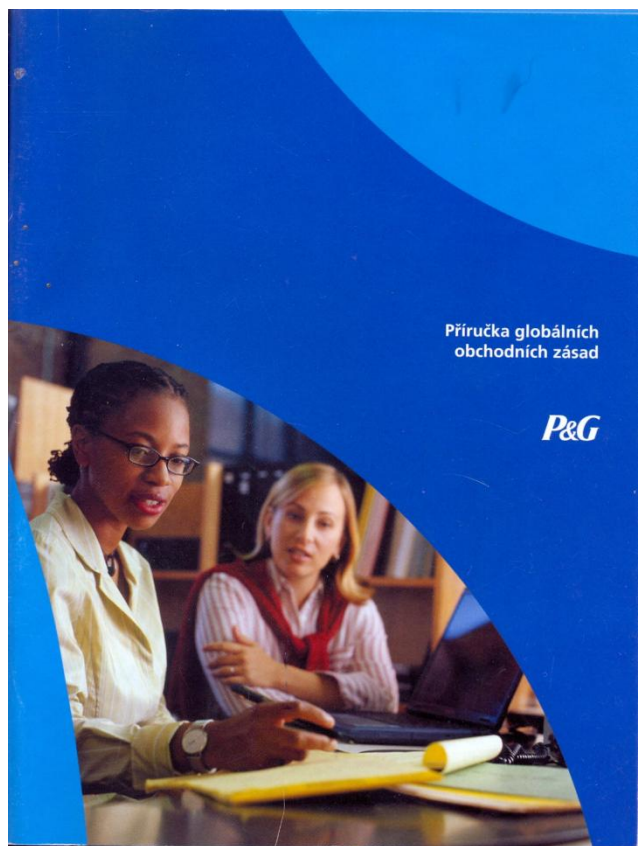
Zdroj: Deloitte - zpráva nezávislého auditora, 2011

Příloha B: Výkaz zisků a ztrát

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Procter & Gamble - Rakona, s.r.o. IČ 14801396	
období končící k 30.6.2010 (v tisících Kč)		Ottova 402 269 32 Rakovník	
		Období do 30.6.2010	Období do 30.6.2009
I.	Tržby za prodej zboží	7 099	5 898
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 977	5 191
+	Obchodní marže	2 122	707
II.	Výkony	1 540 106	1 626 980
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 540 106	1 626 980
B.	Výkonová spotřeba	620 054	749 147
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	187 595	229 196
B.2.	Služby	432 459	519 951
+	Přidaná hodnota	922 174	878 540
C.	Osobní náklady	388 982	385 267
C.1.	Mzdové náklady	273 576	272 929
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	86 971	84 352
C.4.	Sociální náklady	28 435	27 986
D.	Daně a poplatky	612	418
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	331 669	322 112
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 478	2 120
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 478	2 120
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	5 048	2 300
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 048	2 300
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	222	2 199
IV.	Ostatní provozní výnosy	10 763	9 025
H.	Ostatní provozní náklady	9 216	11 212
*	Provozní výsledek hospodaření	201 666	166 177
X.	Výnosové úroky	1 817	284
N.	Nákladové úroky	2 873	8 507
XI.	Ostatní finanční výnosy	7 372	16 524
O.	Ostatní finanční náklady	20 073	23 004
*	Finanční výsledek hospodaření	-13 757	-14 703
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	39 156	31 217
Q 1.	- splatná	29 826	19 869
Q 2.	- odložená	9 330	11 348
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	148 753	120 257
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	148 753	120 257
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	187 909	151 474

Zdroj: Deloitte - zpráva nezávislého auditora, 2011

Příloha C: Příručka globálních obchodních zásad



Příručka globálních obchodních zásad
Obsah

Dopis od generálního ředitele	1	10. Čestné jednání a spravedlivá soutěž	33
1. Hierarchie etických zásad společnosti	3	Správné jednání se zákazníky	34
2. Obecné informace	5	Správné jednání s dodavateli	35
3. Obecná obchodní etika	9	Správná spotřebitelská reklama a propagace	36
4. Obecná dodržování právních předpisů	11	Správné jednání s konkurencí	37
5. Přesnost knih a záznamů společnosti	13	Spravedlivá soutěž	37
Knihy a záznamy	14	11. Lobování	39
Mechanismy šíření informací	15	12. Soukromí	41
Vnitřní mechanismy	16	13. Bezpečnost, zdraví a životní prostředí	45
6. Chování na pracovišti	17	Bezpečnost produktů	46
Otežbování a diskriminace	18	Bezpečnost zaměstnanců	47
Návěti na pracovišti	19	Kvalita životního prostředí	47
Konzumace alkoholu na pracovišti	19	14. Obchodování s cennými papíry	49
7. Úplatky a nevhodné způsoby podnikání	21	15. Horká linka	51
Porušování pravidel hospodářské soutěže	22	16. Zvláštní právní případy	53
Neoprávněné platby pro vládní úředníky	23	Bojkot	54
Platby peněz a neoprávněné rozšíření distribuce	23	Clo	54
8. Utajení	25	Exportní omezení	55
9. Konflikt zájmů	29	Vládní smlouvy	55
Obchodní, finanční a osobní vztahy	30	Zakázané země	55
Neoprávněné použití aktiv společnosti	32	Reference – souhrn	57

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Příloha D: Popis pracovní pozice – VZOR

POPIS PRACOVNÍ POZICE**ZÁKLADNÍ ÚDAJE**

<i>Název pracovní pozice</i>		<i>kód pracovní pozice</i>	
<i>Podřízenost pracovní pozici</i>			
<i>Nadřízenost jiným pracovním pozicím (ANO, NE)</i>			
<i>Organizační začlenění</i>			

KVALIFIKACE

<i>Požadovaná</i>	
<i>Vzdělání</i>	
<i>Praxe</i>	
<i>Kurzy, školení</i>	
<i>Odborné (specializované) znalosti, dovednosti a zkušenosti</i>	
<i>Důkladné:</i>	
<i>Dobré:</i>	
<i>Přehledné:</i>	
<i>Zvlášť doporučená kritéria</i>	
<i>Zdravotní předpoklady</i>	
<i>Psychologické a sociální předpoklady</i>	

PŘÍPRAVA A ZAPRACOVÁNÍ

<i>Při nástupu</i>	
Standardní	Osobní
*	*
*	*
<i>Průběžně</i>	
Standardní	Osobní
*	*
*	*

Zpracoval:	Schválil:	Platnost	Od:
Dne:	Dne:		Do:

CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍ POZICE

<i>Účel funkčního místa</i>	
<i>Potřebné informace</i>	
<i>Vybavení pracovní pozice</i>	

PRACOVNÍ NÁPLŇ

<i>Vykonává</i>	
<i>Odpovídá</i>	
<i>Kontroluje</i>	
<i>Ostatní činnosti</i>	

ZVLÁŠTNÍ ODPOVĚDNOSTI, PRAVOMOCI A POVINNOSTI

	Jméno a příjmení	datum	podpis
<i>Převzal/a charakteristiku pracovní pozice</i>			

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Příloha E: Zkušební test

TEST LOGICKÉHO MYŠLENÍ ZKUŠEBNÍ TEST



© COPYRIGHT 2008
PROCTER & GAMBLE
CINCINNATI, OH 45202
U.S.A.

Varování!

Všechna práva vyhrazena. Žádná část tohoto testového sešitu nesmí být publikována, kopírována, ani v jakémkoliv způsobě
použita.

P&G

PŘÍJEM V JEDNOTLIVÝCH ODVĚTVÍCH HOSPODÁŘSTVÍ (v miliardách dolarů)					
HOSPODÁŘSKÉ	ROK 1	ROK 2	ROK 3	ROK 4	ROK 5
Zemědělství	22	26	26	30	51
Komunikace	14	17	18	20	21
Stavebnictví	36	43	47	52	57
Finance a nemovitosti	78	90	100	108	118
Výroba	213	218	226	253	287
Doprava	27	30	33	36	40

- Které z odvětví prodělalo nejvyšší nárůst příjmu z Roku 1 do Roku 2?
 - Zemědělství
 - Stavebnictví
 - Finance a nemovitosti
 - Výroba
 - Doprava
- Které odvětví zaznamenalo nejnižší nárůst příjmu z Roku 1 do Roku 5?
 - Zemědělství
 - Stavebnictví
 - Finance a nemovitosti
 - Výroba
 - Doprava
- Které odvětví zaznamenalo největší procentuální nárůst od Roku 3 do Roku 4?
 - Zemědělství
 - Komunikace
 - Stavebnictví
 - Finance a nemovitosti
 - Výroba výroba
- Které odvětví zaznamenalo nejnižší procentuální změnu od Roku 1 do Roku 4?
 - Zemědělství
 - Komunikace
 - Stavebnictví
 - Výroba
 - Doprava
- Které odvětví prodělalo v době zachycené v tabulce nejméně plynulý nárůst příjmu?
 - Zemědělství
 - Stavebnictví
 - Finance a nemovitosti
 - Výroba
 - Doprava



GLOBAL REASONING TEST
PRACTICE TEST ANSWER SHEET



CORRECT ANSWERS:

Section 1	Section 2	Section 3
1. <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E	8. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input checked="" type="radio"/> D	13. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input checked="" type="radio"/> E
2. <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E	9. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C <input type="radio"/> D	14. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input checked="" type="radio"/> E
3. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input checked="" type="radio"/> D <input type="radio"/> E	10. <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D	15. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E
4. <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E	11. <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D	16. <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E
5. <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E	12. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C <input type="radio"/> D	17. <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E
6. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input checked="" type="radio"/> E		18. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E
7. <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E		19. <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E

When you have answered the practice questions, you can compare to the correct answers shown on the next page.

Zdroj: <http://www.procter-gamble.cz/vyberovy-proces.php>

Příloha F: Manuál pro nové zaměstnance



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, 2011

Příloha H: Osobní plán rozvoje

Osobní plán rozvoje (W&DP Development Plan)

Doplněno a revidováno ročně zaměstnancem a vedoucím v průběhu roku, v době, na kterou se spolu shodnou.

Nemusi být dokončeno ve stejné době jako Osobní akční plán.

Updated and reviewed annually by the Individual and Manager, on timing agreed to by both.

DOES NOT need to be completed on the same timing as the Action Plan

Zaměstnanec: <i>Individual:</i>	Souč, pozice: <i>Current Position</i>	Doba v pozici: <i>Time in position:</i>	Odd: <i>Dept.</i>
Vedoucí: <i>Manager:</i>	Pozice vedoucího: <i>Manager's Position:</i>	Datum revize: <i>Date of revision:</i>	Os.č. Pers ID

Silné stránky nebo oblasti pro zlepšení <i>Strength or Opportunity Area</i>	Akce, kterou udělá zaměstnanec <i>Actions by Individual</i>	Akce, kterou udělá vedoucí <i>Actions by Manager</i>
Tři nejsilnější stránky, které by zaměstnanec měl využívat k dosažení výsledků (použijte „Success Drivers“ na uvedení konkrétních chování) <i>Top 3 Strengths to be used to drive results (Pinpoint behaviors using Success Drivers as a guide)</i>		
1.		
2.		
3.		
Jedna věc, kterou by zaměstnanec měl zlepšit a která bude mít nejpozitivnější dopad na jeho/její výsledky <i>The one thing the individual can improve which will have the most significant positive impact on their results</i>		

<u>Zájmy v oblasti kariéry / Summary of Career Interests</u>		
	Pohled zaměstnance / Individual's Perspective	Pohled vedoucího a akce / Manager's Perspective & Actions
Krátkodobý zájem v kariéře <i>Short Term Career Interests</i>		
	Pohled zaměstnance / Individual's Perspective	Pohled vedoucího a akce / Manager's Perspective & Actions
Dlouhodobý zájem v kariéře <i>Long-Term Career Interests</i>		
	Pohled zaměstnance / Individual's Perspective	Pohled vedoucího a akce / Manager's Perspective & Actions
Preferovaná lokalita umístění <i>Location Preferences</i>		

Podpisy a datum (v době revize) / Signatures and Date (at the time of the review)

Zaměstnanec / Individual	První nadřízený / Immediate Manager	Další vyšší nadřízený / One Level Up Manager

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, 2011

Příloha I: P&G Rakona listy

číslo
21

P&G Rakona
LISTY
březen 2011



Strana/page 6
Děláme správnou věc
aktualizace Celosvětové příručky globálních obchodních zásad

Strana/page 52
Nový Zéland – krátko o zemi úžasných přírodních divů
Netradiční Nový rok u protinožců na Novém Zélandu

Tomáš Barsa:
„Pro dobrého vlastníka se vždy najde uplatnění.“

Business

Z oblasti bezpečnosti:
Petr Froněk z MSG za Kaizen „Instalace žebříku do průlezu do odtrahů na MSG“, který zlepšil bezpečnost.

Z oblasti kvality:
Jindřich Vodstrěl z MSG za zamezení incidentů kvality, kdy při kontrole kvality nedošlo ke stočení čisterny dodecylbenzenem do nádrže HLA5u, která byla uvedena v dokumentaci z příjmu.

Jiří Frank z PSG zamezil dvěma vážným incidentům kvality (SQI) realizací kontroly 2D kodů na lince E v rekordním čase. Hrozilo zabalení prášku do nesprávného kartonu z důvodu namíchané palety obalového materiálu od dodavatele.

Z oblasti spolehlivosti:
Tomáš Barsa z LIQ za poslední dva audity vlastnictví zařízení 100 %, dlouhodobě je nad 90 % a vlastněné zařízení dosahuje stabilních výsledků v PR. Samostatně realizuje Kaizeny na svém zařízení, jde příkladem ve sledování a eliminaci stopů a aktivně spolupracoval na zavedení RTT, DMS, CIL a centerline na svém zařízení.

Jaromír Mareček a Vladislav Gregor z APDO za Kaizen „Úprava řízení regulace teploty zpátečky“ – úpravou programu bylo dosaženo menšího průběhu ohřevu, a tím eliminace potenciálních ztrát na produktu.

Jakub Havlík z LIQ za Kaizen „Nová databáze Kaizenů pro Liquids“

Čtvrtletní týmovou cenu za výborné pracovní výsledky ve 2. čtvrtletí FY 10/11 získávají:

Ondřej Domin, Miroslav Engelshaker, H. Zdeněk Lída, Ludmila Bořánková, Jindřich Vodstrěl z PLAN, MSG za reapiakaci vykládkového systému Transvide na TankFarmu Synedits. Tím ušetřili za první tři měsíce stejné (demurrage) ve výši 300 tis. Kč.



Oceňujeme výborné výsledky

8

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, 2011

Příloha J: Formulář – Vlastní šetření 1 – (Průzkum spokojenosti ne-manažerů)

Průzkum spokojenosti ne-manažerů ve společnosti Rakona

		ANO	NE	Komentář
1.	Po absolvování střední/vysoké školy byla Rakona Váš první zaměstnavatel?			
2.	Jste spokojený/á zaměstnanec Rakony?			
3.	Je Vaším cílem zůstat v Rakoně jako zaměstnanec (min. dalších 5 let)?			
4.	Máte dostatek možností se neustále vzdělávat?			
5.	Máte dostatek času se neustále vzdělávat?			
6.	Je Váš pracovní výkon hodnocen spravedlivě?			
7.	Měla by být poskytována Vaše zpětná vazba na Vašeho nadřízeného a zahrnuta do výkonnostního hodnocení?			
8.	Myslíte si, že poskytovaná zpětná vazba na nadřízeného by zvýšila kvalitu pracovního prostředí?			
9.	Jste pracovní přetížen/á?			
10.	Informoval/a jste Vašeho nadřízeného o vašem pracovním přetížení?			
11.	Je na Vašem oddělení, z dlouhodobého hlediska, nedostatek zaměstnanců?			
12.	Jsou volné pracovní pozice na Vašem oddělení dostatečně rychle obsazovány?			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha L: Článek o nedostacích v komunikaci v uchazeči o práci

Jobs.cz: 69 % firem podceňuje další komunikaci s neúspěšnými uchazeči o práci - HR Expert - HR Expert

Dobrý zaměstnavatel účinně komunikuje i s neúspěšnými uchazeči o práci. Zvyšuje tak svůj kredit a buduje si vlastní databázi potenciálních zaměstnanců. Takzvaný Candidate Relationship Management, tedy rozvíjení vztahů a péče o uchazeče o zaměstnání, v Česku ale není příliš rozvinutou metodou. Potvrdil to i průzkum mezi uživateli portálu Jobs.cz, **podle něhož 50 % lidí nedostává další informace od firem**, u nichž se aktivně ucházeli o práci, přestože by si to přáli. O schopné a kvalitní lidi je mezi zaměstnavateli na trhu práce velká soutěž. Personalisté, pro které je prioritou zajistit pro firmu kvalitní lidské zdroje, to dobře vědí. Hledání zaměstnanců by proto mělo být strategickou činností s širším horizontem. České firmy se však často soustředí na aktuálně otevřené pozice a s odmítnutými uchazeči dále nepracují. Kandidát, který není vhodný na jednu pozici, však může být správnou volbou pro jinou pozici, kterou chce společnost obsadit ať už nyní, nebo později. Z průzkumu portálu Jobs.cz však vyplynulo, že následnou komunikaci s uchazeči o práci české firmy podceňují. **Až 69 % z nich s neúspěšnými uchazeči o práci dále nekomunikuje.** Přitom většina respondentů by o další komunikaci a informace (např. nabídku jiné pracovní pozice, zaslání firemního zpravodaje, pozvánku na akci) měla zájem.

Málokterá organizace také využívá data od uchazečů o práci k systematickému budování vlastní databáze. Podle Petra Lika, HR Marketing Managera ze společnosti LMC, se jedná o velkou chybu: „Když přivedete kandidáta na své kariérní stránky a on projeví důvěru ve vaši společnost zasláním CV, **je škoda nepracovat dále s jeho informacemi.** Pokud pro vás v daný moment není tou pravou volbou, například z důvodu nedostatečné praxe, během roku, dvou ji může v oboru získat.“

Pro firmu **je během této doby důležité neztratit s uchazečem kontakt**, čas od času s ním komunikovat a zasílat mu zajímavosti o firmě jako potenciálním zaměstnavateli. Pak stačí zvednout telefon, zjistit jeho situaci na trhu práce a nabídnout mu aktuální pozici, která odpovídá jeho profilu. Pokud se firmě podařilo s uchazečem vytvořit pozitivní vztah, **bude ji vnímat jako úspěšného zaměstnavatele** a novou nabídku přijme. **Firmu pak nábor uchazeče z vlastní databáze stojí minimální náklady oproti standardní cestě.** Dotazování mezi uživateli portálu Jobs.cz dále ukázalo, že podíl firem, které dále s uchazeči o práci komunikují i po neúspěšném náboru, **se dělí na 15 % těch, jež komunikují a informace posílají na pravidelné bázi, dalších 16 % komunikuje v nepravidelné frekvenci. Pouhých 19 % neúspěšných uchazečů o další komunikaci nestojí.**

Zdroj: Napsal uživatel LMC

Středa, 23 Únor 2011 09:32

Zdroj: <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/>

ABSTRAKT

PELCOVÁ, I. *Personální politika v podniku P&G – Rakona, s. r. o.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 101 s., 2012

Klíčová slova: lidské zdroje, personální řízení, náborová činnost, efektivnost, procesy

Předložená diplomová práce na téma „Personální politika v podniku P&G – Rakona, s. r. o., se zabývá problematikou v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Rakona.

Cílem práce bylo zjistit nedostatky v systému řízení lidských zdrojů a navrhnout možná řešení na jejich odstranění

První část diplomové práce je věnována teoretické části, která se zabývá vybranými údaji z personální politiky a řízením lidských zdrojů. Vybrané kapitoly popisují personální práci, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, a přijímání zaměstnanců.

V druhé části diplomové práce se zaměřuje na všeobecnou charakteristiku a historický vývoj společnosti Procter&Gamble. Uvedeny jsou jednotlivé personální činnosti tak, jak jsou uplatňovány ve společnosti Rakona.

Závěrečná část se zaměřuje na dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení. Dotazníkové šetření mělo za cíl odhalit nedostatky a navrhnout řešení, které přispějí ke zvýšení efektivnosti personálního oddělení a k dosažení strategických cílů společnosti.

Obsahem poslední kapitoly jsou návrhy pro zvýšení efektivnosti vybraných personálních procesů, jejich ekonomický aspekt a přehled rizik.

ABSTRACT

PELCOVÁ, I. *Personnel policy in the company P&G – Rakona, s. r. o.* Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 101 p. ,2012

Key words: human resources, personnel management, recruitment, effectiveness, processes

This diploma thesis on Personnel policy in the company P&G – Rakona, s. r. o. deals with problems in the control area of human resources in the company Rakona.

The goal was to identify deficiencies in human resource management system and propose their elimination.

The first part of the thesis is devoted to the theoretical part, which deals with selected data from the personnel policy and human resource management. Selected chapters describe the work of HR, personnel planning, recruitment and selection, and hiring.

In the second part of the thesis focuses on the general characteristics and historical development of Procter & Gamble. Included are various HR activities as they are applied at Rakona.

The final part focuses on the survey and its evaluation. The survey aimed to reveal deficiencies and propose solutions that will increase the effectiveness of HR and achieving strategic goals.

The last chapter suggests ways of increasing effectiveness of selected personnel processes, their economic aspect and summary of risks.