



ČÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Personální politika podniku

Personnel Policy of the Company

Martina SIPPLOVÁ

Plze 2012



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Prohlá-uji, že jsem diplomovou práci na téma

š Personální politika podniku

vypracovala samostatn pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití
pramen uvedených v p ilofené bibliografii.

V Plzni, dne 26. dubna 2012

í í í í í í í í í í í í
podpis autora



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Tímto bych chtěla podkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za její ochotu a odborné vedení, kterým mi pomohla ke zpracování diplomové práce.

Děkuji svým konzultantům Vladimíru Trefánkovi a Věře Kloukové, zaměstnancům Odboru personálních služeb a rozvoje společnosti Czech Coal a.s., za jejich čas vložený do odborných konzultací, za poskytnutí všech potřebných informací a materiálů.

V neposlední řadě chci podkovat svým rodičům, kteří mě podporovali a dávali mi cenné rady při zpracování této práce.

Obsah.....	5
ÚVOD.....	9
1 PERSONALISTIKA.....	10
1.1 Definice personalistiky.....	10
1.2 řízení lidských zdrojů.....	11
1.2.1 P ístupy v řízení lidských zdrojů.....	11
1.2.2 řízení lidských zdrojů versus personální řízení.....	12
1.3 Personální innosti.....	15
1.4 Personální strategie a politika.....	16
2 SPECIFIKACE PERSONÁLNÍCH INNOSTÍ.....	17
2.1 Vytvá ení a analýza pracovních míst.....	17
2.1.1 Vytvá ení pracovních míst a pracovních úkolů.....	17
2.1.1.1 Obsah práce.....	18
2.1.1.2 Pracovní prostředí.....	18
2.1.1.3 P ístupy k vytvá ení pracovních míst.....	19
2.1.2 Analýza pracovních míst.....	20
2.1.2.1 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst.....	21
2.1.2.2 Metody používané k analýze pracovních míst.....	21
2.1.2.3 Redesign pracovních míst.....	22
2.2 Personální plánování.....	23
2.2.1 Plánování pot eby pracovníků.....	23
2.2.2 Plánování pokrytí pot eby pracovníků.....	24
2.2.3 Plánování personálního rozvoje pracovníků.....	24
2.3 Získávání pracovníků.....	25
2.3.1 Podmínky získání pracovníků.....	26
2.3.2 Získávání pracovníků z vnit ních zdrojů.....	27
2.3.3 Získávání pracovníků z vn jích zdrojů.....	27
2.3.4 Postup při získávání pracovníků.....	28
2.4 Výběr pracovníků.....	29
2.4.1 Metody používané při výběru uchazečů.....	29

.....	30
2.5.1 Pracovní smlouva.....	30
2.6 Hodnocení pracovník	31
2.6.1 Proces hodnocení pracovníka	31
2.6.2 Metody hodnocení pracovníka.....	32
2.7 Rozmís ování pracovník	32
2.7.1 Rozmís ování pracovník v rámci mobility uvnit organizace	33
2.7.2 Rozmís ování pracovník v rámci vn j-í mobility.....	33
2.8 Motivace a odm ování pracovník	34
2.8.1 Motivace pracovník	34
2.8.2 Odm ování pracovník	35
2.8.2.1 Mzdový systém.....	35
2.8.2.2 Mzdové formy.....	36
2.8.2.3 Zam stnanecké výhody	36
2.9 Vzd lávání a rozvoj pracovník	37
2.9.1 Programy vzd lávání.....	37
2.10 Pracovní vztahy	38
2.11 Pé e o pracovníky.....	39
2.11.1 Pracovní doba	39
2.11.2 Pracovní prost edí	39
2.11.3 Bezpe nost práce.....	39
2.11.4 Služby poskytované zam stnanc m a jejich rodinám.....	40
2.12 Personální informa ní systém	40
3 CZECH COAL GROUP.....	41
3.1 Charakteristika skupiny	41
3.2 Vlastnická struktura.....	43
3.3 Struktura zam stnanc	44
3.3.1 Vr-anská uhelná a.s.	46
3.3.2 Litvínovská uhelná a.s.	47
3.3.3 Coal Services a.s.	48
3.4 Personální odd lení	48
4 PERSONÁLNÍ INNOSTI VE SPOLE NOSTECH CZECH COAL GROUP ...	50
4.1 Vytvá ení a analýza pracovních míst	50

4.3	Získávání zam stnanc	51
4.4	Výběr zam stnanc	53
4.5	Přijímání a adaptace zam stnanc	54
4.5.1	Přijímání zam stnanc	54
4.5.2	Adaptace zam stnanc	54
4.6	Hodnocení zam stnanc	55
4.7	Rozmísťování zam stnanc	55
4.7.1	Rozmísťování zam stnanc v rámci vnitřní mobility	55
4.7.2	Rozmísťování zam stnanc v rámci vnější mobility	55
4.8	Odměňování zam stnanc	56
4.9	Vzdělávání a rozvoj zam stnanc	57
4.10	Pracovní vztahy	58
4.11	Péče o zam stnanc	59
4.12	Personální informační systém	61
5	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAM STNANC	62
5.1	Cíle výzkumu	62
5.2	Cílové skupiny a metoda výzkumu	62
5.3	Dotazník	63
5.3.1	Okruh A	64
5.3.2	Okruh B	68
5.3.3	Okruh C	72
6	SWOT ANALÝZA	77
6.1	Hodnocení výsledků interní (IFE) a externí analýzy (EFE)	78
6.1.1	Interní analýza (IFE)	78
6.1.2	Externí analýza (EFE)	80
6.2	Silné stránky (Strength)	81
6.3	Slabé stránky (Weaknesses)	82
6.4	Příležitosti (Opportunities)	83
6.5	Hrozby (Threats)	83
7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	84
7.1	Systém formálního hodnocení zam stnanc	84

.....	budoucích zam stnanc	85
7.3	Restrukturalizace sociální politiky, benefit a nový p ístup v mzdové politice..	88
7.4	e-ení hrozby ptahování zam stnanc	89
7.5	Ostatní slabé stránky	90
7.6	D sledky opat ení	90
7.6.1	Kurzy hodnocení pracovník	90
7.6.2	Investice do vzd lávání budoucích zam stnanc	90
7.6.3	Firemní -kolka	91
8	ZÁV R	93
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM OBRÁZK	96
	SEZNAM POUĚITÝCH ZKRATEK	98
	SEZNAM POUĚITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM P ÍLOH	101

Každá organizace, podnik i firma mohou fungovat pouze tehdy, pokud jsou schopny propojit a využít materiální, finanční, informační a lidské zdroje.

Lidské zdroje a jejich řízení jsou v současné době základním stavebním prvkem úspěchu každé organizace a toho, zda obstojí v konkurenčním boji s ostatními podniky. Lidský kapitál představuje největší bohatství organizace. Řízením lidských zdrojů v organizaci se zabývá personální práce (personalistika). Jejím úkolem je organizování zaměstnanců v kvalitativní lidských zdrojů, která by měla být v souladu s potřebami, je-li jsou dány požadavky ekonomického a sociálního prostředí podniku a zaměstnanců.

Pro zpracování diplomové práce jsem si zvolila právě toto téma, protože lidé jsou hnací silou podniku a přispívají k naplnění strategických cílů organizace. Touto problematikou bych se chtěla dále zabývat i v budoucnu.

Cílem této diplomové práce je analýza personálních činností ve skupině Czech Coal Group, která bude zpracována dle informací a materiálů poskytnutých personalistou Skupiny panem Vladimírem Trefánkem. Na základě této analýzy a dotazníkového šetření bude sestavena SWOT analýza a navržena opatření na zlepšení současného stavu ve společnostech Czech Coal Group.

Pro úspěšnou analýzu personálních činností bude nutné nejprve se soustředít na teoretické poznatky z oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů a charakterizovat personální činnosti. To vše za pomoci dostupné odborné literatury zabývající se danou problematikou.

Praktická část diplomové práce bude věnována charakteristice skupiny Czech Coal Group, její historii, struktuře zaměstnanců a personálního oddělení. Stejnými body diplomové práce budou analýza personálních činností v klíčových společnostech Skupiny, průzkum spokojenosti zaměstnanců, sestavení SWOT analýzy a charakterizování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Na závěr práce budou navržena opatření pro zlepšení stávajícího stavu personálních činností v klíčových společnostech Czech Coal Group a analyzovány jejich dopady.

1.1 Definice personalistiky

ŠPersonální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, vyuffívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledk jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovník m a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovn ěl jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 2007)

Pojmy personalistika i personální práce jsou nejobecn ějším ozna ěním pro p řístup i filozofii organizace k řízení a vedení lidí. Jako vývojové úrovn ě a koncepce personální práce jsou potom považovány termíny personální správa a personální řízení lidských zdroj ů. Personální práci je v současné době v nována velká pozornost.

Personální práce slouží k tomu, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu a dosahoval fládoucího zisku tím, fl: (Koubek, 2003)

- Hledá nejvhodn ější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vylučuje ó nejde pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka, ale nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně vyuffívaly.
- Usiluje o optimální vyuffívání pracovník ů podniku ó optimální vyuffívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovník ů.
- Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy ó mimo řadn ě významný předpoklad dosažení a udržení soudruřnosti lidí, jejich spokojenosti a loajality k podniku, a tedy i p efitů podniku.
- Zajiřuje personální a sociální rozvoj pracovník ů podniku ó pé e o rozvoj pracovních schopností pracovník ů, o jejich pracovní kariéru a jejich pracovní i flivotní podmínky se odráží v jejich výkonu a vztahu k zaměstnavateli.
- Dbá na to, aby se dodrřovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv ó d sledně dodrřování zákon ů a budování zdravých pracovních vztah ů v podniku vede k dobré pov ěsti, která zvyšuje

nových pracovníků, atraktivitu podniku a usnadňuje tak získávání nových pracovníků.

1.2 řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený postup k řízení toho nejlepšího, co organizace mají od lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007)

Řízení lidských zdrojů (LZ) je nejmodernějším pojetím personální práce, které se poprvé objevilo v 80. letech, začalo se používat v 90. letech minulého století a do značné míry nahradilo termín personální řízení (ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci). LZ je rozhodujícím nástrojem zvyšování ekonomické úspornosti organizace (výkonnost, konkurenceschopnost).

Úkolem řízení lidských zdrojů je úspěšné plnění cílů, které slouží k tomu, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zvyšoval. Vytyčené cíle jsou zejména v oblastech efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování a zaměstnaneckých vztahů.

1.2.1 Postupy v řízení lidských zdrojů

Existují 2 základní postupy k řízení lidských zdrojů – měkký a tvrdý postup. Tyto postupy se liší pohledem na postavení a důležitost zaměstnance v organizaci. Navzájem si ale neodporují, mnoho organizací uplatňuje v řízení lidských zdrojů oba tyto postupy.

Tvrdý postup v řízení lidských zdrojů

Prioritou tvrdého postupu v LZ jsou potřeby, zájmy a cíle organizace, přičemž se nepřibírá ohled na zaměstnance. Šířší prioritou jsou podnikatelské potřeby a zájmy. Lidský potenciál je získáván a rozmíšován tak, jak to vyžadují zájmy a plány firmy. (Stýblo, 2003). V pojetí Armstronga (2007) jsou přitom v tomto postupu zaměstnanci vnímáni jednoduše jako kapitál, do kterého je nutné investovat, pokud chce být organizace zisková.

Armstrong (2007) uvádí jako podmínost organizace a její ziskovost dleflitost kvality pracovních sil, tedy neustálou snahu o rozvíjení a vzdělávání pracovního potenciálu. Vkládaná dleflitost v zaměstnání a komunikace s nimi se vrátí v jejich loajálnosti a oddanosti. Takto je možné poté jejich oddanost vyúflit a umofnit jim také participovat na určitých rozhodováních, následně v nich zesilovat pocit jejich odpovědnosti. Stýblo (2003) vidí možný přístup v tzv. *zákaznickém přístupu*. Jedná se o uspokojování všech základních potřeb, aby se propojil proces personálního řízení s podnikatelskou efektivností, tedy pro akcionáře zisk, pro zákazníky kvalitní výrobek a pro zaměstnání seberealizaci a nové příležitosti.

Zákaznický přístup dle Stýbla lze chápat jako kombinaci obou přístupů, tedy optimální, avšak tleflce dosaflitelný. Je proto na vedení jednotlivých společností, jaké metody budou v oblasti personální politiky používat tak, aby dosáhli výše uvedeného optima.

1.2.2 řízení lidských zdrojů versus personální řízení

Klíové rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením jsou podle Koubka (2007) ve skutečnosti v tom, tlefl personální řízení bývá často pouze v kompetenci odborných specialistů a ostatní vedoucí pracovníci zasahují do personálního řízení jen omezeně. Cofl v současnosti jifl nepostačuje ke kvalitnímu řízení lidských zdrojů. I kdyfl vedoucí pracovníci nemají tolik odborných znalostí v oblasti personalistiky, na druhé straně mají v rámci své pozice možnost nejlépe posoudit potřeby nových pracovních sil a potřeby vzdělávání se stávajícími pracovními silami.

Podle Michaely Tureckiové (2004) je řízení lidských zdrojů nejen vývojovou fází personalistiky, ale vnímá toto řízení jako aplikativní oblast disciplíny rozvoje lidských zdrojů, vazbu mezi andragogikou, personalistikou a organizací řízení a rozvoje lidských zdrojů. V jejím novém pojetí vnímá nositele personální práce ve třech úrovních:

- vrcholové vedení, které je nositelem firemní kultury jako hlavního nástroje personální politiky a je současně garantem dosahování cílů strategického řízení lidských zdrojů,
- personální specialisté, jako tvůrce a garanti personálních aktivit dle firemní kultury a personální strategie, jejichfl úkolem je poskytování koncepce, metodiky a koordinativní pomoci pro liniový management,

rozhodující láněk personální práci v organizaci, plnící realiza ní, rozhodovací a integra ní funkci.

Mnoho společností přikládá pozici personalisty vysoký význam, ale ne všechny společnosti tuto pozici vytvářejí. Odborníci mají na tuto skutečnost různé pohledy. Například Koubek (2007) uvádí, že by organizace s počtem zaměstnanců 30 až 40 jistě nemohla fungovat bez vytvořené pozice personalisty. Některí autoři uvádějí, že tuto pozici je nutné obsadit i pro tu část zaměstnanců 100 až 150 (J. Veber, J. Srpová a kol., 2008). Praxe ukazuje, že mnoho menších i středních podniků tuto pozici vytvořenou nemá a roli personalisty v organizaci zastává majitel nebo nejvyšší vedoucí. Jestliže podnik neumí zabezpečit své personální činnosti v požadované kvalitě, je výhodné využít externí personální práce.

Rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením jsou shrnuty v tabulce 1.

Mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie.	1. Personální řízení přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade v té době na strategický soulad a strategickou integraci.
2. Uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podporu sloužící umocňující manažerům dostát této odpovědnosti.	2. LZ je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.
3. Hodnoty obou se shodují v pohledu na respektování jedince, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení a pro snadnější plnění cílů organizace.	3. LZ přikládá v té době významu řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).
4. Uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace - zajišťování správných lidí na správných místech a péče o rozvíjení správných vlastností pro práci na těchto místech.	4. LZ klade v té době na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.
5. Používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.	5. LZ je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku - zájmy členů organizace jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.
6. Přikládají v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.	6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.

Zdroj: Armstrong, 2007

Výkonnou část personální práce představují úkoly řízení lidských zdrojů, k jejichž realizaci je třeba provádět řadu personálních činností. Mezi jednotlivé personální činnosti patří: (Koubek, 2003)

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** - definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, popis a specifikace pracovních míst.
2. **Personální plánování** - odhadování a plánování potřeb pracovníků v podniku a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** - činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství uchazečů o práci a aby byli vybráni uchazeči s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.
4. **Hodnocení pracovníků** - činnosti zjišťující, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednávání, hodnocení s pracovníkem a rozhodování o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
5. **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** - zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převedení na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování** - odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** - identifikace potřeb vzdělávání, plánování, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy** - zejména organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odbory), zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky, vytváření stylů vedení lidí, komunikace v podniku apod.
9. **Péče o pracovníky** - činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i rodinné příslušníky.
10. **Personální informační systém** - zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v podniku a poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům.

politika

šPersonální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeb pracovních sil a zdrojů, krytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti vyufflívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. (Koubek, 2003)

Personální strategie tvoří jádro strategie podniku, protože pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má podnik k dispozici. K dosažení cílů, kterých chce podnik dosáhnout, je třeba umět si zodpovědět konkrétní otázky, týkající se podnikové personální strategie. Otázky jsou zaměřené na potřebný počet pracovníků, nabídku pracovních sil v podniku i mimo něj nebo pokrytí fládoucí potřeby pracovníků v podniku.

Na tyto otázky lze odpovědět jen tehdy, vezmou-li se v úvahu jak charakteristika podniku (velikost, organizační struktura, historie, kultura společnosti, í), tak i vnější podmínky, které ovlivní podnikové plány a formování a fungování podnikové pracovní síly (situace na trhu práce, na zahraničních trzích ó makroekonomické podmínky).

Pojem personální politika organizace se dá chápat dvojným způsobem: (Koubek, 2007)

- a) **Jako systém relativně stabilních zásad**, jímž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímě nebo nepřímě dotýkají oblasti práce a lidského initele.
- b) **Jako soubor opatření**, jímž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského initele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

U obou těchto způsobů musí existovat cíl, cílová představa, strategie, strategický záměr, z nichž personální politika vychází. Oba tyto případy tvoří jeden celek, jsou vzájemně provázány. Pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace má zásadní význam dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika. Personální politika organizace se projevuje v jednotlivých politikách jako je například politika získávání a výběru pracovníků, politika odměňování, politika vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje pracovníků atd.

PERSONÁLNÍCH INNOSTÍ

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýzu pracovních míst lze označit za klíčové personální innosti. Kvalita těchto inností rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a o vykonávání dalších personálních inností i o úspěšnosti celé personální práce v organizaci. Vykonávání ostatních personálních inností není možné do té doby, než budou vytvořena a analyzována pracovní místa.

Špatná analýza pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uschovávání a analyzování informací o úlohách, metodách, zodpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za kterých se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. (Koubek, 2003)

Podle jiných odborníků analýza pracovních míst zahrnuje popis inností, které bude pracovník vykonávat, určení z nich nejdůležitějších a s největší odpovědností, čas nutný pro vykonání každé innosti, frekvenci vykonávání innosti, úroveň nezávislosti, úroveň znalostí potřebných k jejímu vykonávání a speciální podmínky pro její vykonávání. (Foot, Hook, 2002)

2.1.1 Vytváření pracovních míst a pracovních úkolů

Špatné vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst. (Koubek, 2007)

Vytváření pracovních míst má dva cíle, které jsou vzájemně propojené (Armstrong, 2007):

- 1) Uspokojení potřeb organizace na produktivitu, efektivitu inností a kvalitu výrobků nebo služeb.
- 2) Uspokojení potřeb jedince týkající se jeho zájmu, produktivity jeho úkolů a jeho úspěchů.

Proces vytváření pracovních míst a úkolů se dělí na čtyři fáze: (Koubek, 2007)

1. Specifikace jednotlivých úkolů.

kafždého úkolu.

3. Kombinace jednotlivých úkol a jejich p i azování konkrétním pracovním míst m, která pak budou p id lena jedinc m.
4. Stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním míst m.

Obsah práce a povinnosti pracovního místa determinuje první a t etí fáze, druhá fáze ukazuje, jak se má práce d lat a tvrtá ur uje odpov dnost pracovního místa.

2.1.1.1 Obsah práce

šObsah práce je dán mnofstvím a typy pracovních úkol dané práce, jejich slofením a propojením.ō (Koubek, 2003)

P i vytvá ení pracovních míst je velká pozornost v nována práv obsahu práce. D vodem je minimalizace náklad na základ minimalizace asu pot ebného k vykonání kafdě jednotky práce, které se dá dosáhnout pomocí specializace práce.

Specializace práce má své ur ité výhody i nevýhody. Za výhody se považuje nap . snifování mzdových náklad (lidskou práci lze nahradit stroji), v t-í vyrovnanost v provedení finálního výrobku i zvy-ování výkonnosti pracovníka. Nevýhodami jsou potom nap . zvy-ování pravd podobnosti výskytu chyb (monotónní a nudná práce), men-í možnosti motivování pracovník (práce není rozmanitá) a vy-í míra pracovní neschopnosti (zdravotní d sledky specializace).

V sou asné dob se p i vytvá ení obsahu práce na pracovních místech uplat ují **rotace práce** (periodické obm ování vykonávané práce), **roz-i ování obsahu práce** (horizontální seskupování pracovních úkol) a **obohacování práce** (vertikální seskupování pracovních úkol).

2.1.1.2 Pracovní prost edí

Pracovní prost edí je d lefitou sou ástí vytvá ení pracovních podmínek a míst. Pracovní prost edí významn ovliv uje pracovní pohodu pracovník a tím jejich pracovní výkon, zdravotní stav i jeho spokojenost a vztah k podniku. Jedná se o souhrn v-ech materiálních a sociáln psychologických podmínek pracovní innosti.

P i vytvá ení pracovních míst je d lefité se zam ít na: (Koubek, 2007)

a) **Prostorové e-ení pracovi-t :**

- vhodná pracovní plocha,

y pro práci v závislosti na zrakové náro nosti práce

(nap . p izp sobováním vý-ky pracovní plochy),

- vhodná vý-ka pracovní plochy p izp sobená postav pracovníka (variabiln nastavitelná vý-ka pracovní plochy a sedadla),
- optimální pohybové prostory pro práci rukou (manipula ní prostor) i pro práci nohou (pedipula ní prostor),
- pohodlný p ístup na pracovi-t a mofnost pohodlného pohybu po n m.

b) Fyzikální podmínky práce:

- pracovní ovzdu-í (teplota, vlhkost, rychlost proud ní a ístota vzduchu),
- osv tlení (osv tlenost, rovnom rnost osv tlení, mofnost vzniku osln ní, sm r osv tlení),
- hluk (zvuk, který má na lov ka nep íjemný, ru-ivý nebo -kodlivý ú inek),
- barevná úprava pracovi-t (nástroj signalizace, zlep-ování sv telných podmínek, psychologického ovlivn ní pracovníka a dosažení estetických ú ink).

c) **Sociáln psychologické podmínky** - zda lov k pracuje v neustálém kontaktu s ostatními pracovníky i pracuje izolovan . Jedná-li se o fyzickou práci, neru-í-li pracovníka sdílení pracovního prostoru s jinými pracovníky jako u práce du-evní, kde se vyfladuje, aby nebyl pracovník ru-en p ítomností ostatních. Je zapot ebí klást d raz na pracovní vztahy, jejichfl kvalita vytvá í spole enskou atmosféru, která p ízniv í nep ízniv ovliv uje náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon.

2.1.1.3 P ístupy k vytvá ení pracovních míst

Vytvá ení pracovních úkol a míst je nejen záleflitostí vedoucích pracovník , ale i drflitel pracovních míst a osob zabývajících se zavád ním nových technik, technologií, problematikou organizace práce a novými výrobními postupy.

V praxi se pouflívá n kolik p ístup k vytvá ení pracovních úkol a pracovních míst. Každý z t chto p ístup sleduje r zné cíle, má r zné výhody i nevýhody. Mezi nejznám j-í p ístupy, které jsou v literatu e pojmenovány a klasifikovány, pat í mechanistický, motiva ní, biologický a percep ní. (Koubek, 2007)

Mechanistický p ístup sleduje p ímo zájmy organizace, tedy její efektivnost vyufflvání zdroj a cíle produktivity. P edpokládá, fle existuje jen jeden nejlep-í zp sob provád ní dané práce a fle pracovníci jsou ufflité ní pouze tehdy, pokud vykonávají jasn specifikovanou innost, kterou se za lení p esn do chodu organizace.

zájmy organizace nepřímo. Vychází z toho, že práce, která pro inženýrského pracovníka uspokojení, je jeho nejlepším motivátorem. Tento přístup používá organizace, pokud chce mít vysoce motivované pracovníky.

Biologický přístup navazuje na mechanistický přístup, ale snaží se vyvrátit, že lidé nejsou stroje. Zaměřuje se na fyzickou stránku práce a snaží se o zmírnění a eliminaci jejich negativ pro pracovníky (např. fyzická únava, bolest a další zdravotní potíže). Tento přístup má pozitivní dopad nejen na pracovníky, ale i na celou organizaci.

Perceptivní přístup je zaměřen na duševní požadavky práce a má za cíl omezení požadavků práce na zpracování informací, tedy její duševní náročnost. Hlavním rizikem použití tohoto přístupu je snižování uspokojení z práce a její zajímavosti pro pracovníka.

2.1.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vztazích na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. (Koubek, 2007)

Informace získané analýzou pracovního místa jsou zpracovány v podobě tzv. popisu pracovního místa, z něhož se pak odvozuji požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza pracovních míst je tedy rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst i změny jeho profilu.

Proces analýzy pracovních míst se skládá z jednotlivých kroků: (Cole, 2004)

- 1) určení účelu a cílů analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních inženýrů,
- 2) předložení hrubého plánu akce vedení lidí,
- 3) získání podpory vedoucích jednotlivých útvarů organizace,
- 4) prodiskutování plánu s liniiovými manažery a specialisty a v případě potřeby jej upravit,
- 5) snažit se získat představitele pracovníků (odborníky) pro spolupráci,
- 6) sestavení podrobného plánu,

budou analýzu provádět,

- 8) informovanost všech pracovníků, na jejichž pracovní místa se analýza zaměřuje,
- 9) realizování jednotlivých kroků analýzy,
- 10) kontrola výsledků a prodiskutování případných problémů,
- 11) realizování plánované akce,
- 12) kontrola a vyhodnocování výsledků,
- 13) zpracování popisů a specifikací pracovních míst.

Nejdůležitým momentem celého procesu je získání důvěry držitelů pracovních míst a zajištění jejich spolupráce.

2.1.2.1 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst

Mimořádná pozornost je věnována kvalitě informací o pracovních místech, na níž je závislá úspěšnost analýzy a na ní založeného zlepšování pracovních míst. Nejčastějším zdrojem informací bývá držitel pracovního místa, který má zpravidla nejpodrobnější a nejlepší znalosti o vykonávané práci. Je ale třeba brát na zřetel, že držitel pracovního místa může mít informace subjektivně zkreslené a to v závislosti na tom, jak svou práci vidí.

Dalším vhodným zdrojem informací je příímý nadřízený. Ten často mívá jen povrchní znalosti o práci, ale zaujímá takové postavení, v němž může nejlépe determinovat práci potřebnou ke splnění úkolů svého týmu i oddělení.

Informace o pracovním místě lze také získat od specialistů, nezávislých odborníků na danou práci, pracovníků na stejných i podobných pracovních místech a konečně mohou být i zdrojem i jiné existující písemné materiály (např. pracovní popisy a specifikace pracovních míst, plány pracovních postupů, informace o výkonu a výrobě atd.). Nemělo by se zaměřovat pouze na jeden zdroj informací, ale využívat více zdrojů.

2.1.2.2 Metody používané k analýze pracovních míst

Zjištěné informace o pracovních místech se analyzují za účelem zpracování popisu a specifikace určeného typu pracovních míst. Mezi nejčastěji používané metody k analýze pracovních míst patří: (Koubek, 2007)

- Funkční analýza – univerzální metoda vyvinutá v USA, která používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se pak vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě. Vychází

uje vykonávání určitých funkcí a členění každou práci podle tzv. oblastí práce (např. svézení, zdání, psaní, učení).

- Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) je univerzální metoda založená na určité kategorizaci činností pracovníka. Má 6 hlavních kategorií, které jsou detailně popsány 194 prvky práce.
- Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) je metoda analýzy vhodná pro určitou kategorii pracovních míst. Jedná se o strukturovaný dotazník obsahující 208 položek týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí a jiných charakteristik funkce.

2.1.2.3 Redesign pracovních míst

S rychlým změnicí požadavky trhu, technologickými změnami, změnami v organizačních strukturách organizací i sociálních potřeb lidí vzniká potřeba soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech (redesign pracovních míst). Podnětem k redesignu mohou být i výsledky analýzy pracovních míst. Adaptace držitelů pracovních míst na nový obsah i metodu práce je zpravidla tím sličnější.

K úspěšnosti redesignu je třeba zajistit, aby: (Koubek, 2003)

- bylo technologicky možné zařadit danou činnost do práce na příslušných pracovních místech,
- držitelé příslušných pracovních míst chtěli a byli schopni vykonávat tuto činnost, popřípadě mohli být na tuto činnost zaškoleni,
- dosavadní vykonavatelé této činnosti byli ochotni se jí vzdát a popřípadě přijmout za ni náhradu,
- existovala vysoká pravděpodobnost, že tato nová činnost aktivně zvýší úsilí a zlepší výsledky práce držitelů pracovních míst.

Plánování lidských zdroj (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdroj pro danou organizaci v rámci dosažení jejích strategických cíl .

Personální plánování napomáhá managementu v rozhodování o získávání a rozmis ování pracovník , podnikovém vzdávání, vývoji personálních náklad , organizaci práce a pracovní dob . Mezi základní cíle personálního plánování v organizaci pat í: (Armstrong, 2007)

- získání a udržení si takového po tu lidí, které organizace pot ebuje a kte í mají zároveň požadované dovednosti, zku-enosti a schopnosti,
- p edcházení problém souvisejících s p ebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formování dob e vycvi ené a flexibilní pracovní síly a tím p ispívání ke schopnosti organizace adaptovat se na nejisté m níci se prost edí,
- sniflování závislosti organizace na získávání pracovník z vn j-ích zdroj , a to pomocí formulování strategie stabilizace, rozvoje pracovník a nástupnictví,
- zlep-ení vyuffití pracovník zavád ním flexibiln j-ích systém práce.

Hlavním úkolem personálního plánování je dosažení dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni. Mezi dal-í úkoly pat í soustavné propojování a sla ování individuálních zájm pracovník se zájmy organizace, usilování o to, aby zam stnanci spojovali své flivotní i pracovní cíle s organizací, ve které pracují.

Personální plánování pracovník probíhá ve t ech liniích: (Koubek, 2007)

- Plánování pot eby pracovník .
- Plánování pokrytí pot eby pracovník .
- Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovník .

2.2.1 Plánování pot eby pracovník

Plánování pot eby pracovník p edstavuje plánování pracovních míst neboli p edvídání poptávky po pracovních silách. Musí být založeno na prognózách vývoje celé ekonomiky, vývoje poptávky, konkurence, kupní síly spot ebitel , intenzity hospodá ského flivota, pouffivané technologie, techniky apod. K odhad m pot eby pracovník se pouffívají metody, které lze rozdl it na intuitivní a kvantitativní. (Koubek, 2007)

často bývají označovány jako expertní metody a jsou založené na znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou. Jsou operativnější a tím pádem lepší pro flexibilní plánování, méně náročné na podklady, umožní ujmout v úvahu nekvantifikované faktory a bývají levnější. Na druhou stranu jsou náročnější na zkušenosti pracovníků provádějících odhad. Z intuitivních metod se nejčastěji uplatňuje delfská metoda, kaskádová i metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody odhadu jsou známy i pod pojmem vdecké metody. Využívají matematický i statistický aparát a proto jsou náročnější na množství potřebných dat. Z kvantitativních metod jsou často používány metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci.

2.2.2 Plánování pokrytí potřeb pracovníků

Plánování pokrytí potřeb pracovníků je předvádání nabídky pracovníků sil v organizaci i mimo ni a vytyčení cesty, jak zabezpečit potřebné zdroje pracovníků sil pro organizaci. Prognózování musí být podloženo znalostmi o vývoji trhu práce, zákonitostech populačního vývoje a ekonomických i sociálních struktur obyvatelstva, hodnotových orientacích lidí, vlivu zákonů i jiných zásahů do oblasti práce a zaměstnávání lidí. Při odhadech pokrytí potřeb pracovníků používá stejně jako v případě odhadů potřeb pracovníků intuitivních a kvantitativních metod.

2.2.3 Plánování personálního rozvoje pracovníků

Plánování personálního rozvoje (kariérový růst, kariérové cesty) pracovníků přispívá k zabezpečení potřebných zdrojů pracovníků sil tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovníků schopností jednotlivců i pracovníků skupin, snižuje intenzitu a množství neplánovaných odchodů pracovníků. Úvahy o potřebách personálního rozvoje pracovníků by měly vycházet ze struktury pracovníků organizace (demografické a ekonomické charakteristiky, úroveň mezd a platů, rodinný stav aj.), pracovníků podmínek a zkoumání postojů a potřeb pracovníků.

Plány personálního rozvoje ukazují pracovní perspektivu jednotlivých pracovníků a ovlivní jeho pocit sociální jistoty. Mezi plány rozvoje patří dle Koubka zejména plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci.

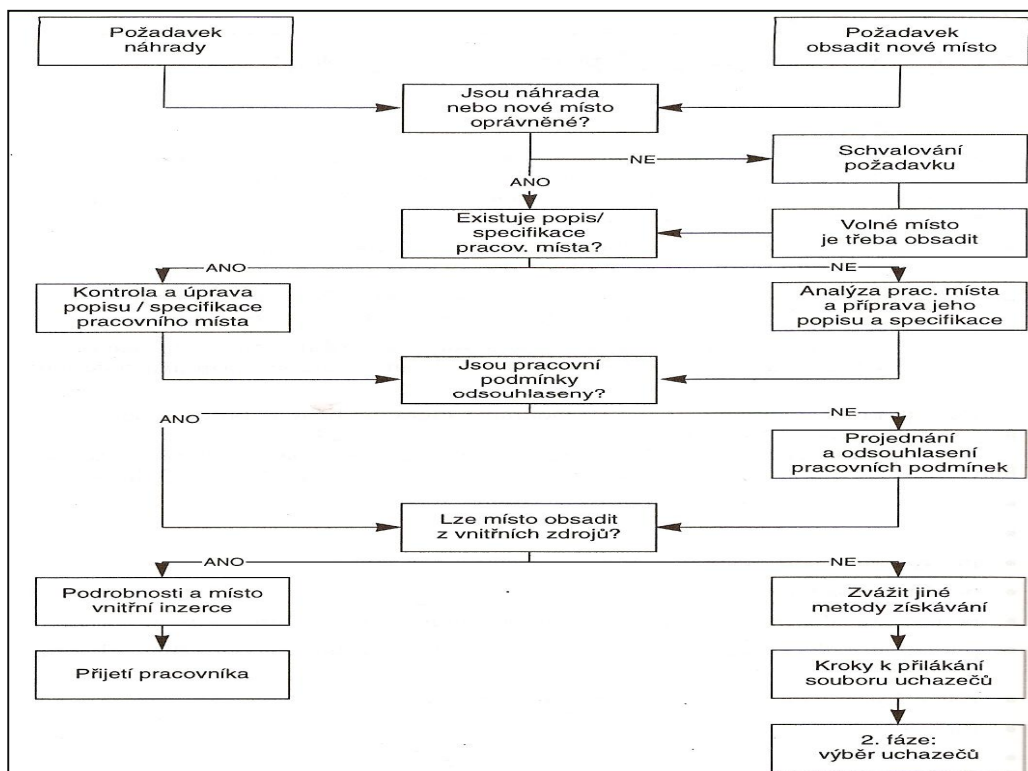
vždy individuální plán, který je zpracovaný pro konkrétního pracovníka. Bývá často používán pro nedělnické profese, hlavně u manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů. Výsledný plán kariéry (plán osobního rozvoje) představuje jednotlivé rozvojové aktivity zahrnující jak formální, tak i neformální vzdělávání, osvojování si zkušeností a znalostí, které umožní pracovníkovi získat náročnější, prestižnější, odpovědnější a lépe placenou práci.

Plán následnictví je úzce spojen s plánováním kariéry, ale oproti plánu kariéry se zpracovává pro jednotlivou pracovní funkci a slouží k plánování pokrytí potřeb pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů. Pro každou funkci se vytipuje vhodný kandidát z podniku s úvahami, jak jsou jeho schopnosti vhodné pro danou pozici a v jakém časovém horizontu bude pravděpodobně schopen pozici plně převzít. Pokud není nalezen z vnitřních zdrojů, hledá se z vnějších, a to buď na trhu práce nebo mezi absolventy škol daného oboru.

2.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci byla dostatečně mnohoství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s minimálními náklady a v předvídaném termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání potřebných informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. (Koubek, 2007)

Získávání pracovníků je jednou z klíčových personálních činností, která ve velké míře rozhoduje o tom, kolik a jakých pracovníků bude mít podnik k dispozici. Získávání pracovníků musí vycházet z předvídání potřeb pracovníků v podniku. Neobejde se bez analýzy pracovních míst, obeznámení se situací v podniku i na trhu práce. Proces získávání pracovníků má zajistit tok informací mezi organizací, která má potřebu pracovních sil, a potenciálními uchazeči o práci. Podnik může obsazovat svá volná pracovní místa buď z vlastních, nebo z cizích zdrojů. Na obrázku 2.1 je znázorněno schéma získávání pracovníků.



Zdroj: vlastní 2012

2.3.1 Podmínky získání pracovník

Reakce potenciálních uchaze na nabídku zam stnání na ur itém pracovním míst je ovlivn na vnit ními a vn j-ími podmínkami.

Vnit ní podmínky souvisejí jak s konkrétním pracovním místem, tak i se samotnou organizací, která zam stnání nabízí. Mezi vnit ní podmínky týkající se konkrétního pracovního místa pat í nap . povaha práce, požadavky na pracovníka (vzd lání, kvalifikace), místo vykonávané práce, pracovní podmínky (odm na, pracovní prost edí aj.), organizace práce a pracovní doby, rozsah povinností a odpov dnost. Vnit ní podmínky související se samotnou organizací jsou nap . význam organizace a její úsp –nost, prestiž a pov st organizace, pé e o zam stnance, sociální klima i mořnosti vzd lávání.

Vn j-í podmínky se týkají vn j-ího okolí podniku, jsou objektivn j-í a podnik je nem ůe ovlivnit. Pat í mezi n podmínky demografické (charakteristiky popula ního vývoje), ekonomické, sociální (hodnotové orientace lidí), technologické, sídelní a politicko-legislativní, které ovliv ují proces získávání pracovník .

vnit ních zdroj

Vnit ními zdroji podniku jsou sou asní zam stnanci firmy, jejichfl pracovní místo se ru-í nebo kte í mají zájem o nabízené pracovní místo. Nástrojem získávání z vnit ních zdroj jsou ízení následnictví, interní výb rová ízení na uvoln ná nebo nov vytvo ená místa a rozmíst ní zam stnanc (vnit ní mobilita). Získávání pracovník z vnit ních zdroj má své výhody i nevýhody.

Výhody: (Koubek, 2007)

- Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchaze e.
- Uchaze lépe zná organizaci.
- Zvy-uje se morálka a motivace zam stnanc .
- Lep-í návratnost investic, které organizace do pracovník vloflila, lep-í vyuffití zku-eností pracovník .

Nevýhody:

- Pracovníci mohou být pový-ováni, afl se dostanou na místo, kde ufl nesta í úsp -n plnit úkoly.
- Sout flení o pový-ení m fl negativn ovliv ovat morálku a mezilidské vztahy.
- P ekáflky pronikání nových my-lenek a p ístup z venku.

2.3.3 Získávání pracovník z vn j-ích zdroj

Vn j-í zdroje podniku tvo í absolventi -kol, fleny vracející se z mate ské dovolené, uchaze i o zam stnání vedení v evidenci ú adu práce, cizinci, ob ané se zdravotním postífením i v produktivním v ku. Existuje mnoho metod získávání pracovník z vn j-ích zdroj a organizace se pro pouffití ur íté metody rozhoduje na základ finan ních prost edk , které m fl pro získávání vynaloffit, i analýz p edcházejících proces získávání. Metody získávání mohou být nap . inzerce v tisku, na internetu, v rozhlase a televizi, veletrhy pracovních p íleffitostí, nabídka práce prost ednictvím ú adu práce, nabídka prost ednictvím personálních agentur atd. Také získávání z vn j-ích zdroj má své výhody a nevýhody.

Výhody: (Koubek, 2007)

- Třála, paleta schopností a talent mimo organizaci je v t-í nefl uvnit organizace.
- Do organizace mohou být p ineseny nové pohledy, názory, zku-enosti.

... a j-í získat z venku manaflery a vysoce kvalifikované pracovníky.

Nevýhody:

- asová náro nost.
- Náro né na odborné znalosti a dovednosti.
- Zpravidla drafl-í nefl získávání pracovník z vnit ních zdroj .
- Hodnocení pracovní zp sobilosti uchaze zvenku je obtífln j-í, protože je organizace závislá na tom, co jí uchaze i sami eknou nebo co se zjistí z dal-ích, nep íli-objektivních a spolehlivých zdroj (pracovní posudek, reference).
- Adaptace a orientace pracovník zvenku je del-í.
- Je nezbytné zapracovávat a do-kolovat nové pracovníky p icházející zvenku.
- Mohou vzniknout nep íjemnosti s dosavadními pracovníky podniku, kte í se cítili kvalifikováni i oprávn ní získat obsazované pracovní místo.

2.3.4 Postup p i získávání pracovník

Proces získávání pracovník lze definovat jako posloupnost jednotlivých krok :
(Koubek, 2003)

1. Identifikace pot eby získávání pracovník .
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zváflení alternativ.
4. Výb r charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je zalofleno získávání a pozd j-í výb r pracovník .
5. Identifikace potencionálních zdroj uchaze .
6. Volba metod získávání pracovník .
7. Volba dokument a informací pofladovaných od uchaze o zam stnání.
8. Formulace nabídky zam stnání.
9. Uve ejn ní nabídky zam stnání.
10. Shromafl ování dokument a informací od uchaze a jednání s nimi.
11. P edvýb r uchaze na základ p edloflených dokument a informací.
12. Sestavení seznamu uchaze , kte í by m li být pozváni k výb rovým procedurám.

šVýb r zam stnanc p edstavuje personální innost navazující na získávání pracovník . Cílem výb ru je identifikovat a vybrat mezi uchaze i o práci takové, kte í budou nejenom výkonní, ale rovn fl budou pro zam stnavatele pracovat po dobu, která se u nich o ekává, a nebudou jednat neřáduícím zp sobem, který sniřuje produktivitu práce a kvalitu.õ (Dvo áková, 2007)

Proces výb ru pracovník je vhodné rozd lit do n kolika fází:

1. volba kritérií výb ru (specifikace kritérií, podle nichfl se posuzuje zp sobilost uchaze e vykonávat práci na obsazovaném pracovním míst),
2. volba metod posouzení uchaze ,
3. provedení výb rových postup ,
4. kone ný výb r uchaze e (rozhodnutí na základ porovnání získaných informací s kritérii výb ru),
5. informování uchaze o rozhodnutí.

Ve v t-in spole ností p i výb ru nových pracovník nehraje roli v k, nýbrfl praxe. asový pořadavek na praxi bývá minimáln od dvou do p ti let. Anketu mezi tēm 80-ti spole nostmi zrealizovala spole nosti DMC management v roce 2010, výsledkem je skute nost, fle se firmy p i nábore nových zam stnanc zam ují p edev-ím na odborné znalosti, praktické zku-enosti a osobnostní p edpoklady.

2.4.1 Metody pouřívané p i výb ru uchaze

P i výb ru uchaze se pouřívá mnoho metod. ada z nich se dá pouřít vřdy (nap . p íjímací interview, analýza řivotopisu), ale n které slouří pouze ke zji-t ní a ov ení ur itých p edpoklad . Pouřité metody musí být p im ené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na n m a odpovídající pořadavk m na pracovníka.

Mezi nejpouřívan j-í metody p i výb ru pracovník pat í v sou asné dob :

Dotazník ó jedna z nej ast j-ích metod, která shromařl uje v-echny pot ebné informace o uchaze i o pracovní místo.

Zkoumání řivotopisu ó univerzální metoda, zpravidla pouřívaná v kombinaci s jinými metodami a zkoumající nejenom stránku obsahovou, ale i formální.

lívan j-í a sloufí k ov ení p edb flných úsudk
o uchaze í, jeho p edpokladech a motivaci k práci. Na druhé stran poskytuje uchaze í
podrobn j-í informace o firm a pracovním míst , o které se uchází.

Assessment centre ó moderní metoda, která sloufí k identifikaci silných a slabých
stránek uchaze e, zejména u manafler a specialist . Jedná se o vícestranné pozorování
ú astník p i pln ní skupinových i individuálních úkol .

2.5 P íjímání pracovník

P íjímání nových pracovník má nálefitosti, které musí být nezbytn spln ny.
T mito nálefitostmi jsou: (Koubek, 2003)

- ústní seznámení pracovníka s právy a povinnostmi,
- za azení pracovníka do personální evidence,
- uvedení na práci-t ,
- seznámení pracovníka se v-eobecnými i podnikovými p edpisy,
- seznámení nového pracovníka s ostatními pracovníky odd lení,
- poskytnutí informací o sociáln -hygienických podmínkách práce,
- zavedení na místo, kde bude pracovník vykonávat svou práci, a p id lení a p edání
za ízení pot ebného k výkonu práce.

Po p íjetí uchaze e na nové pracovní místo je nutné ho p íhlásit na p íslu-ných
ú adech dle platných zákon .

2.5.1 Pracovní smlouva

Nejpodstatn j-í formální nálefitostí p íjímání pracovníka je p íprava a podepsání
pracovní smlouvy. Je to nástroj vytvá ení zdravých vztah mezi pracovníkem
a zam stnavatelem a musí být v souladu se zákonem. Pracovní smlouva by m la být
konkrétní, jasná, dostate n podrobná a obsahovat následující body: (Koubek, 2003)

- Název a blif-í informace o pracovním míst , na které je pracovník p íjímán.
- Komu je pracovník za svou práci odpov dný.
- Pracovní podmínky související s pracovním místem.
- Informace o míst , kde se bude práce vykonávat.
- Datum nástupu do zam stnání, termínovanou pracovního pom ru (p íjímání na
dobu ur itou nebo neur itou) a dal-í dohodnuté skute nosti.

Hodnocení pracovníků poskytuje zaměstnavateli informace o tom, jaké má pracovníky, jak pracují a přispívají k hospodářským výsledkům. Pracovníkovi poskytuje informace o jeho zaměstnavateli, jak se na něj zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací. Hodnocení vždy provádí přímý nadřízený, který vychází z výsledků pravidelného sledování pracovního výkonu pracovníka.

Hodnocení pracovníka lze dělit na:

- Formální hodnocení – standardizované, periodické, systematické a plánované hodnocení pracovníků.
- Neformální hodnocení – pravidelné hodnocení pracovníka během vykonávání práce. Je snadno napodobitelné, proto často nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, a nejsou z nich záznamy. Z toho důvodu by se měla používat spíše formální hodnocení.

Mezi úkoly hodnocení se řadí například rozpoznání silných a slabých stránek jednotlivých pracovníků, zjištění pracovního výkonu za účelem zlepšení, motivace pracovníků, plánování osobní kariéry pracovníků, zlepšení komunikace pracovníků s vedením podniku atd. Hodnocení pracovníků se provádí zpravidla jednou za rok a jedním z nejdůležitějších požadavků hodnocení je přesnost a spravedlnost.

2.6.1 Proces hodnocení pracovníka

Cyklus hodnocení pracovníka má následující fáze: (Koubek, 2007)

1. informování všech zaměstnanců,
2. příprava hodnotitelů,
3. příprava hodnotícího rozhovoru,
4. hodnotící rozhovor (nejdůležitější fáze hodnotícího procesu),
5. uchování výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty,
6. vyhodnocení a využití výsledků.

ovníka

Metody mají p i hodnocení pracovník podp rnou funkci. Metody lze d lit do dvou skupin, a to do metod, které jsou orientované na odvedený pracovní výkon (orientované na minulost), nebo orientované na budoucnost, jak je názorn ukázáno v tabulce . 2.

Tab. . 2: Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka	
Orientované na odvedený pracovní výkon	Orientované na budoucnost
ízení podle stanovených cíl	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360• zp tná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Srovnání pracovník	

Zdroj: Koubek, 2007

V praxi se nej ast ji poufívá metoda hodnotící stupnice. **Hodnotící stupnice** je metoda, p i nífl se každé kritérium hodnotí zvlá– pomocí íselné nebo slovn definované stupnice. Za kritéria hodnocení jsou považovány kvalita, mnofství, pesnost, samostatnost atd. Výhodou hodnotící stupnice je nízká nákladovost, asová nenáro nost a poufíitelnost pro velký po et zam stnanc .

2.7 Rozmis ování pracovník

Rozmis ování pracovník se asto definuje jako spojování pracovník s pracovními úkoly a s pracovními místy, jehofl cílem je optimalizovat vztah mezi lov kem, jeho prací a pracovním místem.

P i rozmis ování pracovník se musí rozli–ovat profil pracovníka a profil pracovního místa:

- Profil pracovníka je tvo en jeho profesn kvalifika ními charakteristikami (vzd lání, praxe), charakteristikami jeho osobnosti a výsledky dosavadního hodnocení jeho pracovního výkonu.

esponduje s popisem pracovního místa a specifikací
pracího místa z kapitoly 2.1.2 Analýza pracovních míst.

2.7.1 Rozmís ování pracovník v rámci mobility uvnitř organizace

P i rozmís ování pracovník v rámci organizace se uplat ují t i personální aktivity: (Koubek, 2007)

- a) **Pový-ování pracovník** ó pracovník p echází v rámci organizace na vyšší, d ležit j-í, náro n j-í a lépe placenou funkci. Pový-ení pracovníka m fle být na základ p ímého rozhodnutí kompetentních osob v organizaci i p i úsp -ném absolvování výběrového ízení na volné pracovní místo. D vodem pro pový-ení pracovníka m fle být i jeho odm na za dob e provád nou práci, p írozený kariérový r st.
- b) **P evád ní pracovník na jinou práci** ó pracovník je p elofen na pracovní místo, které má podobný i stejný charakter jako p edchozí pracovní místo. D vodem k p elofení pracovníka m fle být nap . úspora pracovník nebo ukon ení výroby na daném pracovi-ti.
- c) **P e azování pracovník na nižší pozici** ó sesazení pracovníka na nižší, h e placenou funkci. P í inou m fle být bu zru-ení pracovního místa a nemofnost podniku nabídnout pracovníkovi rovnocenné místo, nebo neschopnost pracovníka vykonávat svou práci.

2.7.2 Rozmís ování pracovník v rámci vn j-í mobility

Rozmís ování pracovník v rámci vn j-í mobility má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvo í získávání, výbě r a p íjímání pracovník . Pasivní stránka je tvo ena n kolika zp soby ukon ování pracovního pom ru.

Do trvalého ukon ování pracovního pom ru pat í tyto personální innosti: (Koubek, 2007)

- a) **Propou-t ní pracovník** ó ukon ení pracovního pom ru pln v kompetenci organizace. D vod propou-t ní m fle být jak na stran organizace (úspora pracovník , omezení výroby), tak i na stran pracovníka (-patný pracovní výkon, poru-ování disciplíny). Pracovníka lze propustit bez výpov dí (pouze v souladu se zákoníkem práce) nebo s výpov dí.

ó p i penzionování pracovník se pouffívají dv
politiky, politika pruflného d chodového v ku a politika pevného d chodového
v ku. Politika pruflného d chodového v ku bere d chodový v k jen jako dolní
hranici pro opu-t ní pracovního místa, výhodou je vyuffívání znalostí a dovedností
osob v poproduktivním v ku. V politice pevného d chodového v ku by m l
pracovník jít do penze po dovr-ení d chodového v ku. Výhodou je lep-í plánování
pot eby pracovník , nevýhodou je ztráta schopných a zku-ěných pracovník .

c) **Rezignace pracovníka.**

d) **Úmrtí pracovníka.**

2.8 Motivace a odm ování pracovník

2.8.1 Motivace pracovník

šMotivation is the term used to describe those processes, both instinctive and
rational, by which people seek to satisfy the basic drives, perceived needs and personal
goals, which trigger human behavior.ř (Cole, 2004)

Cole tedy tvrdí, fe motivace je termín pouffíváný k popisu jak instinktivních, tak
i racionálních proces , díky kterým se lidé snaffí o uspokojení svých základních pot eb
a osobních cíl , které jsou základem lidského chování.

Motivace pracovního jednání p edstavuje celkový p ístup pracovníka k jeho
pracovním úkol m, jeho pracovní ochotu. Ukazuje tedy, jak pracovník zam ũje své
aktivity ve sm ru ke stanovenému úkolu. lov k je vffdy ur itým zp sobem motivován.

Nástroji, které jsou pouffité jako pracovní stimuly hmotného i nehmotného
charakteru, bývají nej ast ji: (Dvo áková, 2007)

- hmotné hodnocení pracovního výkonu mzdou, prémieí, odm nou, bonusem
jednorázovým zvýhodn ním,
- hmotné stimuly jako financování rozvoje kvalifikace, vzd lávací akce, studijní
pobyty i stáffe,
- vytvá ení pocit sociálních jistot zam stnace a jeho rodiny,
- delegování vy-í pravomoci a odpov dnosti, pový-ování na základ hodnocení
výsledk práce,

nejlepších zaměstnanců,

- obohacování obsahu práce a větší samostatnost,
- systém ocenění v práci zaměstnanců v organizaci.,
- vytváření pozitivního pracovního klimatu.

2.8.2 Odměňování pracovníků

Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje i povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody. (Koubek, 2007)

Každá organizace má při odměňování pracovníků řadu možností. Odměny mohou být za odvedenou práci, za výkon pracovníka a jeho schopnosti a být ve formě finanční, veřejného uznání, zajímavých pracovních úkolů atd. Odměňování pracovníků by mělo být přiměřené, spravedlivé a motivující k dalšímu pracovnímu výkonu.

2.8.2.1 Mzdový systém

Zaměstnanci organizace, která se pohybuje v podnikatelském sektoru, přispívají za vykonanou práci mzdou. Při tvorbě mzdového systému v organizaci se musí brát v úvahu to, aby byl srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý a efektivní. Mzdový systém se v současnosti skládá z tarifní soustavy a mzdových forem.

Tarifní systém může obsahovat kvalifikační katalog organizace, stupnici a stupnice mzdových tarifů a příplatky. V kvalifikačním katalogu jsou specifikovány požadavky práce na zaměstnance, uvedeny práce a jejich tarifní stupeň. Mzdový tarif (zaručená mzda) je pevný nebo se pohybuje od určitého do určitého (je stanovena ale pouze dolní hranice). Výše mzdových tarifů závisí na množství použitelných peněžních prostředků, které má organizace k dispozici. Příplatky jsou částí pevné mzdy, které jsou poskytovány za práci v nestandardních pracovních podmínkách.

Pohyblivá mzda (pobídková mzda) je určena prostřednictvím **mzdové formy** a je to nezaručená část mzdy. Pobídková mzda se určuje podle toho, zda se používá na individuální, skupinové a celooorganizační úrovni. Pokud se uplatňuje pobídkový systém odměňování, nemělo by mít tlak na výkon pracovníka negativní vliv na kvalitu jeho práce.

Mzdové formy fungují jako stimul ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Lze rozlišit několik druhů mzdových forem: (Dvořáková, 2007)

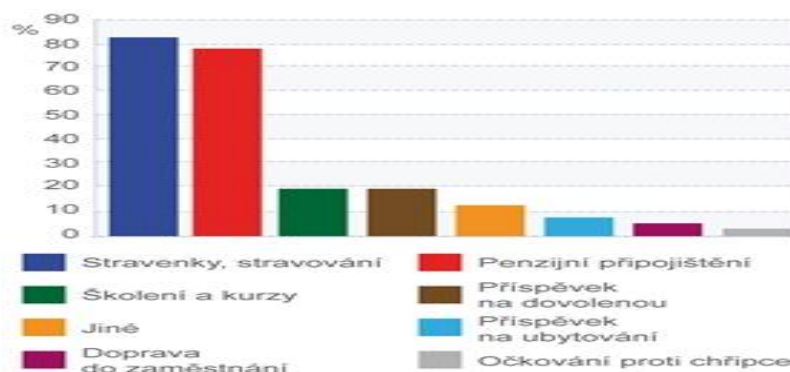
- **Základní** - *časová mzda* (hodinová, týdenní) a *mísiční finanční částka*, kterou pracovník dostává za svoji vykonanou práci) a *úkolová mzda* (placení pracovníka za každou odvedenou jednotku práce).
- **Doplňkové** - *osobní ohodnocení* (odměna za hodnocení zaměstnance o zámožnosti práce a dlouhodobě dosahované výsledky), *prémie* (doplňkové a úkolové mzdy vyplácené buď pravidelně, nebo jednorázově), *provize* (odměna pracovníka, která je závislá na prodejném množství), *bonus* (částka poskytovaná za dosažení specifických a mimořádných cílů), *odměny* (zpravidla ocenění nestandardního pracovního úspěchu), *úspěšnost na výsledcích* (ocenění za přínosy k dosažení hospodářských výsledků).

2.8.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány ke mzdě za vykonanou práci a zahrnují rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči. Způsob poskytování může být buď individuální, nebo pro všechny stejný. Mezi zaměstnanecké výhody může patřit podíl na akciích, zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, pojištění (životní i penzijní) a příspěvek na volný čas, nebo věcné požitky (bydlení, auto, notebook atd.).

Z průzkumu společnosti ING vyplynulo, že v první stovce nejvýznamnějších firem Czech Top 100 poskytuje různé zaměstnanecké výhody v téměř všech firmách a tyto se stávají významnou součástí firemní politiky. Seznam důležitých benefitů nejčastěji poskytovaných zaměstnavateli znázorňuje obrázek 2.

Obr. 2: Různé zaměstnanecké výhody poskytované firmami



Zdroj: ING

Zdroj: <http://www.penize.cz/zamestnani/43499-benefity-aneb-jak-si-koupit-zamestnance>

šVzd lávání je proces, b hem n jfl ur itá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.õ (Armstrong, 2007)

Cílem vzd lávání je zabezpe ení kvalifikovaných, vzd laných a schopných lidí, kte í jsou zapot ebí k uspokojení pot eb organizace. Vzd lávání je považováno za efektivní, pokud je spln no n kolik podmínek - motivace ke vzd lávání, samostatné vzd lávání, cíle vzd lávání a zp tná vazba, metody vzd lávání, úrovn vzd lávání.

2.9.1 Programy vzd lávání

Existují dv velké skupiny metod vzd lávání, metody pouffvané ke vzd lávání na pracovi-ti p i výkonu práce a metody pouffvané ke vzd lávání mimo pracovi-t .

1. Metody pouffvané ke vzd lávání p i výkonu práce na pracovi-ti

Instruktafl p i výkonu práce ó nejjednodu—í, nejpouffvan j—í a nejlevn j—í metoda založená na p edvedení pracovního postupu nad ízeným a následné opakování pracovníkem. Výhodou je rychlý zácvik a tvorba spolupráce, nevýhodou je pouze jednorázové p sobení.

Mentoring ó jedná se o metodu, která je založená na pomáhání lidem p i u ení. Nevýhodou této metody m fle být volba nevhodného entita.

Counselling ó nejnov j—í zp sob vzd lávání pracovník , kde se jedná o vzájemné konzultování a ovliv ování mezi pracovníkem a jeho vzd lavatelem. Rozvoj aktivity a iniciativy je výhodou metody, nevýhodou je v—ak asová náro nost.

Rotace práce - metoda práce pouffvaná p i výchov ídících pracovník , pracovník je pov ován pracovními úkoly na ur ité období v r zných ástech organizace. K výhodám pat í roz—ení zku—eností a schopností pracovník , moflnost zastupování se.

Coaching ó soustavné, dlouhodobé podn cování pracovníka k fládoucímu výkonu. Nevýhodou bývá asto tlak pracovních úkol na pracovníka, který v t—inou pracuje v hlu ném prost edí. Nejdrafí a nejnáro n j—í metoda pouffvaná p edev—ím u manafler .

ání mimo práci :

P edná-ka ó metoda zam ená na zprost edkovávání informací a teoretických znalostí. Výhodou je nenáročnost na vybavení, nevýhodou pak jednostranný tok informací bez skupinové diskuse.

Diskuse ó nebo také seminář, je metoda založená na zprost edkování informací, která překonává nevýhody přednášky.

P ípadové studie ó skupinky pracovníků studují smyšlené nebo skutečné problémy s následnou diagnostikou a návrhy na jejich řešení. Největší nevýhodou studie je její mimoprávní a dlouhá příprava.

Simulace ó účastníci této metody jsou nuceni učinit rozhodnutí na základě podrobného scénáře. Nevýhodou je náročná příprava, výhodou naopak její vysoká užinnost.

Assessment centre ó pracovníci musí plnit různé úkoly a řešit problémy, se kterými by se setkali v každodenní práci manažera. Velmi užinná metoda, nevýhodou je náročnost na přípravu a technické vybavení. Lze použít i u dleňických pozic.

Outdoor training ó používá se často při vzdělávání manažerů a tuto metodu lze označit jako šouzení se hrou. Mezi výhody patří zábavnost metody, mezi nevýhody řasová náročnost na přípravu.

2.10 Pracovní vztahy

Kvalita pracovních vztahů má ovlivňovat dosahování cílů organizace, ale i pracovních cílů jednotlivých zaměstnanců. V organizacích mohou vznikat vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, odbory a zaměstnavatelem, nadřízeným a podřízeným nebo vztahy mezi spolupracovníky.

S pracovními vztahy jsou spojeny pojmy odbory a kolektivní vyjednávání. **Odbory** sdružují zaměstnance za účelem prosazování jejich zájmů a ochrany jejich práv. Odbory, zastupující pracovníky, jednají nejen se zaměstnavatelem, ale i se státem. Odborové organizace vyjednávají v t-inou o výši mezd nebo o pracovních podmínkách.

Kolektivní vyjednávání se zaměřuje na kolektivní vztahy, individuální pracovní vztahy a na mzdovou oblast. Jeho výsledkem je kolektivní smlouva. Kolektivní smlouva je závazná, uzavírá se na dobu určitou i neurčitou a nesmí být v rozporu s právními

ublice. Kolektivní smlouva se vztahuje nejen na zam stnavatele, ale na všechny pracovníky dané organizace.

2.11 Pé e o pracovníky

Na pé i o pracovníky se v současné době klade velký důraz, protože zam stnavatelé si jsou v domě, že jejich úspěch je v určité míře závislý právě na zam stnancích. Pé e o pracovníky zahrnuje problematiku pracovní doby, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, služeb poskytovaných zam stnancem nejen na pracovišti, ale i mimo něj.

2.11.1 Pracovní doba

Pracovní doba je doba, kdy zam stnanec vykonává povinné práci pro zam stnavatele. Délku pracovní doby i délku přestávek upravuje zákon, v současné době je stanovena maximální délka pracovní doby na 40 hodin týdně. Začátek a konec pracovní doby v t-ínou stanovuje zam stnavatel, ale trendem dnešní doby je pružná pracovní doba. Tato umožňuje lepší vyuffívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zam stnanců.

2.11.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní innosti (stroje a zařízení), které spolu s dalšími podmínkami (organizace práce, technologie) vytváří faktory o fyzikální, chemické, biologické, sociální psychologické o ovlivující pracovníka v průběhu pracovního procesu. (Koubek, 2007, str. 329)

V souvislosti s pracovním prostředím se personální práce soustřeďuje na podmínky, které již byly řešeny v kapitole 2.1.1.2.

2.11.3 Bezpečnost práce

Zam stnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná. (Koubek, 2007)

Kontrolou bezpečnosti práce se v České republice zabývá Český úřad bezpečnosti práce pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí. Hlavním cílem je zabránění vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

1.12 Zaměstnanci a jejich rodinám

Služby péče o pracovníky mohou být buď na individuální, nebo na skupinové bázi. **Individuální péče** o zaměstnance je zaměřena na sociální práci (pomoc nebo rada jedincům, kteří ji potřebují). **Skupinovou péči** o zaměstnance tvoří služby jako například poskytnutí stravovacího zajištění, různé možnosti sportovního i společenského vyžití nejen pro zaměstnance, ale i pro členy jejich rodiny (příkladem může být péče o předškolní děti atd.).

2.12 Personální informační systém

Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o věcech, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se postupu k těmto informacím. (Koubek, 2007)

Mezi základní funkce personálního informačního systému patří: (Armstrong, 2007)

- evidence detailních osobních informací o jednotlivých zaměstnancích, včetně jejich dovedností, kvalifikace, dovolených i absencích,
- evidence informací o pracovních místech, včetně popisu a specifikace pracovního místa,
- zpracování zprávy, které shrnuje různé stránky všech informací.

Pro provádění všech personálních činností je nezbytné, aby existoval personální informační systém. Ten je důležitý zejména pro plánování pracovníků (pokrytí potřeb pracovníků z vnitřních zdrojů), pro získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, ale také dokumentuje informace o pracovních místech nebo o pracovních vztazích.

3.1 Charakteristika skupiny

Czech Coal Group je stabilní hospodařící a úspěšnou skupinou společností, významnou pro rozvoj oboru i regionu, s tradiční firemní kulturou, pro kterou je charakteristická otevřenost a solidnost vůči obchodním partnerům, veřejnosti, zaměstnancům a akcionářům.

Skupina Czech Coal Group se zabývá těžbou a prodejem hnědého uhlí, obchodem s elektrickou energií, povolenkami na emise skleníkových plynů, výrobou tepla v teplárnách, investicemi do obnovitelných zdrojů energie a poskytováním služeb souvisejících s těmito činnostmi. Hlavní obory činnosti Czech Coal Group znázorňuje obrázek 3.

Obr. 3: Hlavní obory činnosti skupiny Czech Coal Group



Zdroj: www.czechcoal.cz

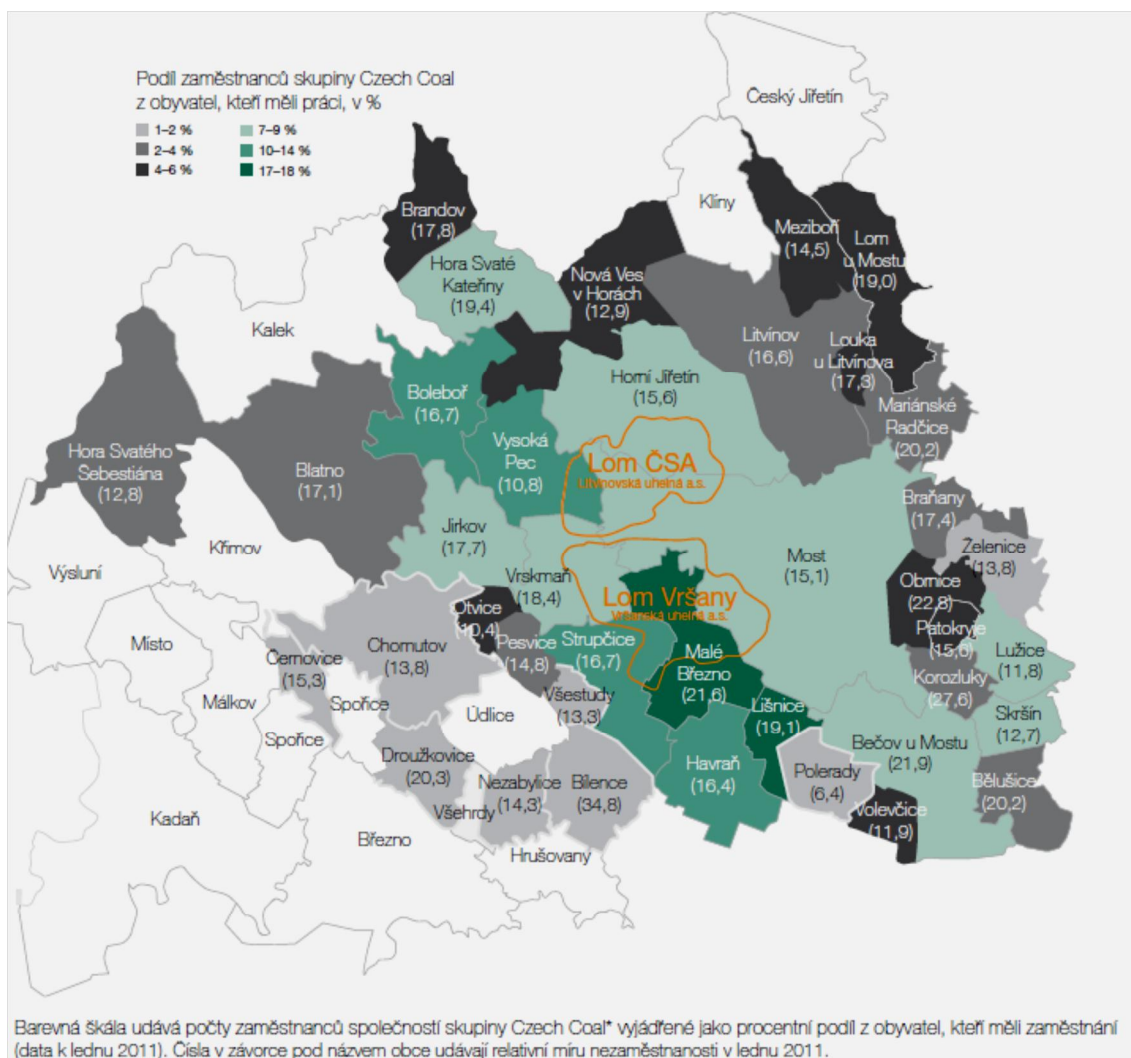
Historie firmy se datuje od roku 2005, kdy došlo k odkupu energetických aktiv společností MUS, a.s. a vznikla skupina Czech Coal Group. V roce 2006 skupina Czech Coal Group zakládá se skupinou E.ON (energetické společnosti působící pod značkou E.ON) společný podnik v Teplárně Otrokovice a Energetice Malenovice. Do skupiny Czech Coal Group vstupuje nákupem minoritního podílu finanční investitor Indoverse Czech Coal Investments Limited. V roce 2009 je skupina jedním z pěti největších dodavatelů elektrické energie. Skupina se skládá i na tři nové sesterské společnosti:

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

/UAS), Litvínovská uhelná a.s. (LUAS) a Czech Coal Services a.s. V roce 2010 byla společnost Czech Coal Services a.s. rozdělena odtěpením na společnosti Coal Services a.s. (CSAS) a Czech Coal a.s.

Základní společnosti skupiny Czech Coal Group sídlí v severních částech. Společnosti patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v Ústeckém kraji. V současné době zaměstnává přes 5 000 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců pochází z okresu Most, kde v roce 2011 tvořili 6,8 % zaměstnaných obyvatel. Podíly zaměstnanců Skupiny z celkově zaměstnaných v obcích Ústeckého kraje jsou uvedeny na obrázku 4.

Obr. 4: Význam Czech Coal Group jako zaměstnavatele v Ústeckém kraji v roce 2011 (podíl zaměstnanců Skupiny ze zaměstnaných v obcích)



Zdroj: www.czechcoal.cz

Skupina Czech Coal Group disponuje největšími zásobami uhlí v České republice a dodává je jak pro energetiku, tak pro malospotřebitele. V ročním objemu těžby je druhým největším producentem hnědého uhlí v ČR. Celkem v roce 2010

skupin Czech Coal Group úrovn 13 848 tisíc tun.

Hrubá t flba uhlí ve skupin meziro n mírn klesla o 534 tisíc tun na 13 889 tisíc tun.

3.2 Vlastnická struktura

Skupina Czech Coal Group má jednoho vlastníka - Indoverse Czech Coal Investments Limited. 17.12.2010 došlo k prodeji 50 % podílu Czech Coal N. V. (firma registrovaná v Nizozemsku), který prostřednictvím kyperské společnosti Indoverse Czech Coal Investments Limited odkoupil podnikatel Pavel Tyka . Společnost se tak stala jediným akcionářem.

Společnost je tvořena klíčovými a obslužnými společnostmi. Mezi klíčové společnosti skupiny patří obchodník s energetickými komoditami Czech Coal a.s., především s hnědým uhlím, elektrickou energií a povolenkami na emise skleníkových plynů. Dále ji tvoří dvě těžební společnosti Vránská uhelná a.s., která disponuje uhelnými zásobami s největší životností v české republice v rámci stávajících územních limitů, Litvínovská uhelná a.s. s největšími uhelnými zásobami v české republice a servisní společnost Coal Services a.s.

Obslužnými společnostmi jsou například Krušnohorské strojírny Kompany a.s. (zajišťují údržbu a opravy strojů, elektrického a zdvihacího zařízení, strojírenství - dílny velkstroje, ocelové konstrukce, kotle VARIMATIK, zakázková výroba aj.), DTS Vrbenský, a.s. (stavební a zemní práce, doprava a stavební stroje), RENOGUM a.s. (servis, montáže a renovace dopravních pasů, zpracování pryflového odpadu), HUMECO, a.s. (provozování čistíren, odpadů a prodej doprovodných surovin), HIPODROM MOST a.s. (zajišťují sportovní činnosti), REKULTIVACE a.s., Servis Leasing a.s. (služby spojené s poskytováním leasingu), Infotea s.r.o. (informatika), D1 Kohinoor a.s., který má svoji dceřinou společnost D1 Centrum (poslední hloubinný hlubinný důl v ČR), Energetika Malenovice a.s., Teplárna Otrokovice a.s.

Vlastnickou strukturu skupiny Czech Coal Group zobrazuje obrázek 5.

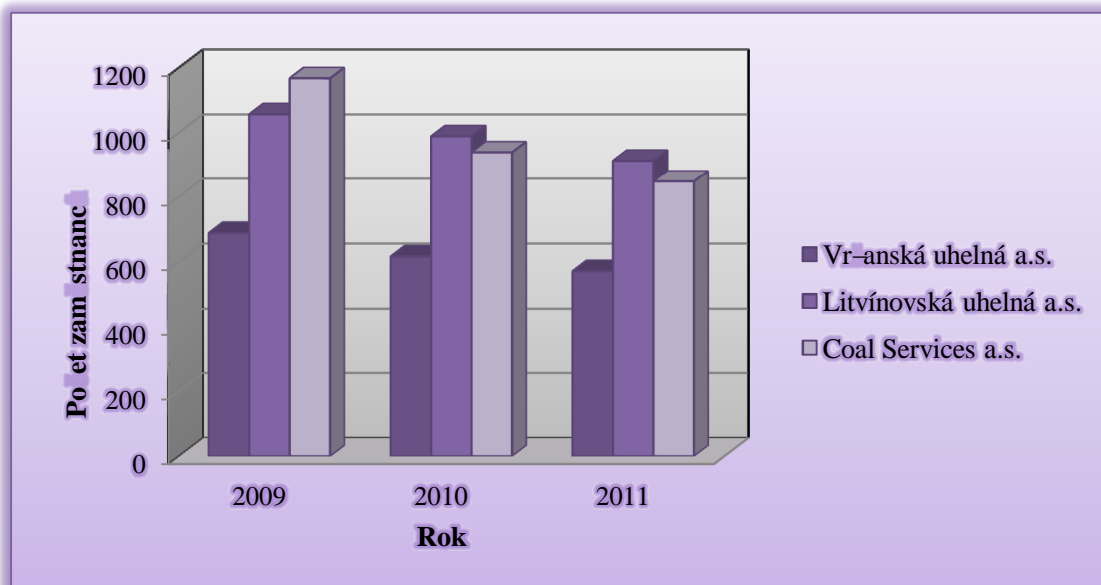


Zdroj: www.czechcoal.cz

3.3 Struktura zam stnanc

Spole nosti skupiny Czech Coal Group zam stnávají p es 5 000 zam stnanc . Rozbor struktury zam stnanc je zam en na t i nejvýznamn j-í spole nosti Skupiny: Vr-anská uhelná a.s., Litvínovská uhelná a.s. a Coal Services a.s. (d íve Czech Coal Services a.s.). Tyto t i spole nosti zam stnávaly v roce 2011 tém 50 % z celkového po tu v-ech zam stnanc Skupiny. Vývoj po tu zam stnanc spole ností v letech 2009 ó 2011 je nastín n obrázkem . 6.

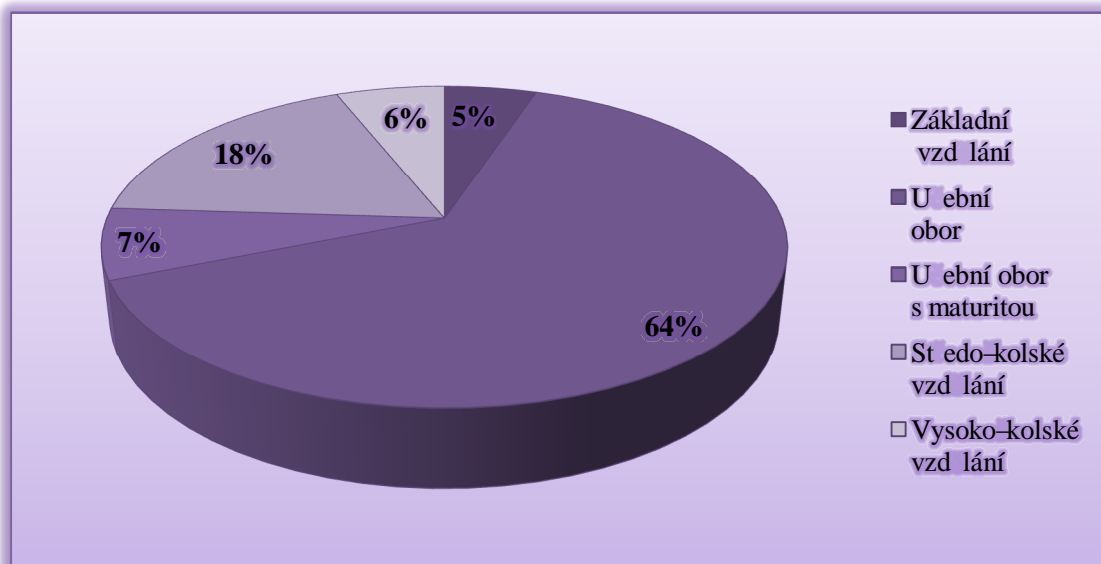
... v letech 2009 - 2011



Zdroj: vlastní 2012

Struktura zaměstnanců klíčových společností Skupiny je charakteristická vysokým počtem osob, které jsou vyuzeny v oboru. Z celkového počtu 2 333 zaměstnanců je 1 321 využených. Zastoupení jednotlivých úrovní vzdělání v roce 2011 znázorňuje obrázek . 7.

Obr. . 7: Struktura zaměstnanců dle vzdělání za rok 2011 (v %)



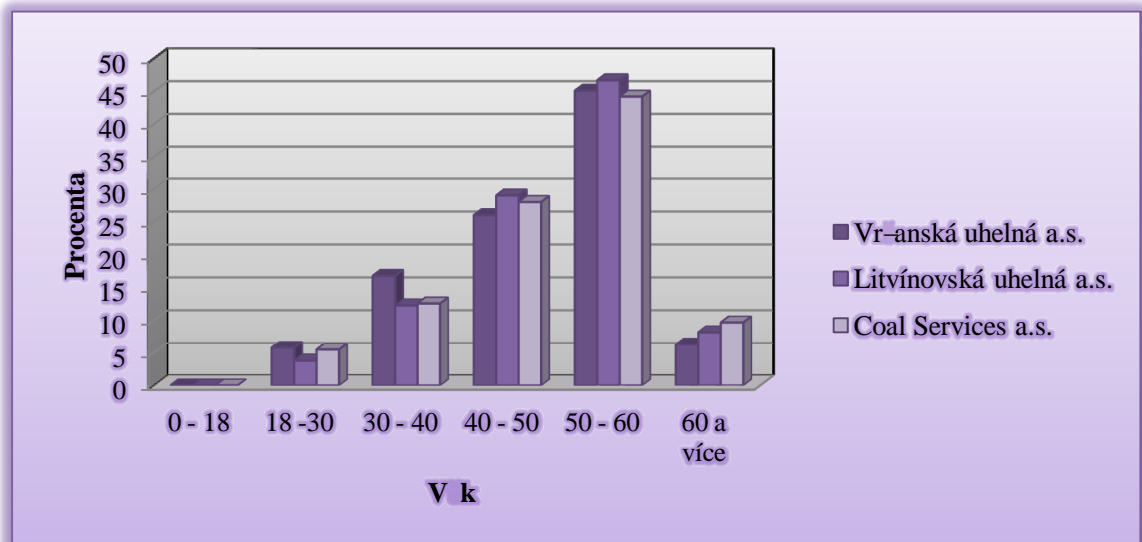
Zdroj: vlastní 2012

Na konci roku 2011 tvořili zaměstnanci ve věku 50 - 60 let okolo 45 % všech zaměstnanců Vrāanské uhelné a.s., Litvínovské uhelné a.s. a Coal Services a.s. Dále pak zaměstnanci ve věku 40 - 50 let 27 %, 30 - 40 let 14 % a velkou zvláštností je pouze

30 let. V ková struktura zam stnanc k 31.12.2011 je

k dispozici na obrázku . 8.

Obr. . 8: V ková struktura zam stnanc k 31.12.2011 (v %)



Zdroj: vlastní 2012

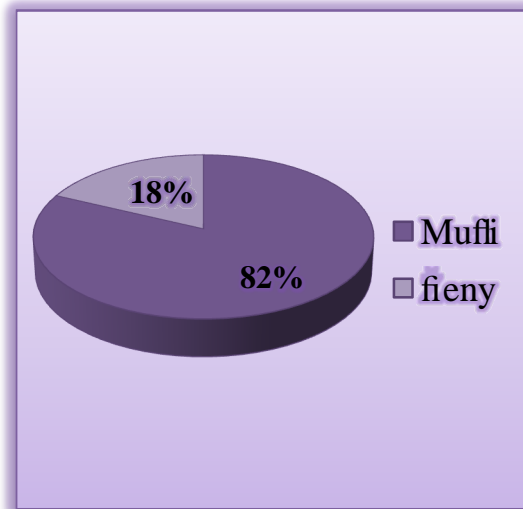
3.3.1 Vr-anská uhelná a.s.

Celkový počet zam stnanc Vr-anské uhelné a.s. (VUAS) ke konci roku 2011 činil 572 zam stnanc , z toho 468 mufl a 104 flen. Pr m rný v k zam stnanc v-ech společností je vysoký. P í innou je neustálé sniflování stavu zam stnanc , pracovní místa zam stnanc odcházejících do d chodu a propu-t ných zam stnanc nejsou v t-inou obsazována novými a mlad-ími zam stnanci. Grafy po tu a pr m rného v ku zam stnanc jsou zobrazeny na obrázcích . 9 a 10.

D vodem neobsazování volných pracovních míst je skute nost, fl se společnost chová ekonomicky a trfln , neustálým tlakem na zvy-ování produktivity práce a hledáním rezerv v technologických postupech dochází k úspo e pracovních míst. Druhým d vodem je návaznost jednotlivých technologií. Kdyfl například p ed územními limity ukon í svoji innost skrývka (t flba nadloflních ástí zeminy nad uhelnou slojí), tak sou asn skon í návazné obsluflné innosti (obsluha pás , obsluha pesyp apod.). P í sníflení po tu tun vyt fleného uhlí jsou men-í pofladavky nap . na počet zam stnanc , kte í zaji-ují práci se vzorky, nebo počet strojvedoucích, kte í odváflí vyt flenou surovinu, potaflmo i vlakvedoucích, hradla ek apod. Nejvy-í náklady kafldeho zam stnavatele jsou náklady na mzdy zam stnanc . Proto chce společnost najít cesty, jak zabezpe it innosti s co moflná nejnifl-ími náklady.

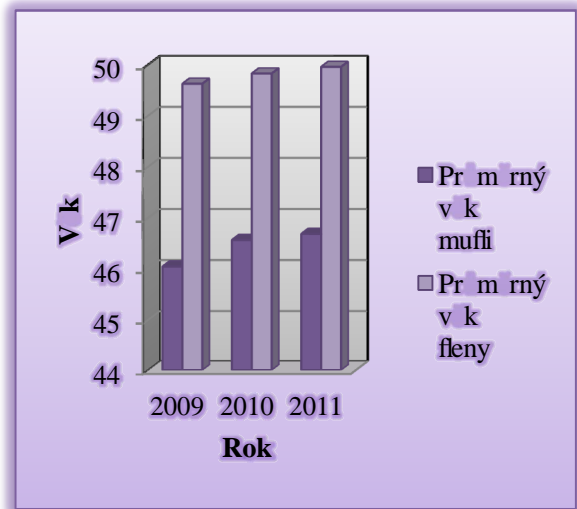
dových náklad roste tlak na zajištění efektivity práce a tím i na snižování počtu zaměstnanců.

Obr. 9: Podíl zaměstnanců VUAS dle pohlaví v roce 2011 (v %)



Zdroj: vlastní 2012

Obr. 10: Průměrný výkonnostní index zaměstnanců VUAS dle pohlaví v letech 2009 - 2011

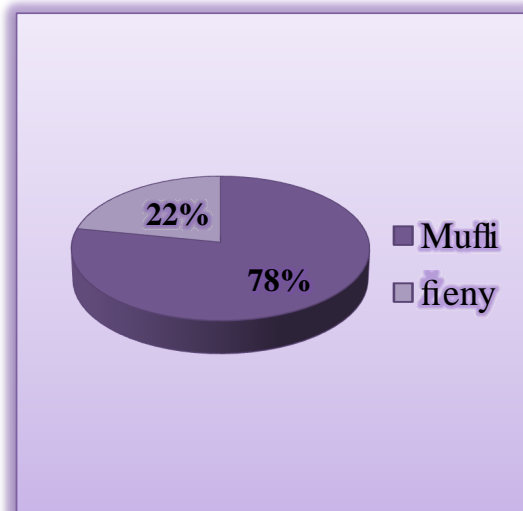


Zdroj: vlastní 2012

3.3.2 Litvínovská uhelná a.s.

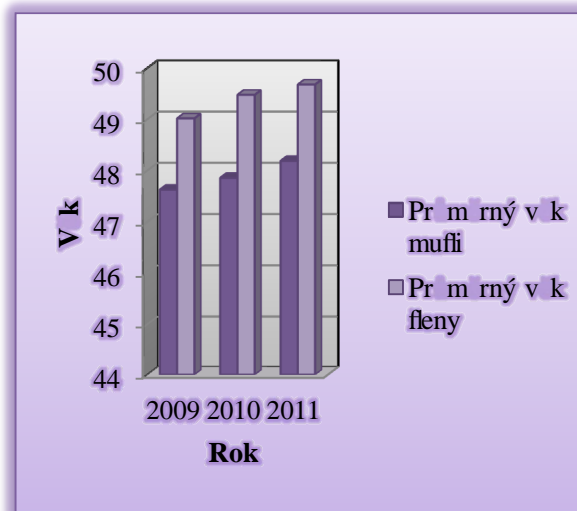
Litvínovská uhelná a.s. (LUAS) měla ke konci roku 2011 celkem 913 zaměstnanců, z toho 713 mužů a 200 žen. Z obrázků 11 a 12 lze vyčíst, že průměrný výkonnostní index zaměstnanců této společnosti je vysoký a opět potvrzuje průměrný výkonnostní index žen nad muži.

Obr. 11: Podíl zaměstnanců LUAS dle pohlaví v roce 2011 (v %)



Zdroj: vlastní 2012

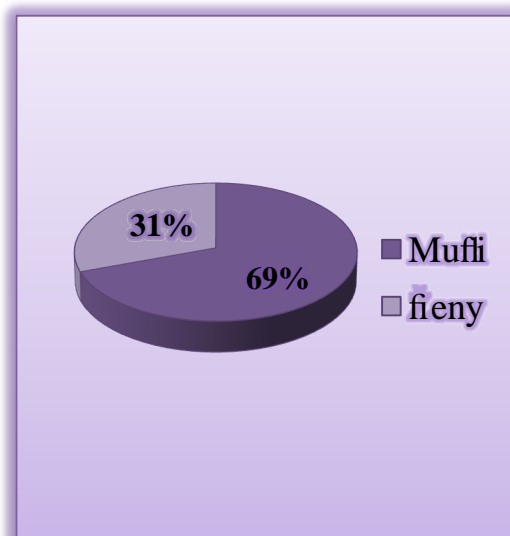
Obr. 12: Průměrný výkonnostní index zaměstnanců LUAS dle pohlaví v letech 2009 - 2011



Zdroj: vlastní 2012

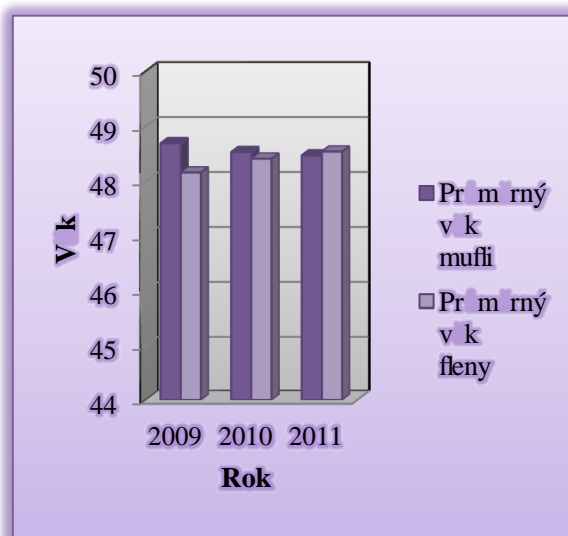
Společnost Coal Services a.s. (CSAS) poskytla v roce 2011 práci 589 mužům a 259 ženám, celkem tedy 848 lidem. Z obrázků 13 a 14 je patrné, že se společnost Coal Services a.s. liší od předchozích dvou společností tím, že v posledních dvou letech je průměrný výkonnostní výkon mužů vyšší než průměrný výkon žen.

Obr. 13: Podíl zaměstnanců CSAS dle pohlaví v roce 2011 (v %)



Zdroj: vlastní 2012

Obr. 14: Průměrný výkonnostní výkon zaměstnanců CSAS dle pohlaví v letech 2009 až 2011



Zdroj: vlastní 2012

3.4 Personální oddělení

KLÍČOVÉ společnosti (Czech Coal a.s., Litvínovská uhelná a.s., Vrátanská uhelná a.s., Coal Services a.s.) skupiny Czech Coal Group mají společné personální oddělení. Personální oddělení pro tyto společnosti sídlí v Mostě.

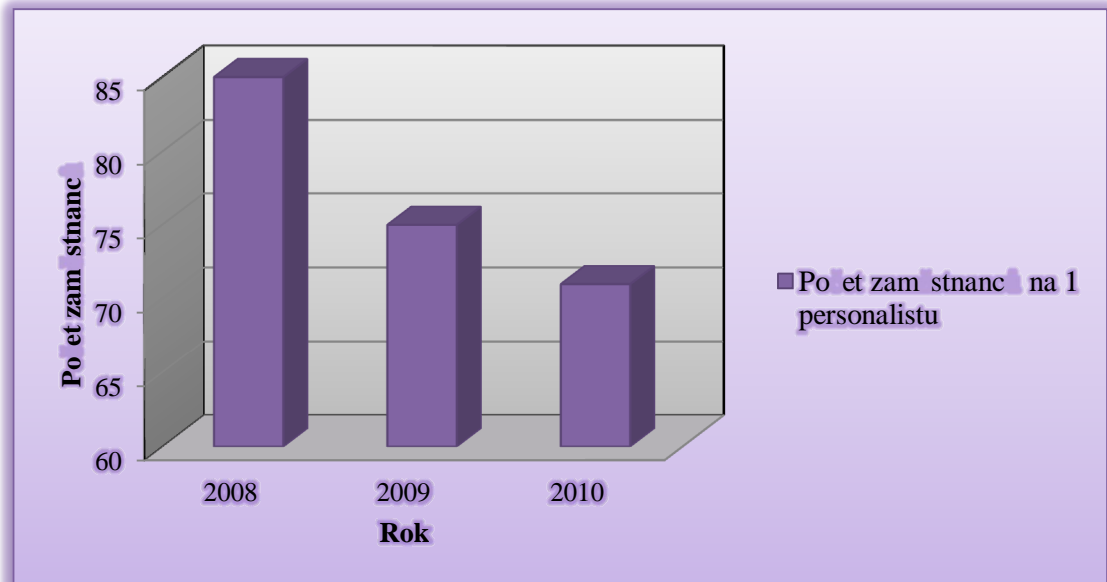
Personální oddělení hledá rovnováhu mezi cíli a požadavky společnosti a potřebami zaměstnanců. Personální oddělení zajišťuje všechny personální činnosti, které jsou definovány v teoretické části (analýza pracovních míst, personální plánování, atd.). V kompetenci vedoucích zaměstnanců jednotlivých úseků jsou pak činnosti jako například odměňování a hodnocení zaměstnanců, přijímání nových pracovníků a plánování jejich potřeb s podporou personálního oddělení.

V současné době připadá na jednoho personalistu 71 zaměstnanců. Z tohoto čísla vyplývá, že personalisté jsou na hranici střední vytíženosti. Dle celoevropského měřítka připadá na jednoho personalistu 57 zaměstnanců. Ihned.cz [online]. 2011

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

5 dokumentuje vývoj po tu zam stnanc na jednoho personalistu v letech 2008 ó 2010. Za rok 2011 nebyl tento ukazatel sledován.

Obr. . 15: Vývoj po tu zam stnanc na jednoho personalistu v letech 2008 - 2010



Zdroj: vlastní 2012

INNOSTI VE SPOLE NOSTECH CZECH COAL GROUP

4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst souvisí v klíčových společnostech Czech Coal Group pouze s novou inností, kterou společnosti za sebou vykonávají. Pracovní místa, potěbná k chodu společností, jsou již dlouhou dobu zavedená a zabíhají (dříve v Mostecké uhelné společnosti). Spíše než na vytváření pracovních míst je tlak na jejich snižování.

Pokud se pracovní místo vytváří, tak se postupuje přesně podle fází uvedených v teorii (viz kapitola 2.1.1). Společnosti kladou velký důraz na pracovní prostředí. Pokud se jedná o práci v kancelářích, tak se dbá hlavně na správnou organizaci kanceláře (pracovní plocha, osvětlení) a pracovní vztahy. Jedná-li se o manuální práci, jsou v této záležitosti vystaveni horším pracovním podmínkám (teplo, hluk, prach, zima). Společnosti se proto snaží tyto podmínky neutralizovat například zajištěním studených nápojů v případě horka, nejnověji ochrannými pomůckami a hlavně dodržováním bezpečnosti práce (společnosti dodržují stanovené vnitřní předpisy).

Všechna pracovní místa mají svůj popis a danou specifikaci. V příloze A je možno nalézt vzor popisu pracovního místa Vranské uhelné a.s. Popisy pracovních míst jsou stejné i u Litvínovské uhelné a.s. a Coal Services a.s.

4.2 Personální plánování

Plánování potřeb zaměstnanců ve společnostech Vranská uhelná a.s., Litvínovská uhelná a.s. a Coal Services a.s. mají v kompetenci vedoucí zaměstnanci. K plánování potřeb a zdrojů zaměstnanců se využívají intuitivní metody odhadu, které vycházejí ze znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou.

Společnosti provádějí každoroční plánování, kdy se zjistí stav zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci posuzují pracovní místa (innosti) z pohledu efektivity, zda nebude lepší pracovní innost spojit s jinými innostmi, zrušit ji, či jí povolat externí firmu nebo zaměstnat zaměstnance na poloviční úvazek. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni své návrhy konzultovat se svým šéfem. Při obsazování pracovních pozic dávají společnosti přednost vnitřním zdrojům.

anc je dlefité hlavně ze dvou dle vod. Zaprvé je to vzhledem ke struktuře zamstnanců (vysoký průměrný věk) riziko odchodu zamstnanců do dle chodu. Zadruhé, určitá specifická pracovní místa mají dlouhý čas zpracování a mohl by nastat nedostatek zamstnanců na těchto místech. Příkladem může být v současné době akutní nedostatek strojevedoucích. Zamstnanci odcházejí neplánovaně do předčasněho starobního dle chodu a nastává tak jejich nedostatek v této profesi. Jejich náhrada je složitá zejména zle vodou nutnosti absolvovat kurz k získání oprávnění řízení kolejových vozidel, který v etně praktické zaškolovací části trvá 8 měsíců.

Ke správnému výběru zamstnanců je nutná znalost nároků pracovního místa, které je třeba obsadit, a množství informací o uchazečích o zamstnání. Pracovní způsobilost uchazeče je dána porovnáním nároků pracovního místa s kvalifikací, znalostmi a schopnostmi uchazeče. Požadavek musí schválit personální editel společnosti. Náhled požadavku na obsazení pracovního místa je k dispozici v příloze B.

Plánování kariéry není ve firmě téměř realizováno, v podstatě nefunguje. Dle vodem je skutečnost, že ve společnostech Czech Coal Group vykonávají zamstnanci tak specifické činnosti, že je nelze povýšit, jak to bývá u mnoha společností, protože není kam. Naopak dlouholeté zkušenosti z konkrétních prací na konkrétních pracovištích jsou firmou velmi ceněny a upraveny.

4.3 Získávání zamstnanců

Při získávání zamstnanců se u společností v této oblasti jedná o obsazování uvolněných pracovních míst. Dlefitým krokem je vzbudit zájem kvalifikovaných a vhodných kandidátů o pracovní místo, mezi kterými je pak rozhodováno podle toho, jak odpovídají profesním požadavkům.

Společnosti se nacházejí v regionu s vysokou nezamstnaností, který je poznamenán restrukturalizací a útlumem těžby uhlí a chemie. Zájem o pracovní místa je proto tak veliký, že společnostmi zpravidla stačí uveřejnit pouze nabídku pracovního místa v dlelních novinách, které jsou vnitřním tiskem Czech Coal Group.

Nabídka pracovního místa ve společnosti vychází z popisu pracovního místa. Zveřejněné nabídky ve formě inzerátu má na starosti personální oddělení. Inzerát obsahuje jméno společnosti, název pracovní funkce a její stručný popis, požadavky na

o edpoklad), dále je zde popsáno, co m ěle spole nost uchaze ě nabídnout, termín nástupu a v neposlední řad ě kontaktní údaje. S fládostí o pracovní místo je od uchaze ě pořádkován strukturovaný flivotopis. Ukázka struktury flivotopisu je uvedena v příloze C.

Zdroje získávání nových zam stnanc ů a p edv ýb ě r uchaze ě

Vhodného uchaze ě lze hledat bu ě na vnit ěním trhu v rámci spole ností, nebo na externím trhu. Jak již bylo zmín ěno, spole nosti Czech Coal Group dávají p ednost vnit ěnímu zdroj ěm. Spole nosti se uchylují k získávání z vn ějších zdroj ů pouze v p ípad ě, pokud nevyhovuje uchaze ě z vnit ěních zdroj ů.

Na **vnit ění trh** spole ností Skupiny se uve ěje nabídka pracovního místa prostřednictvím výv ěsek v D ělních novinách, na frekventovaných místech, na Intranetu ě i na Zam stnaneckém portálu.

P ří získávání zam stnanc ů z **externího trhu** musí dojít ke zvážen í z hlediska finan ěních náklad ů, nárok ů a rychlosti pot eby obsazen í funkce. Spole nosti získávají zam stnance z vn ějších zdroj ů :

- na základ ě doporu ěení svých zam stnanc ů,
- z výsledk ů spolupráce spole ností ve Skupin ě,
- na základ ě spolupráce s ú adem práce (od 1.4.2011 se ú ady práce m ění na KOP - kontaktní pracovi št ě, spadající centráln ě pod Ú ad práce ěR, pod jednotlivé krajské pobo ky),
- pomocí inzerce a informací na internetových stránkách spole ností.

Mezi nejdrahl ější metodu získávání zam stnanc ů pat ěí inzerce v tisku, proto by se k ní m ěly spole nosti uchýlit a fl po vyuffití vý- ě uvedených zdroj ů.

Po dobu uve ějn ění nabídky pracovního místa se shromafl ují dokumenty od uchaze ě. Spole nosti mají své vlastní psychodiagnostické pracovi št ě, které v od vodn ěných p ípadech ve spolupráci s vedoucím zam stnancem vytvá ěí ideální profil pracovního místa, ke kterému je pak uchaze ě p irovnáván.

Spole nosti volí nejlevn ější metodu získávání pracovník ů. Díky tomu se m ěle stát, fl ě v administrativ ě a manaflerských pozicích budou stagnovat v d sledku minimálního p ílivu nových trend ů a podn ět ě.

Jednou z metod používaných při výběru zaměstnanců je **výběrové řízení**. Těto metody se využívá tehdy, kdy nelze obsadit pracovní místo jinými metodami (například doporučení vlastními zaměstnanci, výběrem z databanky spontánních uchazečů o zaměstnání u společnosti) nebo je nutné vybrat zaměstnance z většího počtu uchazečů. Při přípravě výběrového řízení je věnována velká pozornost, protože se jedná o složitou proceduru. Při přípravě i realizaci výběrového řízení má vlivy na starosti personální oddělení.

Výběrová řízení mají dva okruhy. První okruh je výběrové řízení z vnitřních zdrojů. Druhý okruh tvoří uchazeči z vnějšího prostředí společnosti, ale pouze pokud nebude vybrán žádný uchazeč z prvního okruhu. Výběrové řízení vede výběrová komise a postup u obou dvou okruhů je stejný, tedy dvoukolový. Na základě přijatých dokumentů se v prvním kole provede tzv. **preliminární** uchazečské řízení, který určí vhodné uchazeče o pracovní pozici (kvalifikace, zkušenosti, atd.). Vyhovující uchazeči postupují do druhého kola. Ve druhém kole probíhá osobní pohovor s vybranými uchazeči, který může být doplněn o krátké psychodiagnostické vyšetření (porovnává se profil pracovního místa s profilem uchazeče) i o jazykové testy. Na základě poznatků vyšetření určí komise nejvhodnějšího uchazeče. Pokud nevyhovuje žádný uchazeč, pořádá se druhé kolo nebo se celé výběrové řízení zruší a vyhlásí se znovu.

Výběr zaměstnanců dalšími metodami může probíhat dle firemního materiálu ve čtyřech etapách: o úvodní informativní pohovor, o ověření pracovní způsobilosti, lékařské vyšetření, rozhodnutí o přijetí včetně vyplnění návrhu na přijetí.

Úvodní informativní pohovor slouží k bližšímu poznání uchazeče, k zjištění důvodu zájmu o zaměstnání, ale také k poskytnutí informací o pracovním místě samotnému uchazeči. Pohovor řídí vedoucí zaměstnanec.

Při **ověření pracovní způsobilosti** dostane uchazeč k vyplnění osobní dotazník (ukázka v příloze D) a podklady pro životopis. U speciálních profesí je nutné, aby uchazeč doložil i výpis z trestního rejstříku. V této etapě se posuzuje co nejvíce shoda mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi uchazeče.

Touto etapou výběru zaměstnanců je **lékařské vyšetření**. K tomu je uchazeč odeslán pouze v případě, že vyhovuje požadavkům pracovního místa. Výsledkem lékařského vyšetření je záznam lékaře na formuláři o zdravotní způsobilosti.

Uchaze e je pln v kompetenci vedoucího zam stnance. Ten také vyplní **návrh na p ijetí** zam stnance, jestlifle je uchaze zdravotn zp sobilý k vykonávání dané práce. Poté následuje vy ízení nástupního ízení.

4.5 P ijímání a adaptace zam stnanc

4.5.1 P ijímání zam stnanc

Po rozhodnutí o p ijetí eká vybraného uchaze e administrativní ást nástupního ízení, p i které musí p edložit ob anský pr kaz, potvrzení o zam stnání, doklady o ukon eném vzd lání a praxi, doklady o pr b hu zam stnání, vojenskou knífkku, rodný a oddací list a idi ský pr kaz.

Nebyl-li nov p ijatým zam stnancem vypln n osobní dotazník v pr b hu jeho výb ru, pak ho se zam stnancem vyplní referent personální práce. Zam stnanci je vystavena bezpe nostní karta (BK), p edána Instrukce o bezpe nosti práce, Pracovní ád a je seznámen s kolektivní smlouvou.

Poté zam stnanec podepí-e **pracovní smlouvu**, která obsahuje nálefitosti podle daných p edpis (den nástupu, zku-ební doba, druh a místo výkonu práce atd.). Po jednodenním -kolení Bezpe nosti práce a poflární ochrany obdrflí zam stnanec svoji identifika ní kartu a je uveden na pracovi-t . Zde mu jsou p id leny pom cky a za ízení nezbytné k výkonu práce, zam stnanec projde ádným za-kolením na pracovi-ti a následným p ezkou-ením (pracovní ád a seznámení s kolektivní smlouvou).

4.5.2 Adaptace zam stnanc

Rychlá a dobrá adaptace nového zam stnance do pracovního prost edí a kolektivu m fle vést k jeho dobrým výkon m na pracovi-ti, ale i jakofito nový p íchozí, neovlivn ný zab hlými provozními postupy, m fle p inést nové a zajímavé podn ty.

Délka procesu adaptace se m fle li-it od povahy pracovní funkce, nárok na znalosti legislativy, pln ní kvalifika ních pofladavk , r znorodých specifík pracovního místa apod.

Hodnocení zam stnanc probíhá ve spole nostech jak na formální, tak i neformální bázi. **Formální hodnocení** zam stnanc probíhá pouze v ásti spole ností, lze íci, že není pln rozvinuto. **Neformální hodnocení** b ílí neustále. Vedoucí zam stnanci hodnotí své pod ízené formou p ídlování vý-e prémie na základ dosafených pracovních výsledk , dále formou ústní pochvaly i napomenutí, finan ními odm namí. Metodou neformálního hodnocení bývá nej ast ji srovnávání zam stnanc .

4.7 Rozmís ování zam stnanc

4.7.1 Rozmís ování zam stnanc v rámci vnit ní mobility

P í rozmís ování zam stnanc v rámci vnit ní mobility se ve spole nostech Czech Coal Group uplat ují aktivity - povy-ování zam stnanc a p esouvání zam stnanc na jinou práci.

Povy-ování zam stnanc není astým jevem. Zam stnanci jsou ve v t-in p ípad povy-ování pouze, pokud se uvolní pracovní místo v rámci organiza ní struktury n které ze spole ností. Jak jíl bylo e eno d íve, zam stnanci nemají skoro fládnou možnost pravidelného r stu.

Zam stnanci jsou p evád ni na jinou práci vldy s jejich souhlasem, v t-inou z d vodu zru-ení daného pracovního místa (nap . tlak na efektivitu inností), kdy je zam stnanec p eveden na sice jinou, ale podobnou funkci. P ednost na jiné pracovní místo mají zam stnanci s dosafením p ípustné expozice (po p ekro ení daného po tu sm n ufl nesm jí zam stnanci pracovat v hlubinném dole), s nemocí z povolání, po pracovním úrazu s trvalými následky i se zdravotním postífením.

4.7.2 Rozmís ování zam stnanc v rámci vn j-í mobility

Pasivní stránku rozmís ování zam stnanc v rámci vn j-í mobility tvo í propou-t ní a penzionování zam stnanc .

Ukon ování pracovního pom ru probíhá v souladu s platnou legislativou. Pracovní pom r je ukon ován ve zku-ební dob , neprodloužením doby ur íté, nebo je ukon ován i na základ hrubého poru-ení pracovní kázn . Dle personálního odd lení

propouští zaměstnancům z důvodu prováděných organizačních změn, v jejich případě sledku nadbytečné zaměstnanci končí pracovní poměr podepsáním dohody o rozvázání pracovního poměru nebo výpovědí. Organizační změny probíhají v určitých intervalech každý rok, hlavně díky tlaku na zvyšování efektivity práce a přijímání určitých racionalizačních opatření, která vedou ke snižování počtu zaměstnanců.

Propouštění zaměstnanců z organizačních důvodů pro nadbytečnost náleží na základě kolektivní smlouvy i výpovědi odstupné ve výši pětinašobku průměrného výdělku. Se zaměstnancem je veden pohovor a nabídnuta možnost skončení pracovního poměru výpovědí, kdy výpověď běží od 1. dne následujícího měsíce od doručení výpovědi a zaměstnanec dochází je 2 měsíce do zaměstnání. Druhou možnou volbou zaměstnance je ukončení pracovního poměru dohodou z organizačních důvodů, zde je v dohodě přímo zakotveno, že k ní dochází z podnětu zaměstnavatele v souvislosti s prováděnými organizačními změnami a že zaměstnanci náleží odstupné v souladu s platnými předpisy. Dohoda je většinou uzavřena ke konci daného měsíce a zaměstnanci je nabídnuto zvýšené odstupné o dva násobky průměrného výdělku (ušetřené za dva měsíce výpovědní doby). Tato varianta je pro obě strany výhodnější, z odstupného se neodvádí sociální a zdravotní pojištění, pouze daň. Pro zaměstnance je výhodnější navíc v tom, že nemusí chodit do zaměstnání, nemusí hládat o volno na vyhledávání zaměstnání a navíc odstupné je vypláceno ve výši průměrného výdělku, který je zpravidla vyšší než klasická mzda.

Při ukončení pracovního poměru z důvodu pracovního úrazu zaměstnance, nemoci z povolání nebo dosažené maximální přípustné expozice je zaměstnanci vyplaceno odstupné ve výši 12ti násobku průměrného výdělku.

4.8 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni nejen peněžitě, ale i nepeněžitě formou.

Peněžitá odměna zaměstnanců tvoří tarifní mzda a různé příplatky. **Tarifní mzda** je zaměstnanci poskytnána v rozpětí mzdového tarifu, do kterého je za azena vykonávaná práce, a vyplácí se jednou měsíčně. Mzdový tarifní systém obsahuje tarifní stupně, kterých je buď 10, nebo 11, a to podle místa výkonu práce (povrch, hlubina). Každý tarifní stupeň je určen minimální a maximální možnou mzdou. Na vývoji výše mzdy

nce, konkurenceschopnost mzdy zam stnance na relevantním trhu práce a perspektivnost zam stnance pro dal-í práci ve spole nostech Czech Coal Group.

Dal-í sou ástí základní pen fíní odm ny jsou r zné **p íplatky ke mzd** , jejichfl vý-e je stanovena v kolektivní smlouv . Poskytují se p íplatky za no ní práci, za práci v sobotu a v ned li, ve zhor-eném pracovním prost edí a ve vý-kách (ukázka pracovních inností s nárokem na p íplatek v tabulce . 3, za práci instruktor , za zastupování, za pouflití dýchacích p ístroj a výkon zásahu a speciální práce záchraná .

Tab. . 3: Pracovní innosti s nárokem na p íplatek za práci ve zhor-eném pracovním prost edí a ve vý-kách

Pracovní innost	Druh -kodliviny
Kácení a odv tvování strom a zpracování d eva motorovou pilou se spalovacím motorem	hlu nost, vibrace, spaliny
Sva ování a pálení plamenem materiál nat ených barvou obsahující olovo, v uzav ených prostorách, manganových ocelí	-kodliviny
Zdolávání zápar a oh a jejich likvidace p i povrchovém dobývání uhlí	oxid uhelnatý
Ru ní hloubení jam, rýh a -achet v rozbahn ných zeminách prosycených kanaliza ními odpady, fekáliemi a hniujícími organickými látkami	nebezpe í infekce
Práce v omezeném pracovním prostoru na pracovních plo-ínách i bez, a to ve vý-ce 10 m a více	práce ve vý-kách 10 m a více

Zdroj: vlastní 2011

Mezi dopl kové mzdové formy, které spole nosti poskytují, pat í prémie a r zné druhy odm n (nap . t ináctý plat, v rnostní odm na i odm na za pracovní pohotovost). Zam stnanec má nárok i na tzv. jubilejní odm nu, kterou obdrflí p i dovr-ení flivotního jubilea 50 let v ku. Vý-e je stanovena podle odpracované doby ve spole nosti.

Ve spole nostech se lze setkat i s nepen fíními odm nami i dal-ími benefity jako nap íklad poukázky na dovolenou, na léky, na sportovní vyflití, p ísp vky na ob dy nebo stravenky, den horník (placený den volna), del-í dovolenou (afl 6 týdn) apod.

4.9 Vzdlávání a rozvoj zam stnanc

Na neustálé vzd lávání svých zam stnanc kladou klí ové spole nosti Skupiny velký d raz. Skupina Czech Coal Group disponuje svým vlastním vzd lovacím st ediskem. R zná -kolení absolvují zam stnanci nejen na za átku pracovního pom ru, ale i v jeho pr b hu.

nou prováděna na základě aktu pracovního poměru a patří mezi například –kolení o bezpečnosti práce atd. Odborná –kolení jsou součástí plánu vzdělávání, který má každá pracovní pozice. –kolení se v –tinou opakují v pravidelných intervalech. –kolení provádí –kolitelé skupiny Czech Coal Group, v nichž jsou i externí –kolitelé.

Czech Coal Group má i svůj vlastní útvar psychologie práce, který poskytuje mnoho služeb v oboru pracovní psychologie. Zaměstnanci vybraných profesí společností skládají pravidelně psychologické testy, aby dokázali svou psychologickou způsobilost k vykonávané práci, například hasiči, záchranáři, strojvedoucí i řidiči velkostatku.

Příkladem kladení důrazu na vzdělávání může být systematické dlouhodobé vzdělávání liniových manažerů prostřednictvím dlouhodobého projektu šUhelná akademie nebo vzdělávání středního a vyššího managementu v oblasti ekonomiky a dalších odborných témat. Mezi cíle projektu šUhelná akademie patří osvojení si základních minimálních znalostí a dovedností potřebných k vykonávání pracovní funkce a k tomu, aby účastníci obstáli v podmínkách Czech Coal Group, což je pozitivní změna postoje účastníků vůči Czech Coal Group.

4.10 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se řídí zejména platným Zákoníkem práce a vnitřními předpisy.

Kolektivní smlouva a kolektivní vyjednávání

Podstatná část pracovních právních vztahů a zákonných povinností je zakotvena v pracovních smlouvách a v kolektivních smlouvách. Kolektivní smlouva upravuje oblast pracovních právních (pracovní poměr, pracovní doba, přesady), oblast mzdovou (mzda, průměrný výdělek), oblast sociální (zdravotní péče, rekreační péče, závodní stravování, doprava zaměstnanců, sociální příspěvky atd.) a oblast bezpečnosti, hygieny práce a pracovního prostředí. Kolektivní smlouva platí pro všechny zaměstnance.

Kolektivních vyjednávání se účastní jak zástupci zaměstnavatele, tak zástupci Sdružení odborových organizací, které působí u zaměstnavatele.

Sdružení odborových organizací (SOO) Czech Coal Group se skládá z výborů a odborných komisí s působností na celou Skupinu. V každé společnosti má Czech Coal Group jeden **výbor**. Výbory Vranské uhelné a.s., Litvínovské uhelné a.s. a Coal Services a.s. komunikují přímo s vedením společnosti, zejména s personálními editeli. **Odborné komise** se zaměřují na oblast bezpečnostní, mzdovou, sociální a pracovního práva. SOO je pravidelným účastníkem tzv. Kulatého stolu Ústeckého kraje, kde probíhá jednání odborů, zástupců zaměstnavatelů z velkých podniků a samosprávy kraje. SOO se mimo jiné s vedením jednotlivých společností Skupiny organizací změní, kolektivní vyjednávání nebo územní limity těžby. Společnost Czech Coal a.s. nemá odborovou organizaci.

Pro společnost Skupiny je důležitá komunikace se zaměstnanci a budování komunikačního systému, které usnadní dostupnost informací a rychlost jejich přenosu. Se vznikem Skupiny v roce 2005 bylo zřízeno **Zaměstnanecké centrum**, kam zaměstnanci mohou podávat své požadavky a stížnosti.

Skupina dále vydává list zaměstnanců Czech Coal Group - **Dělní noviny**. Ty slouží k podávání informací pro zaměstnance, aby měli přehled o chodu a činnostech společností, což napomáhá k dobrým vztahům mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Ukázka Dělních novin v příloze E.

4.11 Péče o zaměstnance

Pro Czech Coal Group je velice důležitá péče o zaměstnance, která se nachází na vysoce rozvinuté úrovni.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Společnosti skupiny Czech Coal Group kladou velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) svých zaměstnanců, ale při spolupráci s externími firmami jsou požadavky bezpečnosti práce součástí výběrových řízení. Skupina Czech Coal Group má jednotné podmínky a provozní dokumentaci, které usnadní spolupráci mezi společnostmi na poli bezpečnosti práce.

Na všech pracovištích se provádí vyhodnocování rizik. Výsledky vyhodnocování jsou obsaženy v provozní dokumentaci, která je zpracovávána v souladu s legislativními požadavky. V havarijních plánech a požárních plánech se zabezpečuje prevence a řešení

Společnost poskytuje zaměstnancům ve spolupráci s odborovými organizacemi.

Zaměstnanci, kteří vykonávají práci ve zhoršených pracovních podmínkách, náleží příspěvky ke mzdám. Skupina Czech Coal Group nebyla v roce 2010 udělena žádná pokuta v oblasti BOZP a hygieny práce orgánem státního odborného dozoru.

Poskytované benefity

Ve společnosti funguje rozvinutý systém benefitů. K motivaci zaměstnanců pomocí benefitů slouží i možnost výběru zaměstnaneckých výhod dle osobních preferencí zaměstnanců. Společnost poskytuje zaměstnancům následující benefity:

- Zdravotní péče o zajištění vstupní, výstupní, preventivní a mimořádné lékařské prohlídky pro všechny zaměstnance zdarma; distribuce vitamínových preparátů a ochranných nápojů.
- Program Zdraví o realizaci rehabilitační a léčebné preventivní péče, sportovních, relaxačních, rekreačních a vzdělávacích aktivit; každý zaměstnanec dostává každý rok v rámci tohoto programu stanovenou částku (v roce 2010 činila částka 8.000 Kč), která je uplatňována zejména v oblasti rekreací, sportu a nákupu zdravotních potřeb.
- Příspěvek na penzijní pojištění - zaměstnanci, kteří uzavřeli hlavní pracovní poměr, mají na tento příspěvek nárok; výše příspěvku je stanovena v závislosti na době trvání pracovního poměru zaměstnance (3 skupiny o do 15 let, nad 15 let do 30 let, nad 30 let).
- Rekreační péče o organizování letní rekreace pro děti ve vlastním zařízení.
- Závodní stravování o zaměstnanec má nárok na jedno jídlo za jednu odpracovanou směnu dotované až do výše 55 % zaměstnavatelem. Celková cena jídla bez DPH je cca 60 Kč. Příspěvek zaměstnance činí cca 20 Kč (tato částka je stržena zaměstnanci z výplaty) a zbytek platby je hrazen ze sociálního fondu (cca 5 Kč), což upravuje Kolektivní smlouva.
- Doprava zaměstnanců o všem zaměstnancům je k dispozici smluvní doprava, kterou vyřizuje až 40 % z nich; doprava je zajišťována v 9 linkách Dopravním podnikem měst Chomutova a Jirkova a.s. a Autobusy KAVKA a.s. Zaměstnanci přispívají maximálně ve výši jízdného, odpovídajícího sazbám, které by platili jako účastníci běžné veřejné dopravy. Účastníci smluvní autobusové dopravy musí

o p epravního ádu, zakoupit si jízdenku a na výzvu ji p edložit kontrolním orgán m.

Dalším benefitem je poskytování nevratné výpomoci rodin zam stnance p i jeho úmrtí i p ísp vek dárc m krve a kostní d en .

Skupina Czech Coal Group po ádá kařdoro n šHornický deně, kam má p ístup kařdý zam stnanec Skupiny i s leny jeho rodiny. Tato tradice má za úkol spojit profesionály i p íznivce "hornického emesla" a poskytnout jim mořnost prezentovat se, navázat nové kontakty a p átelství. V rámci této akce proběhá bohatý kulturní program, kde je mořno vid t p ehlídku hornických kapel a pr vod m stem, hornické ceremoniály a vystoupení známých hudebník i kapel.

4.12 Personální informa ní systém

Ve Skupin je zaveden informa ní systém spole nosti SAP, ve kterém je vedena ve-kerá personální evidence o zam stnancích, podklady pro výplaty mezd, p ípadn dal-í nároky. SAP má i moduly v oblasti ekonomické, zásobování apod. SAP je -pi kovou technologií v této oblasti. Jeho výhodou pro uřivatele je snaha zástupc SAPu vycházet vst íc podmínkám spole nosti p i nastavování uřivatelsky p íjemného prost edí a p ímo podle pořadavk zákazník.

V personalistice je SAP rozd len podle oblastí na personální a mzdovou ást. Pro personalisty je výhodou, ře ho mají jako základní systém v-echny obsluhované spole nosti.

JENOSTI ZAM STNANC

Pr zkum spokojenosti zam stnanc se ve Skupin provádí nepravideln a ne p íli-
asto. Pokud se jí provádí, tak nej ast jí v návaznosti na n jakou zm nu ve Skupin
(nap . kolektivní vyjednávání i program Zdraví).

Na základ analýzy personálních inností společností Vr-anské uhelné a.s.,
Litvínovské uhelné a.s. a Coal Services a.s. bylo zrealizováno dotazníkové –et ení
u vzork zam stnanc z jednotlivých společností, jehož výsledek byl poufít p i
sestavování SWOT analýzy a návrh na zlep-ení.

5.1 Cíle výzkumu

Cílem dotazníkového pr zkumu bylo zmapování zp sobu komunikace uvnit
společností, vnímání firemní kultury, motivace zam stnanc , uplat ování strategie
a cíl společností, získání konkrétních postoj zam stnanc k vnit ním indikátor m
pracovi- (odm ování, kariérní postup, fyzické pracovní prost edí, psychické pracovní
prost edí) v jednotlivých společnostech a v kone né fázi –lo v dotazníkovém pr zkumu
o porovnání výsledk t chto t í srovnatelných společností.

5.2 Cílové skupiny a metoda výzkumu

Cílovou skupinou dotazníkového –et ení byli zam stnanci společností Vr-anská
uhelná a.s., Litvínovská uhelná a.s. a Coal Services a.s. Metodou výzkumu bylo zvoleno
v této práci dotazníkové –et ení. Vytvo ený dotazník byl osobn rozdáván a sbírán. Tato
metodika byla zvolena z následujících d vod :

- byl dotazován pom rn vysoký počet respondent ,
- respondenti pocházeli z relativn homogenního prost edí,
- respondenti nebyli relativn územn rozptýleni.

Metodou výzkumu byl tedy vytvo ený dotazník vhodn formulovaných otázek.
Výstupní údaje byly zpracovány do p ehledných graf a k hodnocení byl poufít
procentuální p epot. Dotazník obsahoval vhodn strukturované a formulované otázky
k ú elnému a hodnov rnému posouzení a porovnání spokojenosti zam stnanc
s personální politikou jejich zam stnavatel . Pr zkum se uskute nil v m síci dubnu
2011.

Pr zkum spokojnosti zam stnanc poskytne objektivní pohled na p ípadné klí ové aktuální problémy spole nosti a zejména pohled na to, jak je vidí zam stnanci, identifikuje problémové oblasti a navrhne kroky vedoucí k zlepšení p ípadných zji-t ní nedostatk . Pracovní spokojenost odráží také individuální postoje zam stnanc ke své práci, které se formují b hem jejich p sobení v organizaci. Informace získané –et ením jsou vhodným prost edkem pro zp tnou vazbu p i vedení spole nosti a ízení efektivních zm n.

Dotazník poufítý v této práci obsahuje 3 tematicky sestavené okruhy otázek tak, aby se mohl poufít k identifikaci silných a slabých stránek organizace. Okruh A je zam en na spole nost (otázky 1 ó 6), okruh B na pracovi-t (otázky 7 ó 12) a okruh C na motivaci (otázky 13 ó 18). Dotazník se skládá z 18-ti uzav ených otázek:

1. V situaci, kdy byste znovu stál/a p ed rozhodnutím o výb ru zam stnání, postupovali byste stejn ? Vybral/a byste si op t tuto spole nost?
2. Doporu il/a byste zam stnání v této spole nosti n kterému ze svých známých i p átel?
3. Jste spokojen/a s celkovou kvalitou prací, kterou odvádí podle vás Vá–zam stnavatel?
4. Jste dobre informován/a o cílech a poslání spole nosti?
5. Jaký je Vá–osobní vztah k cíl m a poslání této spole nosti?
6. Jaké jsou kvalita a zp sob p edávání informací o d ní ve spole nosti, jaká je komunikace mezi Vámi a Va–ím zam stnavatelem?
7. Jaká je celkov atmosféra na pracovi-ti?
8. Jak jste spokojeni s fyzickým prost edím na pracovi-ti a jeho vybaveností?
9. Vyhovuje Vám umíst ní pracovi-t z hlediska dopravy do práce?
10. Dochází mezi zam stnanci na Va–em pracovi-ti ke konflikt m?
11. Pokud spolupracujete s ostatními útvary této spole nosti, jak hodnotíte komunikaci a celkov tuto spolupráci?
12. Jak jste spokojeni s delegováním úkol a pravomocí?
13. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odm ování, zvy-ování platu a osobního ohodnocení?
14. Odpovídá Va–e platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

lní pé í, p ípadnými bonusy, které Vám společně poskytují?

16. Poskytuje Vám společnost možnosti dalšího vzdělávání (školení, kurzy, zvyšování kvalifikace apod.)?
17. Ohodnotte možnost kariérního postupu ve Vaší společnosti.
18. Souhlasíte s tvrzením, že povýšení, přijímání a hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti spravedlivě?

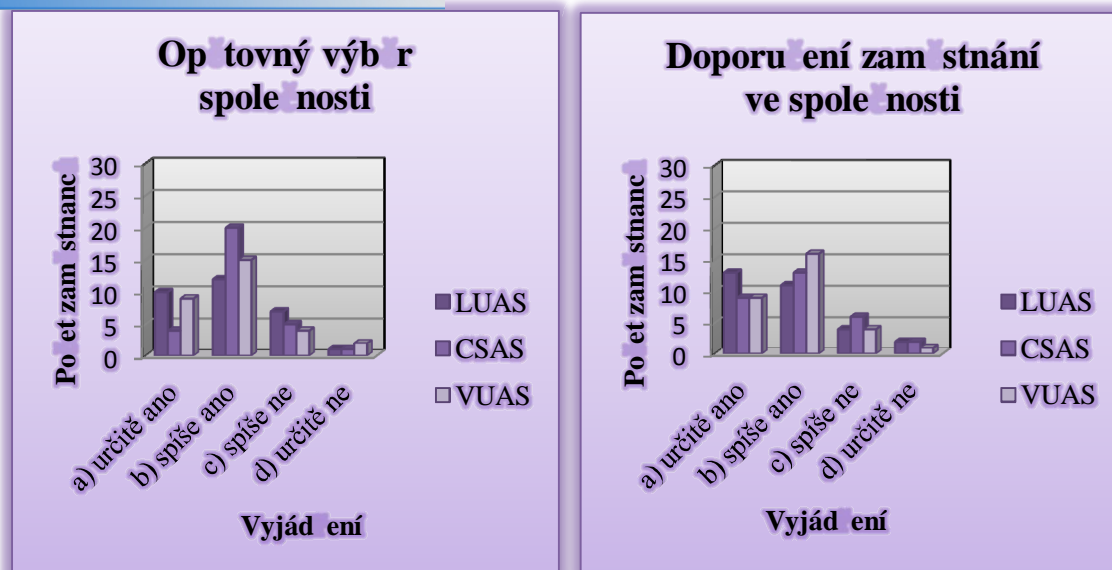
Bylo hodnoceno 300 vyplněných dotazníků z každé společnosti (Vrāanská uhelná a.s., Litvínovská uhelná a.s. a Coal Services a.s.). Kompletní dotazník je přiložen v příloze F.

5.3.1 Okruh A

Okruh A je zaměřen na společnost (povodomí cílech, kvalita a způsob edávání informací, celkový pohled na společnost atd.).

Otázky 1 a 2 (obr. 16 a 17) byly zaměřeny na získání informací o tom, jak vnímají zaměstnanci svého zaměstnavatele, zda by v případě opotavného rozhodování o výběru zaměstnání měli zájem pracovat ve stejné společnosti, případně zda by práci u svého zaměstnavatele doporučili těmto osobám. Je zřejmé, že spokojenost s působením ve společnostech je zcela vyrovnaná a v průměru 80 % z dotázaných respondentů společností by si v případě opotavné profesní volby opět vybralo tuto společnost, případně by práci v těchto společnostech doporučili svému okolí. Odpovědi byly celkem vyrovnané u všech společností.

Obr. . 17: Otázka . 02



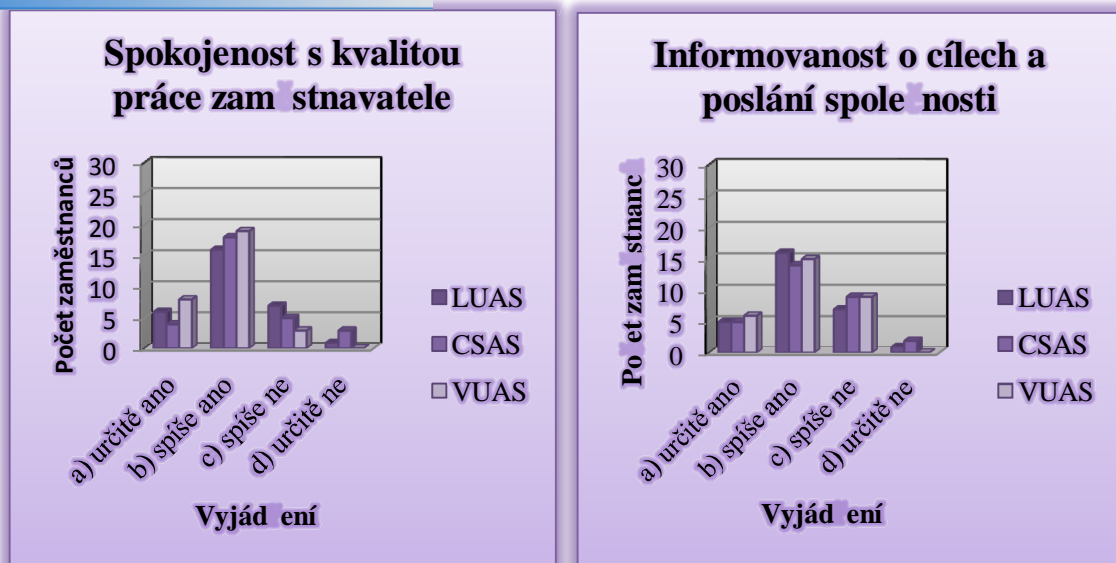
Zdroj: vlastní 2011

Zdroj: vlastní 2011

Dle grafického znázornění odpovídá na obrázku . 18 (otázka . 3) je s kvalitou práce, kterou odvádí zaměstnavatelé tázaných respondentů, vyjádřili nejvyšší spokojenost zaměstnanci Vrānské uhelné a.s. Jednalo se téměř o 90 % zaměstnanců tázaných respondentů z této společnosti. Menší spokojenost vyjádřili tázaní respondenti ze společností Litvínovská uhelná a.s. a Coal Services a.s. Zde téměř 30 % z nich vyjádřilo nespokojenost s kvalitou práce, kterou odvádí jejich zaměstnavatel.

Otázka . 4 byla zaměřena na informovanost o cílech a posláních jednotlivých společností. 70 % respondentů ze společností VUAS a CSAS projevilo dobrou informovanost o poslání a cílech jejich zaměstnavatelů, u společnosti LUAS se podobně vyjádřilo o 10 % respondentů méně. Výsledky otázky . 4 jsou zobrazeny na obr. . 19.

Obr. . 19: Otázka . 04



Zdroj: vlastní 2011

Zdroj: vlastní 2011

Otázka . 5 (obr. . 20) byla zam ena na osobní názory zam stnanc na cíle a poslání společnosti, kde pracují. Zde byly odpovědi respondent ze v-ech t í společností celkem shodné a za dobré je považuje téměř 73 % tázaných respondent u každé -et ené společnosti.

Obr. . 20: Otázka . 05



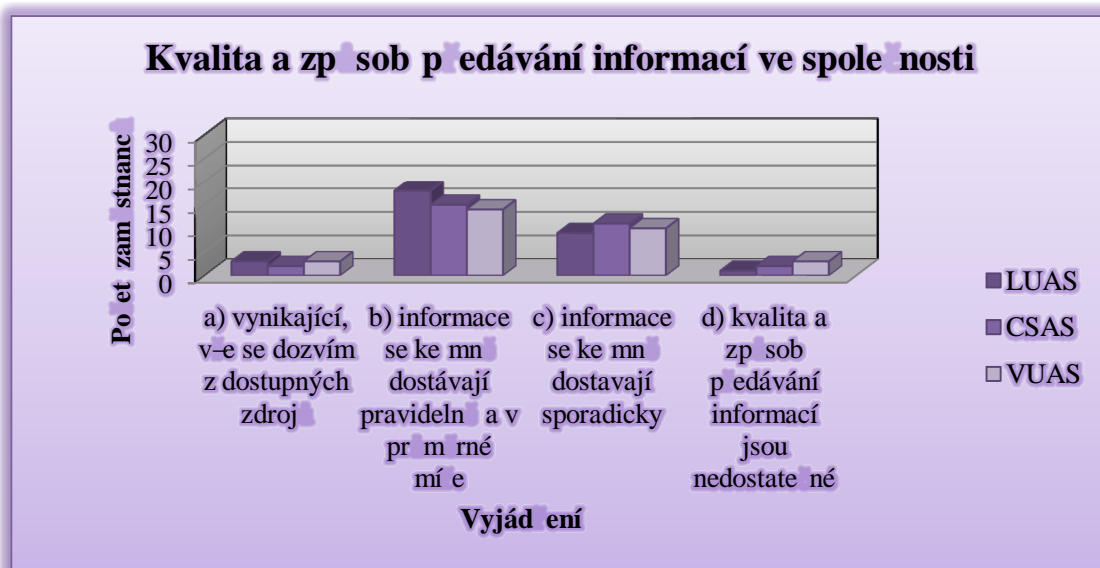
Zdroj: vlastní 2011

Grafické znázorn ní odpovědí na otázku . 6 (obr. . 21) reprezentuje skute nost, že nejvíce, cca 70 % respondent ze společnosti LUAS, považuje kvalitu, způsobování informací o d ní ve společnosti a komunikaci se zam stnavatelem za vynikající případnou pr m rnou. U ostatních společností se podobně vyjád ilo 56 %

ich není spokojeno s kvalitou a zp sobem p edávání

informací.

Obr. . 21: Otázka . 06



Zdroj: vlastní 2011

Celkov lze dle tohoto et ení konstatovat, že zam stnanci ze v-ech tí spole ností jsou se skute ností, že pracují práv v nich, spokojeni a doporu íli by podobnou práci i svému okolí. Zam stnanci Vr-anské uhelné a.s. projeví nejv t-í loajálnost v í svému zam stnavateli, u dal-ích dvou spole ností to bylo s loajálností o n co hor-í, d vody jist vyplynou z dal-ího et ení. Informovanost o cílech a poslání spole ností je celkem vysoká a zam stnanci je vyhodnotili jako dobré, dá se íci, že se s nimi ztotož ují. Navíc je z ejmé z odpov dí na otázku . 4 a 5, že i kdyby byly dotazníky anonymní, respondenti odpovídali pravdiv a u položených otázek si neodporovali.

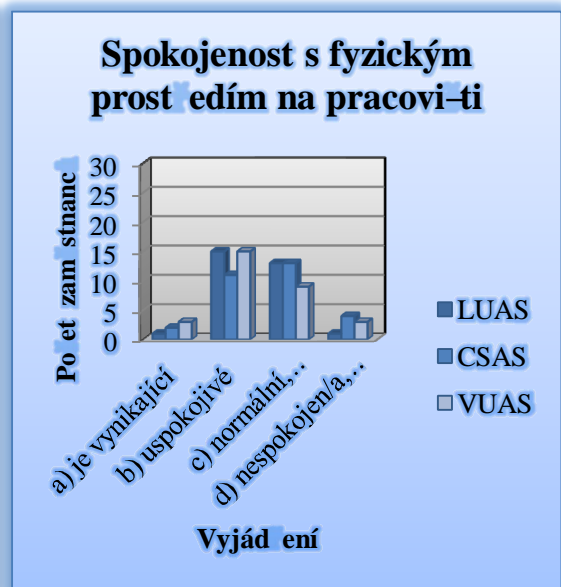
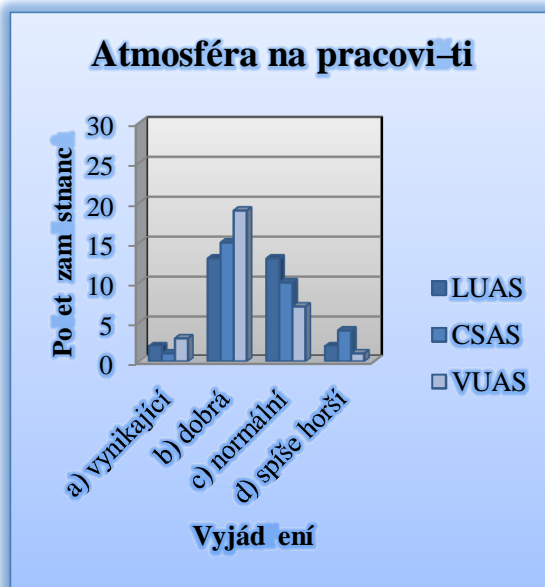
Více alarmující je výsledek et ení ohledn kvality a zp sobu p edávání informací, kdy tém polovina tázaných respondent ze spole ností VUAS a CSAS vyjád íla nespokojenost a vnímají, že informace se k nim dostávají pouze sporadicky, kvalita a zp sob jejich p edávání jsou nedostate né. Zde se dá tato skute nost jít vnímat jako slabá stránka vý-e uvedených dvou spole ností.

ást B je oblast zam ená na pracovi-t (rozd lení zodpov dnosti, produktivita, rozhodování, delegování úkol a pravomocí, vnit ní a vn j-í komunikace, fyzické a psychologické prost edí, p ístup ke kvalit , tv r í innost, inovace apod.).

Otázky . 7 a 8 (obr. . 22 a 23) byly zam eny na získání informací o tom, jak se zam stnanci cítí p i pln ní svých úkol , jaká je na pracovi-ti atmosféra, jak jsou spokojeni s fyzickým prost edím pracovi-t a jaká je jeho vybavenost. Je z ejmé, že spokojenost s atmosférou na svém pracovi-ti p evládá nejvíce u zam stnanc spoletnosti VUAS, takto odpov d lo tém 74 % respondent . U dal-ích dvou spoletností je spokojena s atmosférou na pracovi-ti nadpoloví ní v t-ina, cca 53 %. Fyzické prost edí na pracovi-ti a jeho vybavení nejlépe hodnotili téfl zam stnanci spoletnosti VUAS, celkem 60 %. O n co mén pozitivní, ne v-ak s velikým rozdílem, hodnotili zam stnanci spoletnosti LUAS, cca 53 % a nejh e ve srovnání v daných ukazatelích dopadla spoletnost CSAS, kde pouze 40 % tázaných respondent vyjád ilo spokojenost s fyzickým prost edím na pracovi-ti a jeho vybavením.

Obr. . 22: Otázka . 07

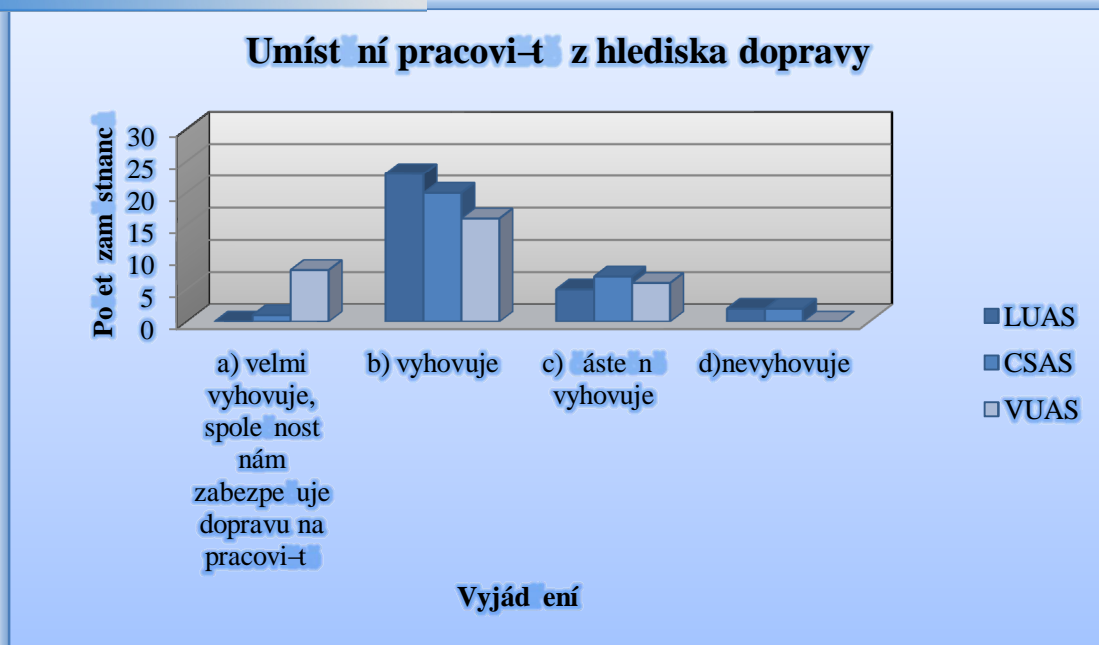
Obr. . 23: Otázka . 08



Zdroj: vlastní 2011

Zdroj: vlastní 2011

Dle grafického znázorn ní odpov dí na otázku . 9 (obr. . 24) umíst ní pracovi-t z hlediska dopravy do práce vyhovuje tém 80 % tázaných respondent v-ech spoletností a zam stnanci jsou spokojeni s faktem, že v-echny spoletnosti zabezpe ují svým zam stnanc m dopravu do zam stnání.



Zdroj: vlastní 2011

Otázka . 10 (obr. . 25) byla zaměřena na vztahy na pracovišti, zda jsou bezkonfliktní i naopak. Z tohoto aspektu se jeví, že nejlepší vztahy na pracovišti udržují zaměstnanci společnosti Coal Services a.s.

Obr. . 25: Otázka . 10



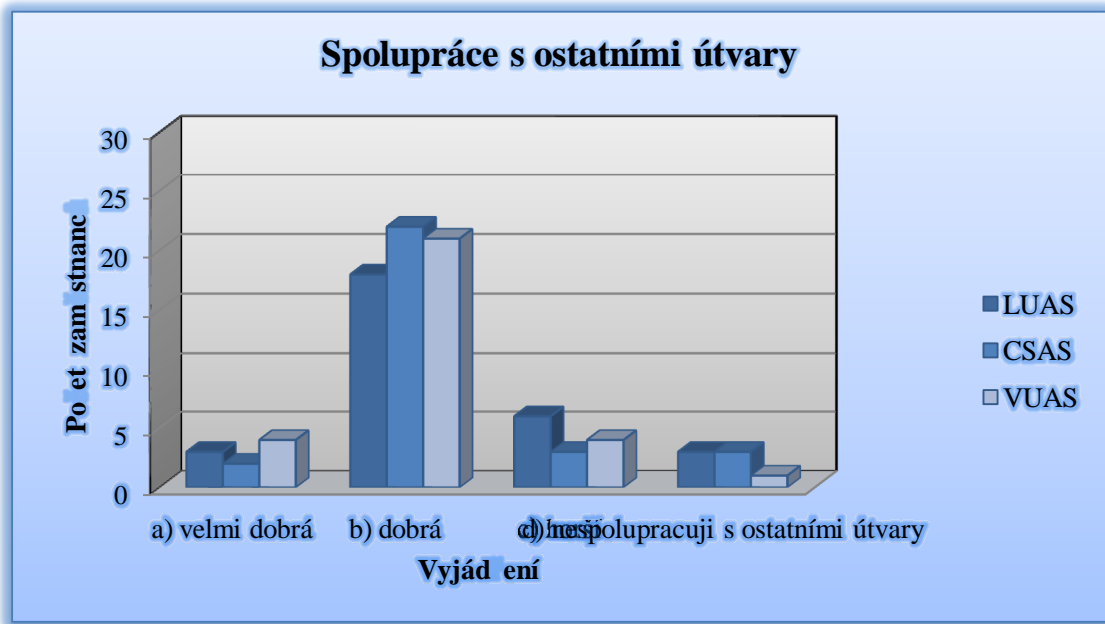
Zdroj: vlastní 2011

Grafické znázornění odpovědí na otázku . 11 (obr. . 26) reprezentuje skutečnost, že více než 80 % respondentů ze společnosti VUAS označuje celkovou spolupráci s ostatními útvary v organizaci a vzájemnou komunikaci mezi nimi jako dobrou a velmi dobrou. Negativně se vyjádřilo o této interakci 16 % respondentů z této společnosti. U ostatních společností se podobně kladně vyjádřilo v průměru 75 %

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

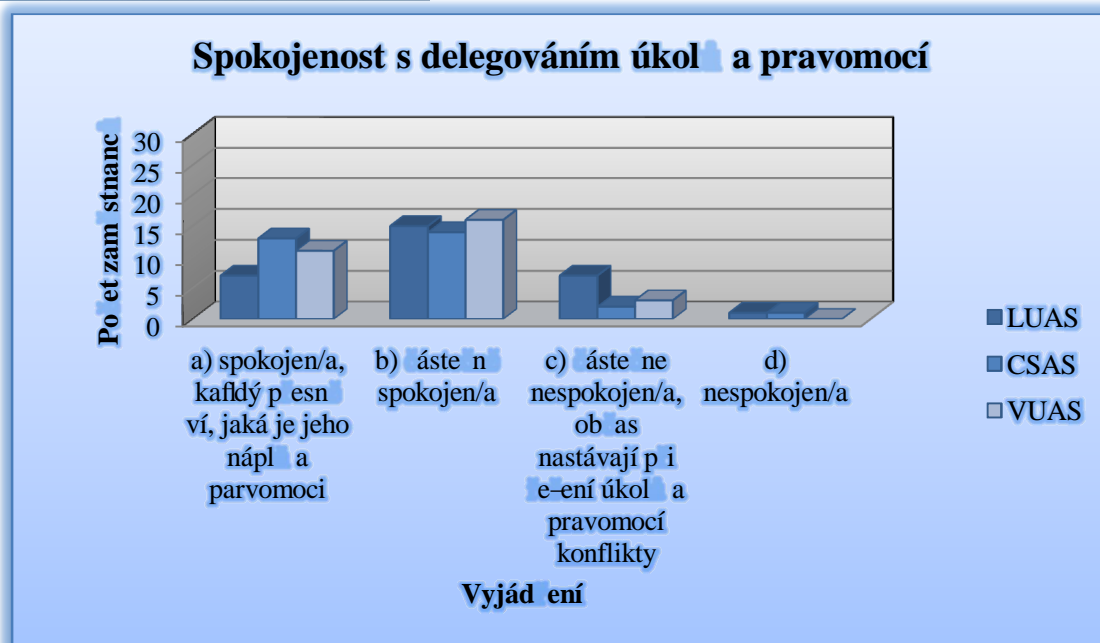
vztahy s ostatními útvary vyjádřilo 20 % tázaných respondentů ze společnosti CSAS a nejvyšší nespokojenost s tímto interakcí vyjádřili zaměstnanci společnosti LUAS, kde není spokojeno s výše uvedenými atributy dle vzorku tázaných respondentů až 30 % zaměstnanců.

Obr. 26: Otázka 11



Zdroj: vlastní 2011

Otázka 12 (obr. 27) byla cílena na získání informací o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni s delegováním úkolů a pravomocí. Z odpovědí je patrné, že tyto atributy, týkající se struktury a hierarchie vedení, udělování kompetencí a organizace práce jsou hodnoceny vysoce pozitivně. Dle vzorku tázaných respondentů až 90 % zaměstnanců společnosti CSAS a VUAS je s výše uvedeným spokojeno a domnívá se, že každý přesně ví, jaká je jeho pozice, pracovní náplň a jakými pravomocemi vládne jednotlivci i ostatní. O něco méně, nicméně ne zcela patrně, hodnotili spokojenost s delegováním úkolů a udělováním pravomocí dle sbíru dat u vzorku 30 osob zaměstnanců společnosti LUAS, kde se negativně o výše nastoleném vyjádřilo téměř 27 % zaměstnanců, oproti tomu je spokojeno z této společnosti 23 % zaměstnanců a částečně spokojeno 50 % zaměstnanců.



Zdroj: vlastní 2011

Celkově lze dle tohoto vyjádření konstatovat, že pracovní prostředí z hlediska jeho vybavení zaměstnanci ze všech tří společností nehodnotí stejně a je třeba obrátit pozornost na méně pozitivní hodnocení u společnosti Coal Services a.s. Tímto výprůměrně za všechny tři společnosti hodnocení pracovního prostředí z hlediska jeho vybavení není velmi pozitivní s ohledem, že spokojenost vyjádřila pouze cca polovina zaměstnanců.

Co se týká atmosféry na pracovišti, nejpozitivněji se vyjádřili zaměstnanci společnosti CSAS a zaměstnanci ostatních společností také pouze s cca polovinou hodnotili atmosféru na pracovišti kladně. Jeví se tedy, že kvalitně vybavené pracovní prostředí z technického hlediska ovlivňuje i celkovou atmosféru na pracovišti a je nutné se zaměřit i na další důvody, které způsobují, že se ohledně uvedených atributů vyjádří pozitivně pouze polovina zaměstnanců.

Umístění pracoviště z hlediska dopravy hodnotí zaměstnanci ze všech tří společností velmi kladně a dle odpovědí je jistě kvalitně zabezpečená přeprava zaměstnanců na pracoviště a zpět. Zde není organizace co vytýkat.

Nejlépe vztahy dle provedeného vyjádření na pracovišti udržují zaměstnanci společnosti CSAS, což souvisí s otázkou 7 a 8 a i zde je patrné, že zaměstnanci skutečně vyplňovali údaje do dotazníků pravdivě. U ostatních společností se na pracovišti vyskytují konflikty ať již, nicméně situace není nijak hrozivá. Kdyby byl

sti zam stnanc kvalitativním zp sobem, nap .
strukturovaným rozhovorem, mofná by se objevily konkrétn j-í údaje, pro konflikty
vznikají, na druhé stran by ztráta anonymity mohla ovlivnit pravdivost poskytovaných
údaj a tak zkreslit výsledek pr zkumu.

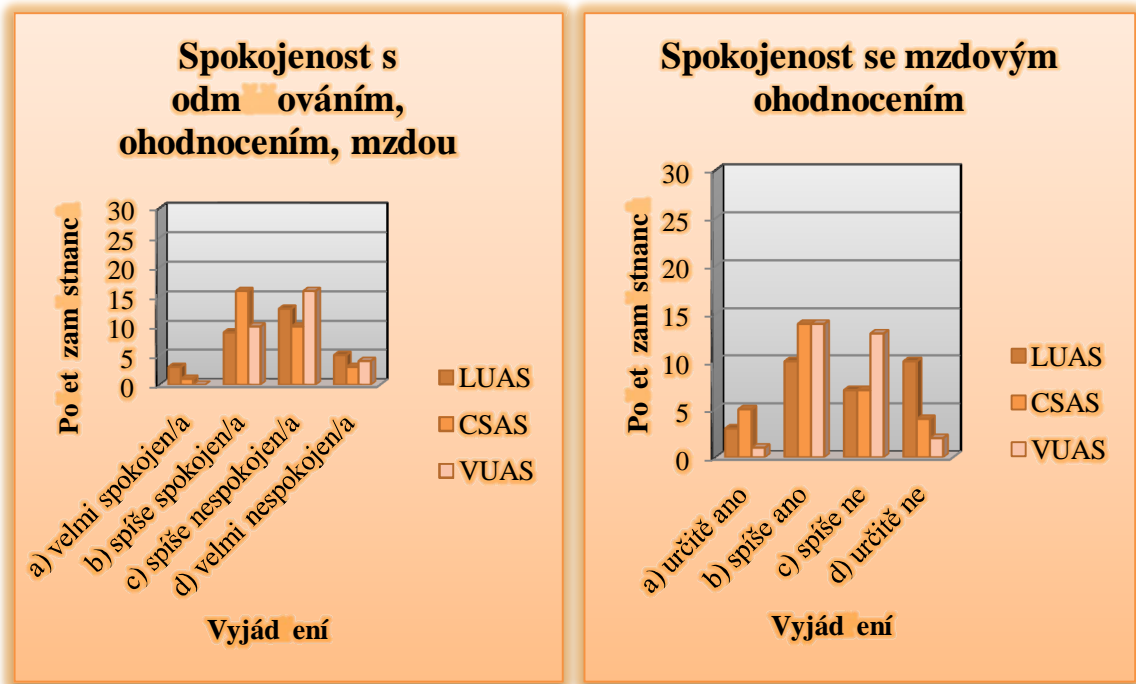
Celkovou spolupráci s ostatními útvary v organizaci a vzájemnou komunikaci
mezi nimi lze hodnotit pozitivn , bylo by vhodné zjistit p í iny nespokojenosti v rámci
spolupráce s ostatními útvary v organizaci a vzájemné komunikace u spole nosti
LUAS. S tím souvisí také hodnocení delegování úkol a pravomocí, kde se
zam stnanci LUAS vyjad ují podobn . Nicmén nejde o fládný alarmující výsledek.
Naopak zam stnanci spole ností CSAS a VUAS hodnotí struktury a hierarchie vedení,
ud lování kompetencí a organizaci práce vysoce pozitivn , tedy se dá v tomto p ípad
mluvit o silné stránce spole nosti.

5.3.3 Okruh C

Okruh C je zam en na motivaci (motiva ní faktory, které jsou pro zam stnance
nejd lefit j-í a zároveň mapuje napln ní t chto faktor ze strany spole nosti).

Ú elem otázek . 13 a 14 (obr. . 28 a 29) bylo získání informací o tom, jak jsou
zam stnanci spokojeni s principy a pravidly odm ování, se zvy-ováním platu
a osobního ohodnocení a jestli mají pocit, fe jejich platové ohodnocení odpovídá práci,
kterou vykonávají. Je z ejmé, fe spokojenost se mzdovými atributy, principy a pravidly
odm ování na svém pracovi-ti není vysoká a p evládá nejvíce u zam stnanc
spole nosti VUAS, takto odpov d lo cca 57 % respondent . U spole nosti LUAS má
jifl tato spokojenost klesající tendenci a spokojeno je s vý-e uvedeným pouze 40 %
zam stnanc . Nejhe se vyslovili zam stnanci spole nosti CSAS, kde je spokojenost
pouze na hranici 30 %.

Obr. . 29: Otázka . 14

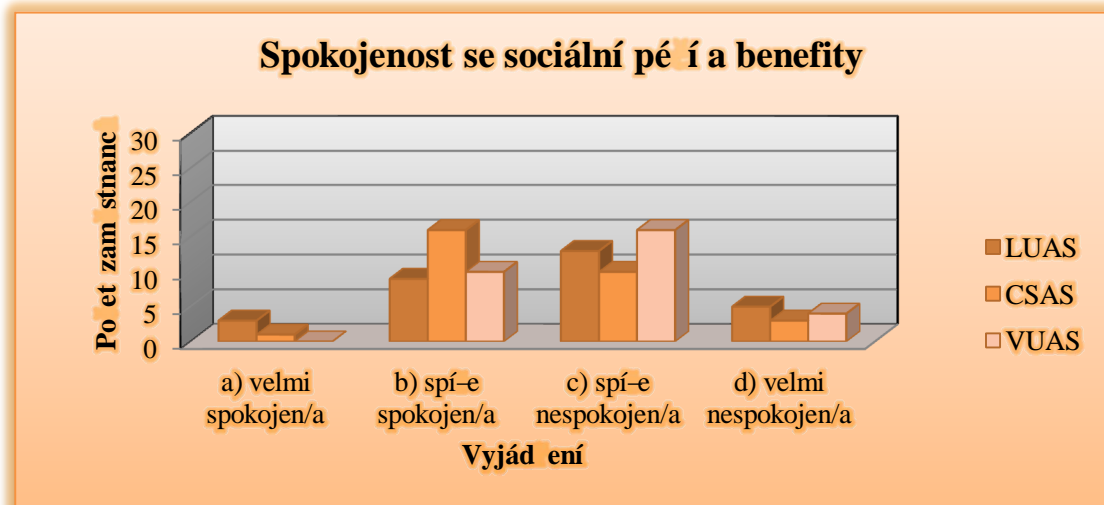


Zdroj: vlastní 2011

Zdroj: vlastní 2011

Grafické znázornění odpovědí na otázku . 15 (obr. . 30) reprezentuje skutečnost, že nejvyšší spokojenost se sociální péčí o zaměstnance a případnými bonusy, které jim společnost poskytuje, projeví zaměstnanci společnosti CSAS, jednalo se o téměř 57 % respondentů. U společnosti LUAS má již tato spokojenost sestupnou tendenci a spokojeno je s výše uvedeným pouze 40 % zaměstnanců. Nejhlubší se vyslovili zaměstnanci společnosti VUAS, kde je spokojenost na hranici 33 %.

Obr. . 30: Otázka . 15



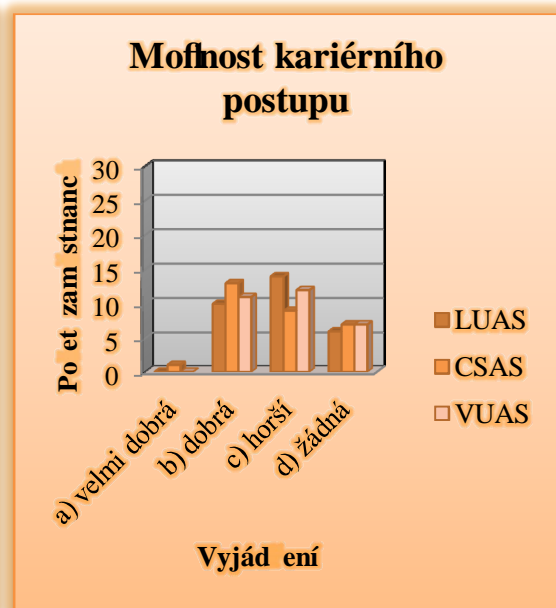
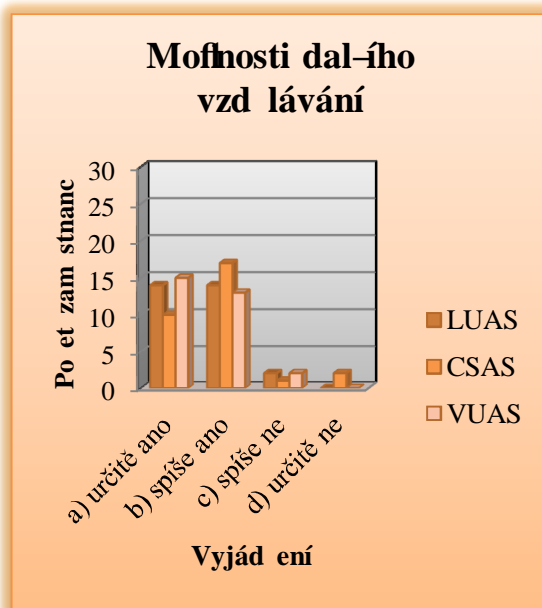
Zdroj: vlastní 2011

byla zaměřena na získání informací o tom, jaké mají zaměstnanci možnosti v rámci dalšího vzdělávání, zda se účastují –kolení, kurzů, seminářů, pracovních workshopů, e-learningových vzdělávacích aktivit apod. Dle znázornění odpovědí na obrázku 31 jsou poskytované vzdělávací aktivity na vysoké úrovni a vysoce pozitivně hodnotí vzdělávací aktivity všech společností téměř 94 % respondentů. Z toho plyne skutečnost, že aktivity v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců všech tří společností jsou jejich silnou stránkou.

Grafické znázornění odpovědí na otázku 17 (obr. 32) reprezentuje možnosti kariérního postupu zaměstnanců jednotlivých společností. Spokojenost s možnostmi kariérního růstu je zaznamenána u zaměstnanců společnosti Coal Services a.s., ovšem kladně se vyjádřilo pouze 47 % zaměstnanců. U ostatních dvou společností je tato situace ještě horší, zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s možnostmi kariérního růstu v kvantifikaci 66 %. Jednoznačně jsou aktivity společností, co se týče skýtání možností kariérního růstu, slabou stránkou všech tří –et ených společností.

Obr. 31: Otázka 16

Obr. 32: Otázka 17



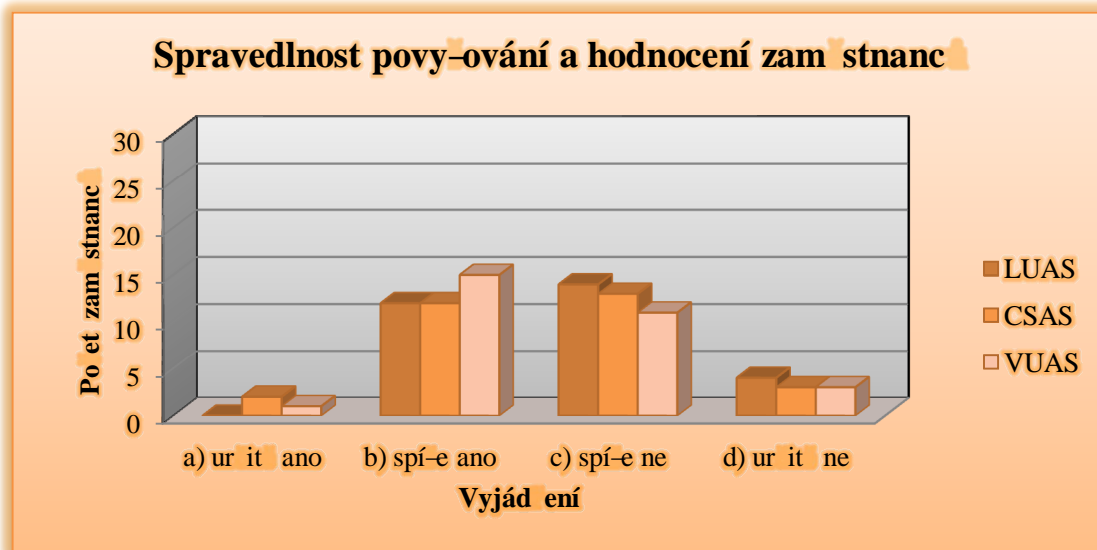
Zdroj: vlastní 2011

Zdroj: vlastní 2011

Poslední otázka 18 (obr. 33) byla zaměřena na získání informací o tom, zda si zaměstnanci myslí, že povýšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě. Ani zde nedopadlo –et ení ve prospěch společností. Z –et ení vyplynulo, že spokojenost s nastavenými pravidly povýšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců není vysoká a převládá nejvíce u zaměstnanců společnosti VUAS, takto odpovědělo cca 53 % respondentů. U společnosti CSAS, má tato spokojenost dále klesající tendenci

m pouze 46 % zam stnanc . Nej h e se vyslovili zam stnanci spole nosti LUAS, kde je spokojenost pouze na hranici 40 %. Lze konstatovat, fle nastavená pravidla povy-ování, p íjímání a hodnocení zam stnanc jsou slabou stránkou v-ech t í spole ností.

Obr. . 33: Otázka . 18



Zdroj: vlastní 2011

Na základ tohoto -et ení lze konstatovat, fle principy a pravidla odm ování, zvy-ování platu a osobního ohodnocení zam stnanci v-ech t í spole ností nehodnotí kladn a je t eba obrátit pozornost na nejmén pozitivní hodnocení u spole nosti Coal Services a.s. Nicmén í v pr m ru za v-echny t i spole nosti mají zam stnanci pocit, fle jejich platové ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají, a tyto aktivity m fleme ozna it za slabou stránku v-ech t í -et ených spole ností. Naopak zam stnanci spole nosti Coal Services a.s. oproti dal-ím dv ma spole nostem vyjád ili nejvíce spokojenost se sociální pé í o zam stnance a p ípadnými bonusy, které jim spole nost poskytuje, celkov v-ak lze za v-echny t i spole nosti konstatovat, fle zam stnanci jsou nespokojeni jak se sociální pé í o zam stnance, tak s bonusy, které jim zam stnavatelé poskytují a tyto aktivity jsou také slab-í stránkou spole nosti.

Co se tý e dal-ího vzd lávání v podob -kolení, kurz , seminá , pracovních workshop , e-learningových vzd lávacích aktivit apod., m fleme konstatovat, fle dle vyjád ení zam stnanc v-ech spole ností je tato forma podpory zam stnanc velmi úsp -ná a je silnou stránkou spole nosti.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Spokojení zaměstnanců jednotlivých společností zaměstnanci většinou neohodnotili pozitivně, jde o slabou stránku společností. To samé se týká hodnocení principů a pravidel odměňování, zvyšování platů a osobního ohodnocení zaměstnanců většinou zaměstnanci.

Spokojení, motivovaní a loajální zaměstnanci jsou základem konkurenceschopnosti firmy. Na základě provedeného průzkumu je možné použít k identifikaci silných a slabých stránek organizace tak, aby se získal objektivní pohled na aktuální problémy v organizaci a mohla se navrhnout jejich možná řešení. Není možné podceňovat spokojenost zaměstnanců, protože ta úzce navazuje a odráží celkovou úspěšnost organizace na trhu.

SWOT analýza byla sestavena na základ provedené analýzy personálních inností spole ností Vr-anská uhelná a.s., Litvínovská uhelná a.s. a Coal Services a.s.

SWOT analýza se poufívá ve spojitosti s dlouhodobým strategickým plánováním spole nosti. Jedná se o metodu, s jejíf pomocí lze ucelen vyhodnotit fungování spole nosti, identifikovat ve vnit ním prost edí silné (**Strenght**) a slabé (**Weaknesses**) stránky, ve vn j-ím prost edí p ílefitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**).

Existuje mnoho metod hodnocení výsledk analýzy. Mezi nejpoufívan j-í pat í hodnocení interní analýzy (silné a slabé stránky) pomocí matice IFE a externí analýzy (hrozby a p ílefitosti) maticí EFE.

Výsledky hodnocení vedou k výb ru vhodných strategií pro spole nost, které m fle v budoucnu poufít. Varianty moflného strategického chování vznikají kombinací jednotlivých sloflek SWOT analýzy. Strategie mohou mít tyto podoby:

- Strategie SO ó maximalizace silných stránek a p ílefitostí.
- Strategie WO ó minimalizace slabých stránek, maximalizace p ílefitostí.
- Strategie WT ó minimalizace slabých stránek i hrozeb.
- Strategie ST ó maximalizace silných stránek, minimalizace hrozeb.

SWOT analýza personálních inností hlavních spole ností Czech Coal Group je uvedena v tabulce . 4.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Ucelený postup personálních inností • Systém vzd lávání zam stnanc • Sociální pé e o zam stnance • Dobrá organizace práce a delegování pravomocí • Zabezpe ovaná doprava do zam stnání • Dobrá atmosféra na pracovi-ti 	<ul style="list-style-type: none"> • Malá moflnost kariérního postupu • Vysoký v k zam stnanc • Nespokojenost zam stnanc s benefity a pracovním prost edím • Firemní kultura poznamenaná astými zm nami ve vlastnické struktu e • Pln nerozvinuté formální hodnocení zam stnanc a jejich neinformovanost • Chyb jící celkový pr zkum spokojenosti
P ílefitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký po et uchaze o práci z d vo du vysoké nezam stnanosti v regionu • Vet-í vyufití spolupráce s ú adem práce a st edními -kolami • P ílákání zam stnanc od konkuren ní spole nosti Severo eské doly a.s. 	<ul style="list-style-type: none"> • P etahování zam stnanc konkuren ní spole ností Severo eské doly a.s. • Odchod vy-kolených zam stnanc • Nedostatek vhodných uchaze o specifická pracovní místa

Zdroj: vlastní 2012

6.1 Hodnocení výsledk interní (IFE) a externí analýzy (EFE)

6.1.1 Interní analýza (IFE)

Hodnocení interní analýzy má následující postup:

1. Každému faktoru jsou p i azeny váhy v rozsahu 0,00 aíl 1,00, a to podle d lefitosti silných nebo slabých stránek pro úsp –nost personálních inností. Suma vah S (Silné stránky), W (Slabé stránky) je rovna 1,00.
2. Poté se jednotlivé faktory ohodnotí stupn m vlivu na personální innosti bez ohledu, zda se jedná o silnou (S) nebo slabou (W) stránku.

4 = nejvyšší S (silné stránky)

3 = malé S (silné stránky)

2 = malé W (slabé stránky)

1 = nejvyšší W (slabé stránky)

3. Dále je násobena váha a stupeň vlivu u každého faktoru. Výsledkem je vážený poměr. Celkový poměr se získá součtem vážených poměrů jednotlivých faktorů.

Jednotlivé silné a slabé stránky a jejich ohodnocení zobrazuje tabulka 5.

Tab. 5: Hodnocení analýzy silných a slabých stránek

Silné stránky (S)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr	Slabé stránky (W)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Ucelený postup personálních inností	0,15	4	0,6	Malá možnost kariérního postupu	0,15	1	0,15
Systém vzdělávání zaměstnanců	0,05	3	0,15	Vysoký výkonnostní zaměření	0,10	1	0,1
Sociální péče o zaměstnance	0,10	4	0,4	Chybějící celkový průzkum spokojenosti	0,05	2	0,1
Dobrá organizace práce a delegování pravomocí	0,10	3	0,3	Firemní kultura poznamenaná častými změnami ve vlastnické struktuře	0,05	2	0,2
Zabezpečená doprava do zaměstnání	0,05	3	0,15	Plně nerozvinuté formální hodnocení zaměstnanců a jejich neinformovanost	0,05	2	0,1
Dobrá atmosféra na pracovišti	0,05	3	0,15	Nespokojenost zaměstnanců s benefity a pracovními podmínkami	0,10	2	0,2

Zdroj: vlastní 2012

Celkový vážený poměr hodnotící externí prostředí ve vztahu k personálním innostem je 2,5. Což je hodnota, která nám říká, že se personální innosti opírají o středně silnou interní pozici podniku.

Postup p i hodnocení externí analýzy je následující:

1. Každému faktoru se přiřadí váhy v rozsahu 0,00 až 1,00, a to podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost personálních inováací. Suma vah O (Příležitosti), T (Hrozby) je rovna 1,00.
2. Poté jsou jednotlivé faktory ohodnoceny stupněm vlivu na personální inováaci bez ohledu, zda se jedná o Příležitosti (O) nebo hrozby (T).

Stupnice vlivu:

4 = nejvyšší vliv na personální inováaci

3 = nadprůměrný vliv na personální inováaci

2 = střední vliv na personální inováaci

1 = nízký vliv na personální inováaci

3. Dále se násobí váha a stupeň vlivu u každého faktoru. Vypočítají se vážené poměry. Celkový poměr je dán součtem vážených poměrů jednotlivých faktorů.

Analýza příležitostí a hrozeb je nastavena v tabulce 6.

Tab. 6: Hodnocení analýzy příležitostí a hrozeb

Příležitosti (O)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr	Hrozby (T)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Vysoký počet uchazečů o práci z důvodu vysoké nezaměstnanosti v regionu	0,25	4	1	Přetahování zaměstnanců konkurenční společnosti Severo-české doly a.s.	0,15	3	0,45
Větší využití spolupráce s úřadem práce	0,1	1	0,1	Odchod vyškolených zaměstnanců	0,2	4	0,8
Přilákání zaměstnanců od konkurenční společnosti Severo-české doly a.s.	0,15	2	0,3	Nedostatek vhodných uchazečů o specifická pracovní místa	0,15	2	0,3

Zdroj: vlastní 2012

Celkový vážený poměr hodnotící externí prostředí ve vztahu k personálním inováacím je 2,95. Což je průměrná závislost na faktorech externího prostředí.

t)

Z prováděné SWOT analýzy vyplývá, že nejvýznamnějšími silnými stránkami personálních inováací hlavních společností Czech Coal Group jsou - ucelený postup a výborná sociální péče o zaměstnance. Za další přednosti lze považovat vlastní vzdělávací systém, dobrou organizaci práce a delegování pravomocí, zabezpečování dopravy do zaměstnání a dobrou atmosféru na pracovišti.

Nejvýznamnější silnou stránkou je **ucelený postup personálních inováací**, jež vede k naplnění strategie personálního oddělení a ke správnému využívání lidských zdrojů. To má vliv i na správný chod společností.

Sociální péče o zaměstnance je velmi významnou silnou stránkou společností. Zaměstnanci mají možnost si v rámci programu Zdraví zvolit využítí obdržené poukázky - FLEXI PASSU na rekreaci, sport a nákup léků a zdravotnických potřeb. Dále je zajištěná smluvní autobusová doprava, která zajišťuje svoz zaměstnanců z okolních měst a obcí do všech lokalit, kde zaměstnanci nastupují do zaměstnání, a to jak na začátek, tak i na konec pracovní doby. Dobrá sociální péče je v určitém smyslu i velmi vhodným způsobem motivace pro zaměstnance.

K dalším přednostem společností patří vlastní **vzdělávací systém zaměstnanců**. Výhodou vlastního vzdělávacího systému je, že je levnější než využítí externích vzdělávacích agentur. Kolektelé a zaměstnanci v oblasti vzdělávání mohou provést školení v době, kdy je to potřeba, ale hlavně zaměstnance v této věci znají a ví, na jaké potřeby vzdělávání zaměstnanců se mají zaměřit. Pro zaměstnance je zase výhodou známé prostředí, znalost požadavků kolektelů, což vede k méně stresujícím pocitům.

Mezi další silné stránky patří **dobrá organizace práce a delegování pravomocí**. Každý zaměstnanec ví, jaká je jeho práce, komunikace mezi vedoucími zaměstnanci a podřízenými je dobrá, tím pádem nedochází k nedorozuměním a ke konfliktům.

Za silné stránky lze považovat **zabezpečování dopravy do zaměstnání i dobrou atmosféru na pracovišti**. Dobrá atmosféra může mít vliv na lepší výkon zaměstnanců, jelikož v dobré atmosféře se pracuje lépe. Atmosféra je ovlivněna strukturou zaměstnanců. Převážnou většinu tvoří muži, mezi nimiž dochází k méně konfliktům než v kolektivu žen a snadněji navazují přátelské vztahy. Vedoucí zaměstnanci se podílejí na dobré atmosféře tím, že se snaží o navázání neformálních vztahů s podřízenými.

esses)

Mezi slabé stránky pat í velice **malá mořnost kariérního postupu**. Ve spole nostech nefunguje plánování kariéry a postup na vyší pozice není p íli- astý. D sledkem toho m ě vznikat u n kterých zam stnanc velká demotivace, která m ě vést afl k odchodu ze spole nosti.

Vysoký pr m rný v k zam stnanc je dal-í slabou stránkou vyplývající ze SWOT analýzy. Zam stnanci budou odcházet do d chodu a m ě nastat problém nedostatku kvalifikovaných zam stnanc na n která specifická pracovní místa (viz p ípad nedostatku strojvedoucích v kapitole 4.2. Ve spole nostech chybí program nástupnictví.

Spole nosti sice zkoumají **spokojenost zam stnanc** , ale pouze z pohledu poskytování informací a pr zkumy nejsou asté. Spole nosti by se proto m ly zam ít na pravidelné celkové hodnocení spokojenosti zam stnanc , které by poskytlo informace o spokojenosti zam stnanc s hodnocením, odm ováním i se sociální pé í.

Firemní kultura poznamenaná astými zm nami ve vlastnické struktu e a astými zm nami v uspo ádání spole nosti m ě vést k dezorientaci zam stnanc , ve které spole nosti vlastn pracují.

Za slabou stránku lze také považovat **neúpln rozvinutý systém formálního a pravidelného hodnocení** zam stnanc , který m ě vést ke sníření motivace zam stnanc k práci. Tento systém by m l být úzce spojen s mořností navy-ování mezd a vzd láváním zam stnanc .

I p es velké množství informa ních kanál mezi vedeními spole ností a zam stnanci (D lní noviny, Zam stnanecký portál, Intranet, Zam stnanecké centrum, které je zárove místem k podání p ípadných stířností) z dotazníkového -et ení vyplývá, ě zam stnanci mají pocit **neinformovanosti**. Z uvedeného lze konstatovat, ě neinformovanost zam stnanc plyne spí-e z jejich nezájmu a nevyuřívání poskytovaných informa ních kanál .

Dle dotazované skupiny zam stnanc ve spole nostech Skupiny panuje **nespokojenost s poskytovanými benefity, s pracovním prost edím** a vybaveností pracovi-t pracovními pom ckami. To m ě vést k demotivaci zam stnanc a jejich následnému odchodu ze spole nosti. Z celkového nezávislého pohledu lze íci, ě jsou

vem. V současné době a v regionu s tak vysokou nezaměstnaností, by zaměstnancům sociální péči na tak vysoké úrovni nabídla málokterá firma.

6.4 Příležitosti (Opportunities)

Společnostem se naskytují příležitosti hlavně v oblasti získávání nových zaměstnanců z externích zdrojů. Zejména kvůli **vysoké nezaměstnanosti** v Ústeckém kraji a možnosti **využití služeb personálních agentur**. I když je tento způsob poměrně nákladný, tak personální agentury mohou zajistit vhodného uchazeče na uvolněné pracovní místo. Agentury mají dobrou znalost trhu práce a obsáhlou databázi uchazečů o pracovní místo.

Další příležitostí může být i **přilákání nových zaměstnanců** z konkurenční společnosti Severo-české doly a.s. Jelikož se jedná o společnost se stejným profilem podnikání, získání zaměstnanců právě z této společnosti by umožnilo levnější zpracování nových zaměstnanců.

6.5 Hrozby (Threats)

Velkou hrozbou může být pro společnost skupiny Czech Coal Group **přetahování zaměstnanců** do konkurenční společnosti Severo-české doly a.s. Důvod je stejný jako v případě přilákání zaměstnanců z této společnosti. Severo-české doly a.s. tuto taktiku často praktikují prostřednictvím nabídky vyšší mzdy.

Mezi další hrozby patří **odchod vyškolených zaměstnanců** pravděpodobně z důvodu nabídky lepších mzdových podmínek, nebo odchodu do penze. To souvisí i s další hrozbou **nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců** na specifických pracovních místech. V současné době existuje málo učených oborů s aplikovatelným uplatněním v oblasti těžby uhlí, proto je získání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců celkem problematické. O možnostech eliminace této hrozby bude pojednáno v kapitole Návrhy na zlepšení.

7.1 Systém formálního hodnocení zaměstnanců

V současné době není systém hodnocení zaměstnanců příliš rozvinutý, lze říci, že chybí, což vyplynulo i z prováděného dotazníkového šetření. Vedoucí zaměstnanci hodnotí své podřízené pouze neformálně, neexistují žádné podklady o hodnocení. Společnostem Skupiny lze proto doporučit vytvoření **systému pravidelného a formálního hodnocení zaměstnanců**, protože u neformálního hodnocení není zaručen jednotný přístup ke všem zaměstnancům a použití stejných kritérií hodnocení.

Základem systému pravidelného a formálního hodnocení je **hodnotící pohovor** zaměstnance se svým hodnotitelem, tedy vedoucím zaměstnancem. Hodnotící pohovor musí být oznámen zaměstnanci týden či 14 dní dopředu, aby se na pohovor mohl připravit. Vedoucí zaměstnanec projde spolu s hodnoceným jeho pracovní výkon, silné a slabé stránky, čímž zajistí zaměstnanci potřebnou vazbu. Mohou se také dohodnout na tom, jakým směrem by se měl zaměstnanec ubírat, aby došlo k zlepšení současného stavu. Pro hodnotící pohovor si musí sestavit vedoucí zaměstnanec **hodnotící formulář**.

Hodnotící formulář by měl obsahovat jméno a datum narození hodnoceného, název útvaru, ve kterém zaměstnanec pracuje, pracovní místo, délka hodnoceného období, způsob a zvolené metody hodnocení, počet bodů ke zvoleným kritériím, slovní charakteristika osobních vlastností zaměstnance, nová zjištění z hodnotícího pohovoru, představy zaměstnance o své budoucí činnosti a dalším rozvoji v podniku, opatření k osobnímu rozvoji, datum a místo, podpis hodnoceného, nadřízeného a vyřídilo nadřízeného zaměstnance.

S výsledkem hodnotícího pohovoru musí být zaměstnanec seznámen. Seznámení probíhá na základě obdržení dokumentu **Záznam z hodnotícího pohovoru**, který obsahuje nejdříve probírané body pohovoru, kvantifikované ohodnocení, slabé a silné stránky, vzdělání a rozvoj, stanovené budoucí cíle a opatření, které budou plynout z dodržení či nedodržení těchto cílů. Záznam z hodnotícího pohovoru by měl být archivován na personálním oddělení. Pro sjednocení formulářů by bylo vhodné použít program SAP.

Společnosti Skupiny by měly hodnotící pohovor provádět v pravidelných intervalech, nejméně jednou za rok, aby se zkontrolovalo plnění stanovených cílů

čí pohovor je sice náročný na přípravu, ale poskytuje zaměstnanci pravidelnou zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu. To pak může vést ke zvýšení motivace zaměstnance a jeho zainteresovanosti.

Proces hodnocení zaměstnanců je možné podpořit metodami jako **hodnotící stupnice** i **hodnotící dotazník**. Ukázka samostatně vytvořeného vzorového hodnotícího dotazníku a stupnice k nahlédnutí v příloze G.

K tomu, aby mohli vedoucí zaměstnanci správně formálně a pravidelně hodnotit své podřízené, by jim společnost měla zajistit absolvování **–kolíčního kurzu**. Kurz pod názvem *Hodnotící pohovory se zaměstnancem* by mohla provádět vyhlášená pražská společnost Cadet Go, s.r.o. za 4.200 Kč pro jednoho zaměstnance. Tato společnost má dobré renomé a je častým výběrem velkých společností. Obsahem kurzu by bylo rychlé seznámení s kontextem hodnocení: význam a přínosy, formulace a –kály, metodika, kritéria hodnocení, návaznosti na firemní systémy; struktura a pravidla hodnocení; trénink správného navození pozitivní atmosféry a otevřenosti, poskytnutí zpětné vazby stanovení výkonnosti a rozvojových cílů a celkové vedení hodnotícího pohovoru.

7.2 Investice do vzdělávání budoucích zaměstnanců

Společnosti Skupiny jsou vystaveny hrozbě nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců na specifických pracovních místech. To je dáno jak vysokým vstoupem zaměstnanců, tak i přetahováním zaměstnanců do konkurenční společnosti. V současné době jifi existuje minimum u oborů zaměřených na činnosti spojené s těžbou uhlí. Východiskem z tohoto stavu je vytvoření dlouhodobého projektu *škariéra*.

Cílem projektu by bylo rozvinout spolupráci mezi Czech Coal Group jako zástupcem zaměstnavatele a Střední –kolou technickou (STMT), Most, příspěvkovou organizací. TM kola by zajišťovala odbornou přípravu fláků v oborech vzdělání, které by požadovala Skupina, a jejich následné zařazení do pracovního procesu.

Uitelé střední –koly by získali od Skupiny v rámci seminářů a odborných praxí potřebné informace o moderních technologiích a procesech, které ve společnostech probíhají. To by zvýšilo kompetence uitelů s ohledem na možnosti se potěby zaměstnavatel a byl by zajištěn požadovaný profil absolventů. Informace by pak aplikovali ve –kolních vzdělávacích programech daných u oborů. Společnost Skupiny by si vybrala konkrétního fláka, se kterým by uzavřela smlouvu

...i zavázal, fle ve spo e nosti z stane minimáln p t let.

Pokud by cht l tuto dobu zkrátit, musel by uhradit ást náklad , které za n j spo e nost zaplatila. Spo e nost by se partnerskou smlouvou se STM Most zavázala poskytnout formou sponzorských dar flákovi ur ité výhody. Náklady na realizaci projektu by spo ívaly práv v uplat ování motiva ních nástroj pro fláky s cílem absolvovat kvalitn studium v daném oboru.

P íklady základních motiva ních prvk :

- úhrada dopravy do -koly, ze -koly a na -kolní praxe,
- zdarma strava ve -kolní jídeln ,
- zdarma pracovní od v a ochranné pom cky,
- odborné praxe p ímo v provozu s odborným dohledem pracovník ,
- možnost placené brigády za zvýhodn ných platových podmínek (zajímav motiva ní prvek, protože v sou asné dob je problém pro studenty sehnat brigádu p i studiu),
- dal-í motiva ní pobídky pro vybrané zru né a spolehlivé studenty.

P íklady roz-í ených motiva ních prvk :

- jistota zam stnání (p edem uzav ená smlouva),
- profesní uplatn ní a možnost profesního r stu, neustálé zvy-ování kvalifikace (odborná -kolení, kurzy),
- intenzivní kurzy cizích jazyk ,
- podpora navazujícího studia p i zam stnání,
- penzijní p ipoji-t ní,
- týden dovolené navíc,
- p ísp vek na stravování,
- p j ka na bydlení,
- možnost zajímavé práce i v zahrani í,
- lákavé finan ní ohodnocení.

...tu takto vybraných uchaze . Úkolem personálního managementu bude výběr motivačních prvků. S tímto je nutná spojená finanční analýza nákladů projektu. Z odborného hlediska je zřejmé, že z hlediska investic je méně nákladné a méně rizikové vychovávat si zaměstnance šu-itého na míru oproti nákladnému procesu personálního vyhledávání a výběru potenciálních zaměstnanců. návratnost investic do takového projektu je vysoká v podobě kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni zabezpečit prosperitu společnosti a tak naplňovat i její hlavní cíle.

Tento systém motivačních prvků je lepší, než poskytování tradičního stipendia studentům. Studenti se stále méně setkávají s rukodělnou dovedností a řemeslnou zručností. Příliš benevolentní nastavení rámcového vzdělávacího programu umožní uje mnoha školám dramaticky omezit počet hodin přirodovědných předmětů a tradičních školních dílen. Orientují se stále více na teoretické humanitní předměty a zručným a technicky nadaným dětem nenabízí možnost rozvoje. Většina odborných ústavských škol nabízí i úplné střední vzdělání. Zájem o získání řemeslných dovedností klesá a tradiční stipendium ho nikterak nezvyšuje. Přesvědčovat žáky základních škol a jejich rodiče k volbě obtížnějších technických oborů je problematické, navíc ada rodiče volí takové obory, které přispějí k umocnění jejich dětem samostatně podnikat.

Nabízí se zdánlivě jednoduché opatření o snížení kapacity studijních a netechnických oborů na středních školách. Takové opatření má řadu úskalí. Vhodnou alternativou by byla pozitivní podpora vytipovaných oborů, například formou motivace zaměstnavatelů. Ze zájmu studentů a z praxe je patrné, že způsob výchovy učitelů, který je blíže praxi, je více motivační než klasické stipendium. Zaměstnavatel si svého učně vychová sám. Klasické stipendium má pro studenty menší účinek, protože za ním nestojí příslib kvalitního ohodnocení jejich budoucí práce a pracovní smlouvy.

Sociální politiky, benefit a nový přístup v mzdové politice

Sociální a mzdová politika v etn poskytovaných benefit byly, jsou a budou problémovou oblastí v personalistice. V období ekonomické recese mnoho podnik intenzivně ji kontroluje náklady a tento trend bude pokračovat. Personalisté by se měli snažit najít možnosti jak ušetřit, přitom ale nedemotivovat své zaměstnance. Dále je vhodné účastnit se například jednání s poskytovateli benefit a zejména komunikovat se zaměstnanci o změnách jako jsou snižování a zvyšování mezd, snižování nároků na benefity v rámci úspor, restrukturalizace poskytovaných benefit a hlavně o jejich vlastním výběru a vhodnosti poskytovaných benefit.

I přes vysokou úroveň sociální péče by se společnosti Skupiny mohly zaměřit do budoucna na tato opatření, aby nedocházelo k nespokojenosti zaměstnanců s tímto systémem:

1) Snižování rodinného a pracovního života zaměstnance

V organizaci například vytvořit v případě nutnosti a potřeby práci na zkrácený úvazek, protože práce z domova v rámci hlavní činnosti organizace není možná. Přelomovým benefitem se stávají například firemní kolečky, i když je zde velká bariéra v podobě úskalí české legislativy a zejména je nutno dbát na skutečnost, že se stárnutím populace je nutné řešit problémy nejen s péčí o děti, ale i jiné příbuzné tak, aby zaměstnanci nezanedbávali svou práci. Proto by bylo vhodné zaměřit sociální politiku tímto směrem.

V této záležitosti lze Skupin doporučit zřízení již zmíněné **firemní kolečky**. Tím by mohli vyjít vstříc zaměstnancům, kteří mají malé děti. I když zřízení kolečky není levná záležitost, společnosti Skupiny mají k dispozici volné prostory, takže by provozní náklady nebyly vysoké. Zpočátku by se mohla vytvořit kolečka pro 24 dětí, která by později podle zájmu mohla zvýšit svoji kapacitu až na 50 dětí (viz kapitola 7.6.3).

2) Nový pohled na odměňování zaměstnanců

Důležité je si zachovat přívětivost svých dobrých zaměstnanců a z dotazníkového šetření vyplynulo, že se necítí být dobře odměňováni z pohledu na jejich pracovní výkon. V tomto ohledu by bylo dobré nastavit směrnice a postupy při zvyšování mzdy takovým způsobem, aby se kladl důraz na přínosy a zásluhy pro celou organizaci. V případě

ným dílem p icházejí zam stnanci z d vodu rozdílne výkonnosti o motivaci a snahu být lep-ím. Nicmén zp sob odm ování ale musí z stat transparentní a pr hledný a zam stnanci musí být informovaní, za jakých okolností mohou dostat p idáno nebo pro jim p idáno nebylo.

7.4 e-ení hrozby p etahování zam stnanc

Hrozba p etahování zam stnanc nep ímo souvisí také s nedostatkem vhodných uchaze o specifická pracovní místa a opat ení zamezující tento nedostatek nep ímo ovliv ují také hrozbu p etahování zam stnanc .

Firmy se u absolvent obávají hlavn fluktuace a vy-ích náklad na za-kolení. Absolventi se sice spokojí s níží mzdou, ale zam stnavatel do nich musí investovat nemalé finan ní prost edky a as na jejich za-kolení. Navíc je u nich v t-í riziko fluktuace, protože se teprve rozhodují o své budoucnosti. Proto je výhodné vy-kolit si své zam stnance dle pot eb spole nosti jifi ve vzd lávacím procesu (viz kapitola 7.2).

Lze také doporu it spole nostem vytvo ení takových podmínek pro své zam stnance, aby nem li d vody odcházet. Tato mořnost je zdánliv spojena s investicemi - do mezd, benefit , prost edí. Ve skute nosti v-ak m fle být levn j-í nefi ú ast v p etahování s konkurencí. Pokud by spole nost odmítala systematizace, limitují ji jak v maximálním po tu pracovník , tak v objemu pen z na platy a na prémie. V p ípad , fle se personální manaře i pustí do závodu s konkurencí, nejd íve pro n kolik vyvolených stáhnou volné prost edky. Jestliže se investice zda í, men-í kolektiv s n kolika nadpr m rn placenými zam stnanci má lep-í výsledky nefi v minulosti.

Také to v-ak m fle dopadnout jinak - v po etn oslabeném týmu se na zbylé adové zam stnance p esouvá stále více práce, kterou vykonávají s v domím, fle jsou zásobárnou pro dal-í propou-t ní motivované novým náboem. V-eobecná nespokojenost nakonec naleptá morálku i lépe placených zam stnanc .

Za ú inn j-í a levn j-í metodu lze považovat snahu vytvá et p íjemné pracovní prost edí pro v-echny. Z ásti je toho mořné dosáhnout bez investice jediné koruny - vedoucí zam stnanci si mohou budovat autoritu nikoli direktivn , ale prokazováním své kompetence p i práci.

Z důvodu specifického oboru iinnosti Skupiny (tříba uhlí) mohou společnosti jen tímto nabízet kariérní r st. Proto by se měly zaměřit a inovovat se kvalitnímu ohodnocení zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích.

Společnosti Skupiny by měly každoročně vyhodnotit pomocí průzkumu spokojenost zaměstnanců. Jako základ by společnosti mohly použít prováděný dotazník v této diplomové práci.

Skupina by s ohledem na velikost vytvářeného čistého zisku (2.222.000.000 Kč) mohla investovat do zlepšení pracovního prostředí. Konkrétní vylepšení tohoto prostředí by si každá společnost Skupiny měla realizovat sama dle konkrétních potřeb.

7.6 D sledky opatření

Po zavedení výše uvedených návrhů lze předpokládat zvýšení motivace zaměstnanců a tím i kvality jejich vykonávané práce. Dále by se zastavil odliv pracovních sil a nedocházelo by k nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. V následujících kapitolách budou analyzovány finanční dopady návrhů.

7.6.1 Kurzy hodnocení pracovníků

Každý vedoucí zaměstnanec by měl projít kurzem hodnocení pracovníků. Na jednoho pracovníka by kurz u vyhlášené pražské firmy Cadet Go, s.r.o. vyšel na 4.200 Kč. Klíčové společnosti měly k 31.12.2011 celkem 578 vedoucích zaměstnanců a pro-kolení každého z nich by stálo 2.427.600 Kč, což by bylo velice nákladné. Skupina má své vlastní vzdělávací centrum, proto by bylo vhodné, aby kurz hodnocení pracovníků u společnosti Cadet Go, s.r.o. absolvovalo maximálně pět zaměstnanců. Ti by pak v rámci vzdělávacího centra pro-kolovali ostatní zaměstnance a došlo by k velké úspoře nákladů. Náklady by tedy činily zhruba 21.000 Kč za pět zaměstnanců.

7.6.2 Investice do vzdělávání budoucích zaměstnanců

V oblasti přijímání zaměstnanců je pro Skupinu výhodnější a méně nákladné, když si sama vybere fláka a uzavře s ním smlouvu o partnerství. Celkové náklady zobrazuje tabulka 7 a za celé čtyřleté studium fláka by vyšly na 48.000 Kč. Takto vzdělaný flák již mohl rovnou nastoupit do pracovního procesu a nepodstupovat

specifická pracovní místa. Pokud by společně nastiňovaly pracovní místa z externích zdrojů, musely by vynaložit náklady na školení, které by byly naprosto nezbytné pro kurz řízení kolejových vozidel částku **180.000 Kč**. Společně by tedy smlouvou se školkou ušetřily zhruba **132.000 Kč**. A pokud by došlo k porušení smlouvy a škola by ve společně nastiňovaných podmínkách, musel by být náklad, který na něj společnost vynaložila, zpětně uhradit.

Tab. 7: Náklady na základní motivací prvky v Kč

Základní motivací prvky	Náklady na jednoho žáka na rok (Kč)	Náklady na jednoho žáka za celé čtyřleté studium (Kč)
Doprava do školy	3 000	12 000
Strava ve školní jídelně	6 000	24 000
Pracovní odměny a ochranné pomůcky	3 000	12 000
Celkem	12 000	48 000

Zdroj: vlastní 2012

7.6.3 Firemní škola

Výhodami pro zaměstnavatele, které plynou ze založení firemní školy, jsou zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce, omezení fluktuace zaměstnanců, vytváření sociálního prostředí pro zaměstnance, zvyšování loajality a motivace zaměstnanců, udržení kvalifikovaných zaměstnanců a zvýšení prestiže firmy.

Založení firemní školy je jak administrativně, tak i finančně celkem náročné. Zaměstnavatel si může vybrat, zda založí akreditovanou nebo neakreditovanou firemní školu. **Akreditované školy** jsou zřízeny dle školského zákona (Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) a na základě toho získává zaměstnavatel dotace na provoz. U **neakreditovaných škol** je jejich založení jednodušší a to na základě firmnostenského zákona. Zařízení nepodléhá například kontrole školské inspekce a má nižší hygienické požadavky. Nevýhodou neakreditovaných škol je, že jim stát neposkytuje dotace. U obou typů zařízení jsou kladeny nejvyšší nároky na prostor. Nezastavěná plocha u školy musí být nejméně 30m² na dítě, prostor v herně a ložnici nejméně 4m² a místnost se musí dát přímo v trati.

Zaměstnavatel může také žádat dotace z Evropské unie, které ve většině případů pokryjí značnou část nákladů na založení a dokonce i na provoz školy až po dobu 24 měsíců.

akreditovaného typu by Skupina dosáhla na státní dotace, Od září 2011 dotuje stát –kolku aflu do výše 60 % na provoz (Lidové noviny [online]. 2011 cit [2011-02-21]).

Dále bylo uzákoněno, že po roce od založení –kolky má firma nápat aflu 100% peněz určených státem na jedno dítě. Výše ale pod podmínkou splnění určitých kritérií, zejména ohledně hygienických norem a kvalifikovanosti učitelů.

Vzhledem k tomu, že Skupina disponuje prostory vhodnými pro zřízení –kolky, bude muset vynaložit pouze pořizovací náklady na její vybavení. Na základě průzkumu na trhu by tyto náklady měly činit **228.541 Kč** a měly by být použity na nákup dřevěných židlí, stolků, postýlek s pokrývkami, učebních stolů se židlemi, vybavení –atny, dřevěných hraček, pomůcek, úložných prostor a materiálu pro výzdobu třídy. Ve které pořizovací náklady zobrazuje tabulka 8.

Tab. 8: Pořizovací náklady na vybavení –kolky v Kč

Vybavení	Počet	Pořizovací náklad (Kč /ks)	Celkové pořizovací náklady (Kč)
Dřevěné židle	24	761	18 264
Dřevěné stoly	6	3 411	20 466
Učební stůl	2	1 690	3 380
Učební židle	2	608	1 216
Dřevěné postýlky	24	890	21 360
Pokrývky 1 povlečení	24	570	13 680
Kompletní –atna pro 5 dětí	5	4 767	23 835
Úložné skříně	5	4 250	21 250
Dřevěné hračky a pomůcky	1	100 000	100 000
Výzdoba třídy	1	5 000	5 000
Celkem	-	-	228 451

Zdroj: vlastní 2012

Tabulka 9 ukazuje, že měsíční provozní náklady na jedno dítě by činily **10.000 Kč**. 60 % těchto nákladů by první rok dotoval stát, záměstnanci Skupiny (rodině) by se strhávala měsíční částka na stravu dítěte ze mzdy a zbývající doplatek by uhradil zaměstnavatel. Po roce fungování –kolky a splnění daných norem by Skupina nemusela nalozit žádné finanční prostředky, zůstal by pouze rodičovský příspěvek na stravu dítěte.

Dle vyhlášky 14/2005 Sb. o předškolním vzdělávání, v platném znění, musí na počet 24 dětí připadat dvě učitelky. V nákladech Skupiny je obsažena mzda učitelů

náklady na u ební pom cky a hra ky (15.000 K).

V p ípad dlouhodobého onemocn ní jedné z u ítelek by byla najata výpomoc.

Tab. . 9: Náklady na 1 dít (respektive 24 d tí) za m síc v K

Po et d tí	Rodi ovský p ísp vek na m síc (strava)	Dotace od státu ve vý-i 60 %	Náklady Skupiny	Celkové náklady na m síc (K)
1	700	6 000	3 300	10 000
24	16 800	144 000	79 200	240 000

Zdroj: vlastní 2012

Celkové jednorázové náklady na z ízení -kolky a pro-kolení p ti vedoucích zam stnanc v kurzu hodnocení pracovník jsou p edpokládány ve vý-i **249.451 K** .

Celkové ro ní náklady Skupiny na podporu jednoho fláka st ední -koly, s nímfl je uzav ena smlouva o partnerství, a provoz -kolky pro 1 dít jsou odhadnuty na **91.200 K** . V p ípad napln ní tídy ve -kolce 24 d tmi by ro ní náklady na její provoz dosahovaly ástky **950.400 K** . Po dal-ím roce fungování firemní -kolky by tyto náklady byly nulové, náklady na její provoz dotoval ze 100 % stát.

Vý-e navrhovaná opat ení by m la být pro klí ové spole nosti Skupiny realizovatelná a p íjatelná, protofle z posledních dostupných údaj za rok 2010 vytvo ila skupina Czech Coal Group ístý zisk v hodnot **2.222.000.000 K** .

Cílem této diplomové práce bylo proniknout do problematiky personální politiky společnosti skupiny Czech Coal Group, poskytnout ucelenou analýzu personálních inností, vyhodnotit současný stav a navrhnout další možnosti zlepšení stávající situace.

Práce vychází z analýzy personálních inností klíčových společností Czech Coal Group. Hlavními podklady byly kolektivní smlouva a informace získané konzultacemi se zástupcem personálního oddělení.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce byla zaměřena na řízení lidských zdrojů, personální řízení, personální strategie a politiky. V další kapitole se práce detailně zaměřila na popis jednotlivých personálních inností.

V praktické části byla charakterizována skupina Czech Coal Group, popsána vlastnická struktura, personální oddělení a struktura zaměstnanců, kde byla následně provedena statistická analýza s ohledem na úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců, pohlaví a složení zaměstnanců v jednotlivých klíčových společnostech (Vrāanská uhelná a.s., Litvínovská uhelná a.s. a Coal Services a.s.).

Tato práce detailně seznamuje s jednotlivými personálními innostmi společnosti, od vytváření pracovních míst, personálního plánování, získávání, vybírání a přijímání nových zaměstnanců až po hodnocení, odměňování a péči o zaměstnance.

Praktická část se dále vnovala realizaci průzkumu spokojenosti zaměstnanců Skupiny včetně jeho vyhodnocení. Na jeho základě byla poté sestavena SWOT analýza, zjistily silné a slabé stránky personálních inností klíčových společností Skupiny. Dále se identifikovaly možné hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí Skupiny. I přesto, že skupina jako celek v současnosti prosperuje velmi dobře, je nezbytné, aby byly v oblasti personální politiky Skupiny i nadále rozvíjeny takové nástroje personálních inností, které budou tvořit strategickou základnu pro plnění cílů Skupiny i do budoucna. K dobré prosperitě přispívají hlavně spokojení, motivovaní a kvalitní zaměstnanci.

V závěrečné kapitole byly předloženy návrhy na zlepšení stávající situace personálních inností, které vypluly z provedeného průzkumu spokojenosti zaměstnanců a SWOT analýzy. A to hlavně v oblasti hodnocení pracovníků,

pnictví. Cílem těchto opatření je motivovat nejen stávající zaměstnance, ale i případně uchazeče o volná pracovní místa.

Při zpracování této diplomové práce zcela zjevně vyplynula skutečnost, jak je problematika personálních činností složitá, zejména v souvislosti, v době ekonomické recese.

<i>Tab. . 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. .14</i>	
<i>Tab. . 2: Metody hodnocení pracovníka</i>	<i>32</i>
<i>Tab. . 3: Pracovní podmínosti s nárokem na příspěvek za práci ve zhoršeném pracovním prostředí a ve výškách</i>	<i>57</i>
<i>Tab. . 4: SWOT analýza personálních podmínek klíčových společností Czech Coal Group.....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. . 5: Hodnocení analýzy silných a slabých stránek.....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. . 6: Hodnocení analýzy příležitostí a hrozeb.....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. . 7: Náklady na základní motivační prvky v K</i>	<i>91</i>
<i>Tab. . 8: Podizovací náklady na vybavení kolky v K</i>	<i>92</i>
<i>Tab. . 9: Náklady na 1 dítě (respektive 24 dětí) za měsíc v K</i>	<i>93</i>

Obr. . 1: Schéma získávání pracovníků	26
Obr. . 2: R zné zam stnanecké výhody poskytované firmami	36
Obr. . 3: Hlavní obory innosti skupiny Czech Coal Group.....	41
Obr. . 4: Význam Czech Coal Group jako zam stnavatele v Ústeckém kraji v roce 2010 (podíl zam stnanc Skupiny ze zam stnaných v obcích).....	42
Obr. . 5: Vlastnická struktura Czech Coal Group k 1.5.2011.....	44
Obr. . 6: Vývoj po tu zam stnanc v letech 2009 - 2011	45
Obr. . 7: Struktura zam stnanc dle vzd lání za rok 2011 (v %)......	45
Obr. . 8: V ková struktura zam stnanc k 31.12.2011 (v %).	46
Obr. . 9: Po et zam stnanc VUAS dle pohlaví v roce 2011 (v %).....	47
Obr. . 10: Pr m rný v k zam stnanc VUAS dle pohlaví v letech 2009 ó 2011	47
Obr. . 11: Po et zam stnanc LUAS dle pohlaví v roce 2011 (v %)	47
Obr. . 12: Pr m rný v k zam stnanc LUAS dle pohlaví v letech 2009 ó 2011	47
Obr. . 13: Po et zam stnanc CSAS dle pohlaví v roce 2011 (v %)......	48
Obr. . 14: Pr m rný v k zam stnanc CSAS dle pohlaví v letech 2009 ó 2011.....	48
Obr. . 15: Vývoj po tu zam stnanc na jednoho personalistu v letech 2008 - 2010	49
Obr. . 16: Otázka . 01.....	65
Obr. . 17: Otázka . 02.....	65
Obr. . 18: Otázka . 03.....	66
Obr. . 19: Otázka . 04.....	66
Obr. . 20: Otázka . 05.....	66
Obr. . 21: Otázka . 06.....	67
Obr. . 22: Otázka . 07.....	68
Obr. . 23: Otázka . 08.....	68
Obr. . 24: Otázka . 09.....	69
Obr. . 25: Otázka . 10.....	69

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

<i>Obr. . 27: Otázka . 12.....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. . 28: Otázka . 13.....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. . 29: Otázka . 14.....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. . 30: Otázka . 15.....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. . 31: Otázka . 16.....</i>	<i>74</i>
<i>Obr. . 32: Otázka . 17.....</i>	<i>74</i>
<i>Obr. . 33: Otázka . 18.....</i>	<i>75</i>

I ZKRATEK

BK	Bezpečnostní karta
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSAS	Coal Services a.s.
LUAS	Litvínovská uhelná a.s.
LZ	řízení lidských zdroj
SOO	Sdružení odborových organizací
STT	Střední škola technická
VUAS	Vrāanská uhelná a.s.

LITERATURNÍ

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

BLÁHA, J. a METEICIUC, A. a KAŠÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-251-0374-9

COLE, G. A. *Management Theory and Practice*. Sixth Edition, London: Cengage Learning, 2004, ISBN 978-1-84480-088-1

Czech Coal Group [online]. Dostupné na www: <<http://www.czechcoal.cz>>

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

Deník.cz [online]. 2010 cit [2010-06-03]. Dostupné na www: <http://www.denik.cz/z_domova/firemni-skolky-mnoho-prekazek-na-startu20100603.html>

FOOT, M. a HOOK, C. a GALVAS, M. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-516-6

Hospodářské noviny [online]. 2008 cit [2008-08-19]. Dostupné na www: <<http://hn.ihned.cz/c1-27807350-nabor-zamestnancu-je-problemem>>

Hospodářské noviny [online]. 2007 cit [2007-07-31]. Dostupné na www: <<http://hn.ihned.cz/c1-21718750-novy-tahak-pro-zamestnance-firemni-skolky>>

Ihned.cz [online]. 2011 cit [2011-01-17]. Dostupné na www: <http://ihned.cz/1-10606440-000000_mail-e>

KAHLE, B. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: PRAGOEDUCA, 2004, ISBN 80-7310-018-5

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-038-3

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0602-4

011 cit [2011-02-21]. Dostupné na [www:
<http://www.lidovky.cz/dobes-chce-dotovat-firemni-skolky-ze-dvou-tretin-penize-pryvezme-z-uspor-1rx-/ln_domov.asp?c=A110221_112418_ln_domov_kar>](http://www.lidovky.cz/dobes-chce-dotovat-firemni-skolky-ze-dvou-tretin-penize-pryvezme-z-uspor-1rx-/ln_domov.asp?c=A110221_112418_ln_domov_kar)

Peníze [online]. 2008 cit [2008-08-07]. Dostupné na [www:
<http://www.penize.cz/zamestnani/43499-benefit-aneb-jak-si-koupit-zamestnance>](http://www.penize.cz/zamestnani/43499-benefit-aneb-jak-si-koupit-zamestnance)

STANCE Communications [online]. 2010 cit [2010-05-19]. Dostupné na [www:
<http://www.stance.cz/tiskove_stredisko/presscenter.php?p=text_detail&idfirmy=65&idslozky=812&idtextu=3530>](http://www.stance.cz/tiskove_stredisko/presscenter.php?p=text_detail&idfirmy=65&idslozky=812&idtextu=3530)

Týden.cz [online]. 2011 cit [20-05-17]. Dostupné na [www:
<http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/skolstvi/firemni-skolky-dostanou-statni-dotace-ale-jen-na-deti-od-tri-let_201925.html>](http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/skolstvi/firemni-skolky-dostanou-statni-dotace-ale-jen-na-deti-od-tri-let_201925.html)

TURECKIOVÁ, M. *Ízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0405-6

VEBER, J. a SRPOVÁ, J. A KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2409-6

WALKER, J. A. A KOLEKTIV. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0449-8

WERTHER, W. B. a DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992, ISBN 978-80-85605-04-X

Příloha A: Popis pracovního místa

Příloha B: Pofladavek na obsazení pracovního místa

Příloha C: Vzor pofladovaného strukturovaného fivotopisu

Příloha D: Osobní dotazník

Příloha E: List zam stnanc Czech Coal Group D Iní noviny

Příloha F: Dotazník

Příloha G: Hodnotící dotazník a stupnice

Příloha H: Abstrakt

Příloha I: Abstract

o místa

č. útvaru:	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA - THZ	Strana: 1
č. funkce:		Počet listů: 3

I. Titulní údaje

Název funkce:	<i>Druh práce (viz prac.sml.)</i>
Místo výkonu práce:	<i>Název organizační jednotky (viz.prac.sml.)</i>
Organizační útvar:	
Nadřízená funkce:	
Podřízená funkce:	
Funkce zastupuje:	
Funkci zastupuje:	
Způsob odměňování:	

II. Působnost funkce**1. Hlavní cíle funkce:**

- I. *Krátké, formulačně výstižné zachycení hlavního poslání pracovního místa.*
- II.
- III.

2. Hlavní činnosti:

Výčet hlavních činností pracovního místa viz Organizační řád

3. Specifické činnosti:

Další spec.činnosti konkrétního pracovního místa

č. funkce:	IS PRACOVNÍHO MÍSTA - THZ	Strana: 2
		Počet listů: 3

III. Pracovní podmínky funkce

- doba určitá / doba neurčitá od: - do:
- pracovní cyklus - R8, R 12, RN 12, RNO, popř. jiný
- možnost úpravy pracovní doby ano - ne
- přítomnost na pracovišti od - do
- pracovní prostředí - práce v hlubině, hluk, prašnost, vibrace, práce venku, v dílně, ve výškách, dlouhodobá soustředěnost, jednotvárnost, škodliviny, apod.
- rizikové pracoviště ano - ne
- druh rizika:
- cestování
- pracovní pohotovost
- hmotná odpovědnost ano - ne
- místo vhodné / nevhodné pro ZPS

IV. Nároky funkce

1. Odborné nároky:

Vzdělání: *stupeň požadovaného vzdělání* **Obor:** *dle katalogu SAP*
např. vysokoškolské - dle katalogu kvalifikací v SAPu -14 stupňů

Znalosti:

- práce s PC ano-ne (*náročnost dle katalogu kvalifikací v SAPu*)
- oprávnění, osvědčení
- oprávnění - *Řidičský průkaz (požadovaná skupina) kat. kval. SAP*
- cizí jazyk *dle katalogu kvalifikací SAP*

2. Osobnostní nároky

Nároky na psychické procesy a osobnostní vlastnosti:

Hodnotové vyjádření standardizovaných charakteristik osobnostní struktury:
(pozn.hodnotová škála 1-7)

A. Temperament a charakter

Charakteristika	Hodnota	Charakteristika	Hodnota
1. Extraverze		10. Odpovědnost (x lehkomyšlnost)	
2. Neuropsychická stabilita		11. Tendence k rizikovému chování	
3. Emoční stabilita		12. Racionalita	
4. Dominance		13. Sebedůvěra	
5. Sociální adaptabilita		14. Řešící přístup k situacím	
6. Obliba dynamiky v prostředí		15. Schopnost navazovat komunikaci	
7. Kognitivní styl		16. Empatie	
8. Úroveň aspirace		17. Schopnost týmové spolupráce	
9. Schopnost předvídat			

č. funkce:	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA - THZ	Strana: 3
		Počet listů: 3

<u>B. Intelektový potenciál</u>			
Charakteristika	Hodnota	Charakteristika	Hodnota
1. Celková úroveň krystalické inteligence		5. Flexibilita myšlení	
2. Verbální inteligence		6. Emoční inteligence	
3. Matematická inteligence		7. Tvořivost - obecně	
4. Představitost		8. Manažerské dovednosti verbální	

<u>C. Psychická výkonnost</u>			
Charakteristika	Hodnota	Charakteristika	Hodnota
1. Paměť verbální		4. Koncentrace pozornosti	
2. Paměť numerická		5. Rozdělení pozornosti	
3. Paměť provozní		6. Kvalita rozhodování	

3. Zdravotní nároky:	
<u>Psychické předpoklady</u>	
- Požadované psychologické vyšetření	ano - ne
- Smyslová prohlídka	ano - ne
<u>Fyzické předpoklady</u>	
- Zdravotní stav	
- Nutná fyzická zdatnost	ano - ne
- Zdrav. způsobilost	ano - ne
- Epidemiologické vyšetření (zdravotní průkaz)	ano - ne

4. Specifické nároky:	
- Lustrační osvědčení	ano - ne
- Výpis z rejstříku trestů	ano - ne
- Úpravnost vzhledu, oblékání	
- Kultivovanost vystupování	
- Nároky na image osobnosti	

Obsazení pracovního místa



Vršanská uhelná a.s.
V Řežičce 315, Most 434 67

Požadavek na obsazení pracovního místa

Číslo řízení		Lokalita (název, číslo)		Profese/funkce (číslo)	
Mzdní stupeň		novostavba		Druh pracovního poměru (doba navedení, doba učení od-do)	tarifní stupeň

Nároky pracovního místa - obecné

Náhodové zranění:

Identifikační číslo plán.místa :

Pracovní cyklus (BS, R12, RN12, RNO popř. jiný)		Mobilita (převy pracovní doby) (ano - ne) *		Průdné pro absolventa školy (ano - ne) *	
Přítomnost na pracovišti od - do		Výpis z trestního rejstříku (ano - ne) *			

Charakteristika pracovního místa: práce v hloubce, hluk, prachost, vibrace, práce venku, v délně, mírná fyzická zdatnost, škodlivým, práce ve výšce, dlouhodobá soustředěnost, jednotvárnost aj.

Riziková pracovní místa		Druh rizika	
-------------------------	--	-------------	--

- kvalifikační

Požadovaný stupeň vzdělání (základní, vyšší odborní, vysokoškolské)		Obor		Požadovaná práce (počet let-obor, bez požadavků) *	
---	--	------	--	--	--

Doplňující požadavky již při nástupu (spec. kurzy, osvědčení, dohledy, školní a znalosti) *

- zdravotní

Požadované psychologické vyšetření (ano - ne) *		Zaměstnanec odpovědný za adaptační program (jméno, telefon)		Smyslová prohlídka (ano - ne) *	
---	--	---	--	---------------------------------	--

Zaměstnanec odpovědný za přijímací řízení (jméno, funkce, telefon)

Datum a podpis odpovědného ved. zaměstnance

Ověření správnosti - profese-funkce, plán.místa, tarifního stupně - učit osobního ředitele - ekonom práce, datum a podpis:

Datum a podpis osobního ředitele:

Převzat v OZS - referátem osobní práce, datum a podpis:

*) nehodící se škrtněte

ého strukturovaného životopisu

Životopis

Prosím, přečtěte si následující body týkající se významných údobí Vašeho profesionálního i osobního života a uveďte údaje formou strukturovaného životopisu s respektováním předložené struktury.

Jméno a příjmení

Adresa, číslo telefonu, e-mail

Datum a místo narození

Rodinný stav, počet a stáří dětí

Vzdělání a kurzy

Uveďte:

- období studia (od – do)
- název a typ organizace poskytující vzdělání či kurzy,
- obor či zaměření studia, v případě VŠ i fakultu,
- hlavní předměty/praktické dovednosti, specializace
- získaný titul, osvědčení, oprávnění

Průběh profesní kariéry – pracovní zkušenosti

Uveďte v řazení od současného pracovního zařazení zpětně:

- období zaměstnání či brigády (od – do)
- jméno a adresa zaměstnavatele
- oblast podnikání nebo název odvětví
- dosažená pozice, zařazení, název funkce
- hlavní pracovní náplň a odpovědnost
- důvod změny prac. zařazení resp. Zaměstnavatele
- reference (kontakty na osoby schopné podat pracovní reference)

Jazykové znalosti (jazyk a vyjádření úrovně znalosti), Osobní zájmy a záliby (způsob trávení volného času, Osobní profil (popis vlastností, předností a dovedností), Práce na PC (úroveň, znalost operačních systémů, zkušenosti), Další oprávnění (řidičský průkaz včetně skupiny, svářečský průkaz, vyhlášky, zkoušky a další)

Podpis a datum

Osobní dotazník

1. ZÁKLADNÍ OSOBNÍ ÚDAJE						
Jméno, příjmení, titul:				Osobní číslo:		
Rodné číslo:			Rodné jméno:			
Občanství:		Datum narození:		Místo a okres narození:		
Rodinný stav:				Telefon:		
Adresa bydliště:						
Adresa a telefon, kam má být podána v případě mimořádné události zpráva:						
Osoba se zdravotním postižením: ano - ne			Pobíráte důchod: ano - ne			
Osoba s invaliditou: ano - ne						
Druh důchodu:						
Důchod je pobírán od:						
Děti:	Jméno	RC ^{*)}	Datum narození	Jméno	RC ^{*)}	Datum narození
Manžel/ka/: Jméno a příjmení, datum narození, RC ^{*)}						
2. VZDĚLÁNÍ A KVALIFIKACE						
Stupeň	Název školy	Obor	Datum ukončení	Způsob ukončení		
2.1 ABSOLVOVANÉ KURZY A ŠKOLENÍ						
Druh:		Datum ukončení :		Úroveň znalostí:		
Word, Excel, Power Point, Projekt ^{**)}				Uživatel - Pokroč. uživatel - Programátor ^{**)}		
SAP uživatelské znalosti				Ano - NE		
Speciální aplikace (uveďte jaké):				Ano - NE		
Jiné kurzy-školení:						
2.2 JAZYKOVÉ ZNALOSTI						
Jazyk:		Úroveň znalostí:				
		Začátečník Mírně - Velmi pokroč. Statist. zkoušky Rodily mluví				
3. DALŠÍ DOPLŇUJÍCÍ ZNALOSTI						

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Osobní dotazník

4. PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ			
Od - do	Zaměstnavatel	Profese- funkce	Způsob skončení
5. ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ			
Zdravotní pojišťovna:			
6. ŽADOST O PŘEVOD MZDY NA ÚČET			
Žádám o poukazování mé mzdy na následující účet:			
Číslo účtu:		Kód banky:	
7. SOUHLAS SE SRÁŽKOU ZE MZDY ZA STRAVOVÁNÍ			
Souhlasím se srážkou ze mzdy jako úhradou za mnou objednaná jídla v závodním stravování.			
Kmenová výdejna stravy:			
8. SOUHLAS SE SRÁŽKOU ZE MZDY ZA SOUKROMÉ TELEFONNÍ HOVORY			
Souhlasím se srážkou ze mzdy jako úhradou za mnou uskutečněné telefonní hovory nad rámec plnění pracovních úkolů.			

*) *ŘČ vyplňte jen v případě, uhradujete-li daň. ulévy*

**) *nehodící se škrtněte*

Prohlášení zaměstnance

Prohlašuji, že mnou uvedené údaje jsou pravdivé. Současně beru na vědomí, že každou změnu v těchto údajích jsem povinen nahlásit neprodleně odboru zaměstnaneckých služeb v Zaměstnaneckém centru a že nesu odpovědnost za případné důsledky, které mohou z nedodržení této povinnosti plynout.

Prohlášení uchazeče o zaměstnání

Souhlasím s vedením osobních údajů, a to po dobu, kdy budu veden jako uchazeč o zaměstnání, nejdéle však 1 rok.

Datum a podpis zaměstnance /uchazeče/ _____

Uvedené údaje ověřil, datum _____

Forma získání zaměstnance

vyplní zaměstnavatel dle informace uchazeče			
1	Úřad práce	2	Volný zdroj
3	Doporučení zaměstnancem	4	Doporučení porad. firmou
5	Konkurz	6	Ostatní

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Czech Coal Group D Iní noviny

ročník XIII - číslo 12 17. června 2010

DŮLNÍ NOVINY

list zaměstnanců Czech Coal Group ZDARMA

NEPŘEHLEDNĚTE – Kde uplatnit poukázky z programu Zdraví – str. 4

O nás
Nová tvář v managementu stávkového odboru Krušnohorských strojů Komolany

O nás
Milionů lidí - Práce nad námi, každý má své spojení s námi

Sport
Mistrovství v Mladé na vrcholcích hor - jak se vyvíjí

Z regionu
Pokračuje letní údržba

Z regionu
Odborový výbor Czech Coal sdělil politické směry zastupujícího

Společnost
Za uplatnění dětí v regionu



Ačkoliv se to nemusí zdát, je šláplák obrovským strojem, který musí být v provozu nepřetržitě. Jeho úkolem je odstraňovat překážky na cestě do dolu. Práci šlápláka provádějí lidé z odboru Krušnohorských strojů Komolany. Foto: (přes)

AKTUÁLNĚ

Či privatní zájmy jsou ve hře

Údržba provozních strojů byla řádově šetrnější, zejména vzhledem k tomu, že se jednalo o starší stroje. Odborový výbor Krušnohorských strojů Komolany v úvodu svého jednání zdůraznil, že jeho úkolem je zajistit, aby všechny pracovníci dostali práci a aby jejich zájmy byly chráněny. Odborový výbor Krušnohorských strojů Komolany v úvodu svého jednání zdůraznil, že jeho úkolem je zajistit, aby všechny pracovníci dostali práci a aby jejich zájmy byly chráněny.

Údržba dolů Komořany zanikla, fúze s Krušnohorskými stroji skončila

Roční proces fúze společnosti Krušnohorské stroje Komolany (KSK) a Údržba dolů Komořany (ÚDK) byl k letošnému prvnímu červnu dofiniálně ukončen. Zanikla ÚDK a veškeré činnosti převzaly Krušnohorské stroje Komolany. Jak se změny dotýkají zaměstnanců a jaké jsou další plány firmy, objasnili Damir Dondvič, ředitel Krušnohorských strojů, a personální ředitel Milan Boháček.

První června byl po Údržbě dolů Komořany a Krušnohorských stroji vykonán významný den, proč? M. Boháček. K tomuto datu bylo prvního června rozhodnutí o fúzi Krušnohorských strojů Komolany a Údržby dolů Komořany a přibytí zaměstnanců Krušnohorských strojů. Společnost ÚDK k tomuto datu zanikla.

D. Dondvič. Zjednotěním se došlo k tomu, že ÚDK byla spíše malá firma, která byla spíše v údržbě. Jak se změny dotýkají jednotlivých zaměstnanců? Bohoušek. Zaměstnanci ÚDK byli přemístěni do Krušnohorských strojů. M. Boháček. Všechny zaměstnanci ÚDK byli přemístěni do Krušnohorských strojů.

Údržba dolů Komořany byla v provozu nepřetržitě. Jeho úkolem je odstraňovat překážky na cestě do dolu. Práci šlápláka provádějí lidé z odboru Krušnohorských strojů Komolany. Foto: (přes)



Vážený zaměstnanci, jmenuji se **Martina Šípková** a v současné době dokončuji diplomovou práci na téma personální politika podniku. Součástí mé práce je i modelové šetření mezi zaměstnanci pomocí dotazníku. Dovoluji si Vás tímto požádat o jeho vyplnění.

Cílem je získat od zaměstnanců materiál o spokojenosti zaměstnanců, který mohu dále zkoumat a popisovat a v závěru mé práce navrhnout zaměstnavateli teoretické šetření v oblasti zlepšování pracovních podmínek. Dotazník je zcela anonymní, snažte se proto odpovídat co možná nejupřímněji. Vybírejte pouze jednu z variant odpovědí, vybranou odpověď zakroužkujte. Děkuji za ochotu a Vaše.

část A – oblast zaměstnanost na společnost (povodomí o cílech, kvalita a způsob předávání informací, atd.)

<u>Otázka .01</u>	V situaci, kdy byste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, postupovali byste stejně? Vybral/a byste si opět tuto společnost?
a) určitě ano	
b) spíše ano	
c) spíše ne	
d) určitě ne	
Další vyjádření:	

<u>Otázka .02</u>	Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých známých přátel?
a) určitě ano	
b) spíše ano	
c) spíše ne	
d) určitě ne	
Další vyjádření:	

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

...pjen/a s celkovou kvalitou prací, kterou odvádí podle vás

Vá–zam stnavatel?

- a) ur it ano
- b) spí–e ano
- c) spí–e ne
- d) ur it ne

Dal–í vyjád ení:

Otázka .04

Jste dob e informován/a o cílech a poslání spole nosti?

- a) ur it ano
- b) spí–e ano
- c) spí–e ne
- d) ur it ne

Dal–í vyjád ení:

Otázka .05

Jaký je Vá–osobní vztah k cíl m a poslání této spole nosti?

- a) povafluji je za dobré
- b) povafluji je za –patné
- c) neznám je
- d) fládné nejsou

Dal–í vyjád ení:

Otázka .06

Jaké jsou kvalita a zp sob p edávání informací o d ní ve spole nosti, jaká je komunikace mezi Vámi a Va–ím zam stnavatelem?

- a) vynikající, v–e se dozvím z dostupných zdroj
- b) informace se ke mn dostávají pravideln a v pr m rné mí e
- c) informace se ke mn dostávají sporadicky
- e) kvalita a zp sob p edávání informací jsou nedostate né

Dal–í vyjád ení:

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

pracovi-t (rozd lení zodpov dnosti, produktivita, rozhodování, delegování úkol a pravomocí, vnit ní a vn j-í komunikace, fyzické a psychologické prost edí, p ístup ke kvalit , tv r í innost, inovace apod.)

<u>Otázka .07</u>	Jaká je celkov atmosféra na pracovi-ti?
a) vynikající	
b) dobrá	
c) normální	
d) spí-e hor-í	
Dal-í vyjád ení:	

<u>Otázka .08</u>	Jak jste spokojeni s fyzickým prost edím na pracovi-ti a jeho vybaveností?
a) je vynikající	
b) uspokojivé	
c) normální najdou se výtky	
d) nespokojen/a, je spí-e hor-í	
Dal-í vyjád ení:	

<u>Otázka .09</u>	Vyhovuje Vám umíst ní pracovi-t z hlediska dopravy do práce?
a) velmi vyhovuje, spole nost nám zabezpe uje dopravu na pracovi-t	
b) vyhovuje	
c) áste n vyhovuje	
d) nevyhovuje	
Dal-í vyjád ení:	

<u>Otázka .10</u>	Dochází mezi zam stnanci na va-em pracovi-ti ke konflikt m?
a) ne, atmosféra je vynikající	
b) ásto	
c) ob as	
d) nikdy	
Dal-í vyjád ení:	

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

upracujete s ostatními útvary této společnosti, jak

hodnotíte komunikaci a celkovou spolupráci?

- a) velmi dobrá
- b) dobrá
- c) horší
- d) nespolupracuji s ostatními útvary

Další vyjádření:

Otázka . 12

Jak jste spokojeni s delegováním úkolů a pravomocí

- a) spokojen/a, každý přesně ví, jaká je jeho náplň a pravomocí
- b) částečně spokojen/a
- c) částečně nespokojen/a, občas nastávají problémy s e-ní úkolů a pravomocí konflikty
- d) nespojen/a

Další vyjádření:

část C o oblast zaměřena na motivaci (motivační faktory, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější, a zároveň mapuje naplnění těchto faktorů ze strany společnosti)

Otázka . 13

Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

Další vyjádření:

Otázka . 14

Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Další vyjádření:

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	okojen/a se sociální pé í, p ípadnými bonusy, které Vám spole nost poskytuje?
a) velmi spokojen/a	
b) spí-e spokojen/a	
c) spí-e nespokojen/a	
d) velmi nespokojen/a	
Dal-í vyjád ení:	

<u>Otázka . 16</u>	Poskytuje Vám společ nost možnosti dal-ího vzd lávání (-kolení, kurzy, zvy-ování kvalifikace apod.)?
a) ur ít ano	
b) spí-e ano	
c) spí-e ne	
d) ur ít ne	
Dal-í vyjád ení:	

<u>Otázka . 17</u>	Ohodno te prosím možnost kariérního postupu ve Va-í společ nosti?
a) velmi dobrá	
b) dobrá	
c) hor-í	
d) fládná	
Dal-í vyjád ení:	

<u>Otázka . 18</u>	Souhlasíte s tvrzením, že povy-ování, p íjímání a hodnocení lidí probíhá ve společ nosti spravedliv ?
a) ur ít ano	
b) spí-e ano	
c) spí-e ne	
d) ur ít ne	
Dal-í vyjád ení:	

D kuji za as, který jste strávili vypln ním tohoto dotazníku.

ník a stupnice

Hodnotící dotazník

Charakteristiky pracovního jednání	Pln souhlasí	Souhlasí	Neutrální	Nesouhlasí	V bec nesouhlasí
Schopný získat pot ebné informace					
Neschopný rozli-ít zásadní informace od podrufných					
Schopný aplikovat vhodné metody práce					
K práci pot ebuje mnoho podrobných instrukcí					
Dokáfle pracovat pod tlakem					

Hodnotící stupnice

Kritéria hodnocení	Stupe pln ní				
	Nedostate ný (1)	Uspokojivý (2)	Dobrý (3)	Velmi dobrý (4)	V ýborný (5)
1. Intenzita práce					
2. Kvalita práce					
3. Spolehlivost					
4. Iniciativa					
5 Spolupráce s kolegy					
6. Dodrfování pracovní doby					
Celkem					

SIPPLOVÁ, M. *Personální politika podniku*. Diplomová práce. Plzeň : Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 101 s., 2012

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální řízení, personální politika a strategie, personální inovace

Podložená diplomová práce je zpracována na téma Personální politika podniku. Cílem práce byla analýza personálních inovací ve skupině Czech Coal Group, zhodnocení a následné návrhy na zlepšení stávající situace se zaměřením na zavedení formálního hodnocení zaměstnanců a poskytování benefitů.

První část práce je zpracována na základě materiálů získaných z literatury a internetových zdrojů. Vymezuje pojmy jako řízení lidských zdrojů, personální řízení, popisuje jednotlivé personální inovace a sleduje zásady pro jejich vytváření a správné fungování.

Praktická část byla zpracována na základě poskytnutých interních materiálů a konzultací zástupcem Odboru personálních služeb a rozvoje společnosti Czech Coal a.s., která obsahuje charakteristiku, vlastnickou strukturu, strukturu zaměstnanců skupiny Czech Coal Group a analýzu personálních inovací klíčových společností Coal Services a.s., Litvínovská uhelná a.s. a Vrátanská uhelná a.s. Poznatky, které byly zjištěny během zpracování této práce, byly použity na návrh konkrétních doporučení ke zlepšení stavu personální politiky.

SIPPLOVÁ, M. *Personnel Policy of the Company*. Diploma Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia, 101s., 2012

Key words: human resource management, personnel management, personnel policy and strategy, HR activities

The following diploma's thesis deals with the topic 'Personnel policy of the Company'. The aim of this work has been to provide the HR activities analysis of Czech Coal Group, its assessment and subsequent suggestions for improving the current situation with regard to implementation of formal personnel evaluation and providing benefits.

The first part has been executed on the basis of materials taken from the literature and the Internet sources. It defines some technical terms such as human resource management and personnel management. It also describes particular Hr activities and ways of its creation and right operation.

The practical part has been based on the internal materials and consultations with the deputy of the personnel department, which include characteristics, the ownership structure, structure of employees of Czech Coal Group, and the HR activities analysis of major companies Coal Services a.s., Litvínovská uhelná a.s. a Vrāanská uhelná a.s. The findings ascertained during the work on the thesis have been used for suggestions of specific recommendations in order to improve the situation of the personnel policy.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)