

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v organizaci

Proposals to effective personnel processes in the organization

Michal Pěchouček

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v organizaci“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v seznamu odborné literatury.

V Chebu, dne 4. května 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce PaedDr. Daně Egerové, PhD. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych také chtěl poděkovat firmě Grammer CZ s.r.o. Tachov a to především vedoucí personálního oddělení Paní Blance Pšeničné, která mi poskytla potřebné informace pro moji práci.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Personální práce	8
1.1.1 Definování personální práce	8
1.2 Koncepce personální práce	9
1.3 Organizační členění personálního útvaru	11
1.4 Personální procesy	11
1.5 Získávání pracovníků.....	13
1.5.1 Specifikace a popis pracovního místa.....	14
1.5.2 Identifikace potenciálních zdrojů.....	15
1.5.3 Volba metod získávání pracovníků.....	16
1.5.4 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	17
1.5.5 Předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů.....	17
1.6 Výběr pracovníků	17
1.7 Hodnocení efektivnosti získávání a výběru	19
1.8 Přijímání pracovníků.....	19
1.9 Orientace pracovníků	20
1.10 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků	22
2 Popis vybrané společnosti	25
2.1 Charakteristika společnosti Grammer CZ s.r.o.....	25
2.1.1 Základní informace	25
2.1.2 Historie společnosti.....	25
2.1.3 Strategie, cíle, základní hodnoty společnosti Grammer	26
2.1.4 Účetní závěrka nadnárodní společnosti Grammer	27
2.1.5 Organizační struktura společnosti Grammer Tc	28
2.1.6 Zaměstnanci společnosti	28
3 Personální procesy	32
3.1 Proces získávání pracovníků.....	32
3.1.1 Hodnocení procesu získávání pracovníků	34
3.2 Výběr pracovníků	35
3.2.1 Výběr vedoucího oddělení	35
3.2.2 Výběr THP pracovníka	36

3.2.3	Výběr pracovníka na pozici dělníka a nepřímého dělníka.....	37
3.2.4	Hodnocení výběru pracovníků.....	37
3.3	Proces přijímání pracovníků	38
3.3.1	Hodnocení procesu přijímání pracovníků.....	39
3.4	Proces orientace pracovníků	39
3.4.1	Orientace vedoucího oddělení	39
3.4.2	Orientace THP pracovníka.....	40
3.4.3	Orientace přímého a nepřímého dělníka.....	40
3.4.4	Hodnocení procesu orientace pracovníků.....	40
3.5	Procesy rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků	41
3.5.1	Mobilita uvnitř organizace.....	41
3.5.2	Vnější mobilita organizace pasivní.....	42
3.5.3	Hodnocení procesů rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků	42
3.6	Celkové zhodnocení vybraných personálních procesů.....	43
4	Návrhy na zlepšení personálních procesů ve společnosti.....	44
4.1	Návrh na zavedení procesu hodnocení efektivnosti získávání pracovníků	44
4.2	Návrh na zlepšení procesu orientace pracovníků	44
4.3	Návrh na vytvoření plánů nástupnictví.....	45
	Závěr	47
	Seznam grafů.....	48
	Literatura	48
	Internetové stránky.....	49
	Seznam příloh.....	49

Úvod

Lidské zdroje jsou v dnešní době jednou z nejdůležitějších součástí organizace, správně nastavené personální procesy v organizaci poskytují základ pro maximální využití potenciálu lidských zdrojů. Zejména potom procesy ovlivňující mobilitu zaměstnanců, určují kvalitu lidských zdrojů, které do organizace vstupují. Cílem této bakalářské práce je zjistit jak fungují personální procesy ve společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov, analyzovat je, zhodnotit silné a slabé stránky vybraných personálních procesů a následně navrhnout opatření, které by pomohli odstranit slabé stránky vybraných personálních procesů. Společnost Grammer CZ s.r.o. Tachov jsem si vybral, protože na Tachovsku má velmi silnou pozici na trhu práce a v současné době společnost přijímá nové zaměstnance a rozšiřuje stávající základnu lidských zdrojů.

V první kapitole jsou vymezeny pojmy personální práce, koncepce personální práce, členění personálního útvaru a jsou zde stručně popsány personální procesy. Stěžejní částí první kapitoly jsou detailně popsány procesy získávání, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, orientace pracovníků, rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků. Druhá kapitola obsahuje charakteristiku společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov, její strategie, cíle a základní hodnoty, dále je zde uvedena organizační struktura společnosti a složení zaměstnanců z hlediska pracovních kategorií, délky zaměstnání věku a také je zde uvedena míra fluktuace zaměstnanců. Ve třetí kapitole jsou na základě prostudování vnitřních směrnic a rozhovorů s personalisty a vedoucími útvarů, popsány a analyzovány vybrané personální činnosti tak jak probíhají ve společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov. Následně ve čtvrté kapitole jsou na základě analýzy vytvořeny návrhy na zlepšení vybraných personálních procesů tak, aby byli v největší možné míře eliminovány slabé stránky těchto personálních procesů.

1 Teoretická část

1.1 Personální práce

1.1.1 Definování personální práce

„**Personální práce „personalistika“** tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu = jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“(Koubek, 2006, s.14)

Personální práce je koncipována tak, aby odpovídala personálním cílům společnosti a personální cíle jsou nadefinované tak, aby jejich dosažením bylo podpořeno dosažení cílů společnosti. Tyto cíle vycházejí ze strategií společnosti. Proto je na místě definovat si podnikovou strategii, dále definovat personální strategii a personální cíle.

„Tradiční definice chápe **strategii podniku** jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní definice ještě dodává, že strategie je připravenost podniku na budoucnost. Strategie má vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně má odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku.“ (Dedouchová, 2001,s. 1)

„**Podniková strategie** musí uspokojit zájmy především dvou skupin a to vlastníků podniku a zaměstnanců. Poslání podniku je pak indikátorem, jak podnik posuzuje požadavky obou skupin. Poslání vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku.“ (Dedouchová, 2001,s. 10)

Velice důležitou částí strategie podniku je zaměření na lidské zdroje, neboť jak píše Koubek (2006, s.23) „Personální strategie tvoří jádro strategie organizace, neboť pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici.“

Personální strategie podniku je zaměřená více na úzkou oblast personálních procesů tak, aby vyhovovala celkové strategii podniku. Podle Synka (2010,s.227) personální strategie společnosti je vymezení hlavních cílů a zásad a naznačení základních postupů

v oblasti řízení lidského faktoru ve firmě. Tyto zásady se pak realizují v jednotlivých dílčích personálních cílech.

Personální cíle vychází ze stanovené personální strategie a to takovým způsobem, aby bylo rozmístěním lidských zdrojů dosaženo konkrétních cílů podniku. „Základním personálním cílem je zkvalitňování lidského kapitálu organizace a jeho co nejefektivnější využití.“ (Synek, 2010, s.239)

Základní personální cíle lze rozdělit takto (Synek, 2010, s.239):

- Hospodářské cíle (optimální využití lidské práce, zvýšení kvality lidských zdrojů, stanovení a udržení personálních nákladů).
- Sociální cíle (naplnění osobních cílů zaměstnanců, motivace zaměstnanců, zabezpečení sociálních jistot zaměstnanců).

Personálních cílů je samozřejmě dosahováno jak již bylo výše uvedeno personální prací, kterou vykonávají personalisté, v dnešní době existuje několik konceptů jak vykonávat personální práci .

1.2 Koncepce personální práce

Personální práce je nejobecnějšího označení pro tuto oblast řízení organizace. Rozlišujeme tři koncepce systémů personální práce:

- **„Personální administrativa (správa)** – historicky nejstarší pojetí personální práce, tu chápe jako službu, zajišťující především administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace; přežívá až do současné doby (hlavně v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení).“ (Koubek, 2006, s.16)
- **„Personální řízení** – objevuje se před II. sv. válkou, hledání konkurenční výhody formováním kvalitního pracovního kolektivu, vznikají personální útvary, v nichž se formuluje personální politika organizace, rozvíjejí se metody personální práce,

kteřá se profesionalizuje, personální práci vykonávají specialisté, personální útvary mají již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování, personální práce, ale zůstává orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou, málo pozornosti je věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám, personální práce spíše operativní charakter.“ (Koubek, 2006, s.16)

- **„Řízení lidských zdrojů** – nejnovější koncepce personální práce, formuje se v průběhu 50. a 60. let (ve vyspělých zemích), řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidská pracovní síla se stává nejdůležitějším výrobním vstupem.“ (Koubek, 2006, s.16)
„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s.27)

Charakteristické rysy koncepce řízení lidských zdrojů:

- „Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.“ (Koubek, 2006, s.16)
- „Praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.“ (Armstrong, 2007, s.27)

V dnešní době je nejvíce rozšířené řízení lidských zdrojů, hlavně ve velkých organizacích a organizacích orientovaných na člověka. V malých podnicích je převážně preferovaná personální administrativa z důvodu, že roli personalisty zastává často majitel podniku nebo některý pracovník na jiné administrativní pozici např. účetní.

1.3 Organizační členění personálního útvaru

Personální práce, v mém případě řízení lidských zdrojů se v podniku realizuje skrze personální procesy, které převážně všechny zabezpečuje personální útvar. To jaké personální procesy zajišťuje personální útvar záleží hlavně na organizační struktuře a velikosti podniku.

„Plnění funkcí personálního útvaru je přímo podmíněné organizačním uspořádáním a začleněním do organizační struktury řízení podniku. Funkce personálního útvaru jsou závislé na velikosti firmy a existující struktuře řízení. Možnosti organizačního členění personálního útvaru je celá řada.“ (Synek, 2010, s. 227)

„**Ve velkých a středních podnicích** je personální útvar rozčleněn na řadu odborných oddělení se specialisty pro jednotlivé činnosti, velké vnitropodnikové útvary mohou přitom zabezpečovat některé personální činnosti na své úrovni řízení (odměňování, tvorba norem spotřeby práce, pracovní podmínky), některé činnosti je účelné naproti tomu centralizovat a zabezpečovat pro celou společnost z úrovně vedení (přijímání a propouštění zaměstnanců, personální administrativa).“ (Synek, 2010, s. 227)

V malých podnicích je touto činností často pověřen zpravidla některý z vedoucích zaměstnanců, jenž tuto činnost vykonává jako jednu z činností, v případě vyčleněný odborník – specialista na personální práci.“ (Synek, 2010, s. 227)

V závislosti na organizační struktuře podniku a začlenění personálního oddělení do této struktury se určují personální procesy, které personální oddělení zastává. Na organizační struktuře také závisí možnosti rozhodování personálního oddělení. V případě, že personální oddělení je vedeno např. náměstkem ředitele, je rozhodování rychlejší z důvodu zkrácení byrokratických procesů.

1.4 Personální procesy

K zajištění cílů řízení lidských zdrojů je potřeba provádět celou řadu personálních procesů. Personální procesy představují “výkonnou část práce personálního útvaru“. Personální útvar tyto procesy zajišťuje, organizuje a koordinuje, kontroluje a usměrňuje všechny pracovníky, kteří se na personálním řízení podílejí, a také vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku. Z toho vyplývá, že personální útvar je odpovědný

za to, že personální procesy v podniku existují, fungují a slouží potřebám řízení podniku, že mají jednotnou koncepci a metodiku.“ (Koubek, 1998, s. 26)

Koubek(2006) a Synek (2010) uvádí tyto personální procesy:

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání.
- Výběr.
- Přijímání pracovníků.
- Orientace pracovníků.
- Hodnocení pracovníků (pro potřeby personálního rozvoje podniku i plánování osobního rozvoje zaměstnanců).
- Rozmístování pracovníků.
- Ukončování pracovního poměru.
- Odměňování (tvorba nástrojů a pracovní motivace a firemních mzdových systémů, systémy benefitů).
- Vzdělávání pracovníků (plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace).
- Kolektivní vyjednávání (jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovně právních agend).
- Péče o pracovníky (pracovní prostředí , BOZP, organizování kontrol, záležitosti sociálních služeb, sport, rekreace, adt.).
- Personální informační systém (pro potřeby firmy i externí orgány, personální administrativa).
- Průzkum trhu práce (příprava, vedení a vyhodnocování analýz pracovního trhu).
- Zdravotní péče o pracovníky (vycházející ze zdravotního programu organizace).
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů. Zjišťování a zpracování informací (příprava, vedení a zpracovávání statistických údajů).
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

„V některých organizacích bývá paleta personálních činností užší a některé z výše uvedených činností se provádějí jen v případě potřeby – a tedy nepravidelně, ve velkých organizacích bývá škála personálních činností široká a mnohé z těchto činností jsou na denním pořádku. Velké organizace dokonce zaměstnávají personalisty

specializované na určitý úsek personální práce, popř. na některé personální činnosti prováděné jen čas od času najímají externí specialisty.“ (Koubek, 2006, s. 22)

Následující část bude zaměřena pouze na vybrané personální procesy získávání, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, orientace pracovníků, rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků, které budou analyzovány v praktické části.

1.5 Získávání pracovníků

Tak, aby mohlo být dosaženo cílů organizace, musí mít organizace nejprve potřebné zdroje v tomto případě lidské zdroje. Tento zdroj jako jediný je hybatelem celého procesu výroby a zprostředkování služeb. Nejdůležitější je tedy získávání a výběr těchto pracovníků. Pracovníci jsou vybíráni na určité pracovní místo, kde budou vykonávat práci, která popisuje právě to pracovní místo.

„**Pracovní místo** tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na pracovním místě kdokoli.“ (Armstrong, 2007, s.277)

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ (Dvořáková a kol., 2007, s133)

„Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pozici, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka.“ (Kocianová, 2010,s. 79)

„Obecným cílem získání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong, 2007, s.343)

„Úkolem personálního řízení je, vytváření koncepce získávání a výběru, zajišťujícího standardní kvalitu nových zaměstnanců (minimální míru fluktuace v období po nástupu) a její zavedení v celé firmě. V této koncepci by měly být stanoveny postupy a metody získávání (vyhledávání), hodnocení, výběru a přijímání nových pracovníků včetně jejich zapracování.“ (Stýblo, 2003, s. 49)

Získávání a výběr pracovníků probíhá ve několika fázích, Armstrong (2007, s.343) je uvádí takto:

1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur atd..
3. Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Koubek (2006, s 123) těchto fází uvádí více z důvodu podrobnějšího rozdělení Armstrongových fází:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.
13. Hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Dvořáková a kol. (2007,s.134) uvádí na závěr fázi číslo třináct a to část, která určuje účinnost celého získávání a výběru pracovníků.

1.5.1 Specifikace a popis pracovního místa

„Specifikace pracovního místa je vypracována na základě analýzy pracovního místa. Analýza pracovního místa není nic jiného než zjišťování , zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vztazích na jiná

pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2007, s.43)

Specifikace především přesně vymezuje (podle Koubek, 2007, 44):

- Jaký je název práce, pracovní funkce a kde se pracovní místo nachází.
- Jaký má smysl, co je jeho účelem a jaké jsou pracovní úkoly.
- Za co a koho je pracovník odpovědný a komu je odpovědný.
- Jak se práce provádí.
- Jaké jsou pracovní podmínky.
- Jaké jsou fyzické požadavky na pracovníka.
- Jaké jsou požadavky na psychiku.
- Jaké jsou potřebné znalosti.

„Při rozhodování o požadavcích a podmínkách zaměstnání musíme rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.“ (Koubek, 2006, s.125)

Správně popsané pracovní místo určuje úspěšnost získání požadovaného pracovníka v co nejkratší možné době. Pokud je pracovní místo špatně popsané, tak se na pracovní místo budou pravděpodobně hlásit lidé, kteří nebudou schopni tuto práci vykonávat nebo o ni nemají zájem a tato skutečnost dobu získávání prodlouží či dokonce znemožní vybrat pracovníka dokud není popis pracovního místa opraven.

1.5.2 Identifikace potenciálních zdrojů

Důležitým faktorem získáváním pracovníků je identifikování zdrojů, které může organizace využít. Tyto zdroje se dělí na vnější a vnitřní zdroje, filosofie řízení lidských zdrojů ve velké míře upřednostňuje vnitřní zdroje. Pracovníci z vnitřních zdrojů jsou seznámeni s fungováním organizace, její kulturou a často jsou seznámeni i s případným novým pracovním místem, které by mohli obsadit, takže odpadá zdlouhavé období adaptace. Pracovníci z vnějších zdrojů jsou většinou schopni vidět věci v organizaci z jiného úhlu.

1.5.3 Volba metod získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů (podle Koubek, 2006, Dvořáková a kol., 2007):

- uchazeči se nabízejí samy,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky,
- letáky,
- inzerce,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi, odbory, s úřady práce,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- využití internetu,
- veletrh pracovních příležitostí.

První metoda je využívána v případě, kdy je v oblasti, kde se organizace nachází vysoká nezaměstnanost nebo v situaci, kdy je organizace vnímána jako prestižní. V současnosti velice rozšířená metoda je inzerování prostřednictvím internetu a to zvláště organizacemi, které mají vlastní internetové stránky, náklady na inzerci jsou proto minimální. Spolupráce se vzdělávacími institucemi má pro organizaci tu výhodu, že zaměstnanci jsou na práci připravováni už při studiu. V dnešní době je tato metoda používána v technických oborech. Velice rozšířené jsou veletrhy pracovních příležitostí a to zejména u organizací, které hledají pracovníky z řad studentů.

Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů (podle Dvořáková a kol., 2007, s.137):

- Řízené následnictví.
- Interní výběrové řízení.
- Rozmístění zaměstnanců.

„Řízené následnictví je plánování následnictví zaměřené na výběr talentů pro současné pozice a budoucí manažerské klíčové funkce, aby kritéria jednotlivců mohla být řízena směrem ke sladění potřeb organizace.“ (Dvořáková a kol., 2007, s.137)

1.5.4 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

„Tento krok ovlivňuje úspěšnost pozdějších fází výběru, závisí na něm jak podrobné, spolehlivé a obsazovanému místu přiměřené informace organizace o uchazeči získá.

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, ale požaduje se i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis.“ (Koubek 2006, s.137)

Často jsou používány dotazníky, které nahrazují životopis, tyto dotazníky mají v první řadě urychlit porovnávání uchazečů a mají zachovat objektivnost porovnávání.

1.5.5 Předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů

Po určité době kdy bylo získáno dostatečné množství žádostí, se musí tyto žádosti o zaměstnání roztřídit. Armstrong (2007) třídí žádosti do tří skupin a to:

- Přijatelní
- Na hranici přijatelnosti
- Nevhodní

Tyto skupiny se dále třídí a to až do té doby dokud nevznikne soubor přiměřeně velký Armstrong (2007, s.358) uvádí počet 4-8 uchazečů (v případě dělnické pozice) o pracovní místo. Pokud se vybírá zaměstnanec na manažerskou pozici výběrový soubor bývá zpravidla větší někdy až 20 uchazečů.

Na závěr celého procesu získávání pracovníků se sestaví seznam podle, kterého jsou dále uchazeči zváni k výběrovým procesům. Uchazeči jsou v seznamu většinou řazeni abecedně.

1.6 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je personálním procesem přímo navazujícím na proces získávání pracovníků. Úkolem výběru pracovníků je porovnat předpoklady uchazečů s požadavky na konkrétní pracovní místo a vybrat uchazeče s nejlépe vyhovující kvalifikací. Kociánová (2007, s. 49)

Proces výběru pracovníků je prováděn v několika krocích, zpravidla se používá kombinace dvou někdy i více kroků (podle Koubek 2006, s.163):

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisu.
- Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v dalších písemných dokumentech.
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center.
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření.
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazeče o rozhodnutí.

Armstrong (2007) uvádí tři typy pohovorů:

- Individuální pohovory.
- Pohovorové panely (liniový manažer + personalista).
- Výběrová komise.

V případě testů pracovní způsobilosti se může jednat o dělnické pozice kdy je např. testována orientace v prostoru, zacházení s nástroji, které se používají k dané práci. Assessment centra jsou většinou využívána pokud je zaměstnanec přijímán na manažerskou pracovní pozici a v assesment centru jsou testovány jejich schopnosti jak řešit zadané situace, které mohou v organizaci nastat.

Po ukončení pohovorů (nebo na základě výsledků z testu či assessment centra) je vybrán uchazeč, který se z daného souboru uchazečů nejlépe vyhovuje danému pracovnímu místu. V případě, že žádný uchazeč nebyl vybrán potom je možné pozvat na pohovor uchazeče, kteří byli ze souboru vyřazeni a patří do skupiny přijatelní a na hranici přijatelnosti. „Všem, kteří nebyli vybráni, by se měl na závěr poslat odmítavý dopis.“ (Armstrong, 2007, s.358)

1.7 Hodnocení efektivity získávání a výběru

Na závěr je důležité zhodnotit jak účinné jsou metody, které byly použity k získání a výběru nového pracovníka. Je důležité zaměřit se na tyto body:

- Rychlost reakce na nabídku pracovního místa.
- Množství žádostí za určitou dobu.
- Kvality uchazečů.
- Vypovídací schopnost výběrových metod.

Tyto body určují, jak dlouho bude trvat, než organizace shromáždí dostatek žádostí na dané pracovní místo. Jak vysoké budou náklady na danou metodu získávání pracovníků, jestli je daná metoda správně vybraná, popř. jestli je správně umístěna.

1.8 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je jedna z hlavních složek personální administrativy, kterou zajišťuje personální oddělení. Ve velkých organizacích kde personální oddělení zastává více činností jsou na tuto administrativní činnost přímo určeni pracovníci.

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Koubek, 2006, s.178)

„Nejdůležitější náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování pracovní smlouvy, by měl mít pracovník možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu, organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat.“ (Koubek, 2006, s.178)

„Pracovní smlouva je vypracována na základě Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. V paragrafu § 33 a § 34 jsou uvedeny náležitosti musí být ve smlouvě uvedeny. Pracovní smlouva musí obsahovat kdo zakládá pracovní smlouvu a s kým, v tomto případě se zakládá pracovní smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Dále pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnance vykonávat, místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce uvedená ve smlouvě vykonávána a den nástupu do práce. Není-li v pracovní smlouvě sjednáno pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad, je pravidelným pracovištěm místo

výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Jestliže je však místo výkonu práce sjednáno širěji než jedna obec, považuje se za pravidelné pracoviště obec, ve které nejčastěji začínají pracovní cesty zaměstnance. Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně a jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

„Bez ohledu na to, jak podrobně pracovní smlouva specifikuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka nebo pracovníka jehož pracovní zařazení v organizaci se podstatně mění, s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Současně zodpoví případné dotazy pracovníka. Tento krok by měl být učiněn ještě před podepsáním smlouvy.“ (Koubek, 2006, s.178)

„Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. V případě nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení. Dále je nutné podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu pojištění a rovněž do 8 dnů podat přihlášku ke zdravotnímu pojištění.“ (Koubek, 2006, s.178)

„Abychom zjistili, jak se noví pracovníci s podnikem sžili a jak si vedou v práci, je důležité je soustavně sledovat. Sledování nových pracovníků je důležité také proto, že tak lze prověřit vhodnost postupů při výběru pracovníků.“ (Armstrong, 2007, s.367)

1.9 Orientace pracovníků

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“ (Koubek, 2006, s.181)

„Orientace pracovníka je tedy řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svojí práci. Množství a druh informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které by pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází“ (Koubek, 2006, s.181)

Oblasti orientace jsou tři (podle Koubek, 2006, s.181):

- Celooorganizační orientace, zaměřená na informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace.
- Útvarová orientace týkající se organizační jednotky, v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce vyznačuje.
- Orientace na konkrétní pracovní místo, bývá obsahově diferenciovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

„Proces orientace, by měl být dobře naplánovaný a prováděn pomocí vhodných metod (ústní forma, písemná forma předávání informací). Rozhodující podíl na praktické části orientace nových pracovníků mají bezprostřední nadřízení a spolupracovníci.“ (Koubek, 2006, s.189)

Účelem řízené adaptace je (podle Dvořáková a kol., 2007, s. 144) :

- Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců.
- Snížit ztráty na produktivitě
- Zvýšit pracovní spokojenost

„Součástí procesu orientace musí být i systém kontrol průběhu a výsledků orientace. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, kde a s čím mají potíže. Nejefektivnější zpětnou vazbou na adaptaci je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 144)

1.10 Rozmíst'ování, propoušt'ení a penzionování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ (Koubek, 2006, s.221)

„Nesmíme přitom zapomenout, že spojování pracovníků s pracovními místy logicky znamená i to, že dochází k oddělování od jejich dosavadních pracovních míst, a že část tohoto oddělování má podobu odchodů pracovníků z organizace.“ (Koubek, 2006, s.221)

Formy rozmíst'ování pracovníků v rámci **mobility uvnitř organizace:**

- **„Povýšení pracovníka** představuje takový pohyb kdy se zaměstnanec dostává na pozici, která je v organizaci přiznána větší důležitost, a toto vyšší postavení je spojeno s vyšší mzdou a atraktivnějšími zaměstnaneckými výhodami. Smyslem povýšení je lépe využít potenciál zaměstnanců, motivovat k práci a při politice obsazování vedoucích funkcí z vnitřních zdrojů stabilizovat zaměstnance. K povýšení může dojít rozhodnutím managementu, prostřednictvím interního výběrového řízení nebo tzv. následnictvím.“ (Dvořáková a kol., 2007, s.145)
- **„Převedení pracovníka** na jinou práci je takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako předchozí místo předchozí.
- **Přeřazení na nižší pracovní funkci**, sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, bývá nezdídkou doprovázeno i snížením mzdy či platu.“ (Koubek, 2006, s.221)

Všechny formy rozmíst'ování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace musejí být prováděny v souladu se Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, tak jak je uvedeno v § 40 - § 47, kde je uvedeno za jakých podmínek, je rozmíst'ování pracovníků možné.

Vnější mobilita pracovníků organizace má svou aktivní a pasivní stránku:

- **Aktivní stránku** tvoří řetězce procesů získávání, výběru, přijímání pracovníků. Jedná se o obsazování volného pracovního místa.
- **Pasivní stránku** vnější mobility pracovníků organizace pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru.“ (Koubek, 2006, s.221)

„Pracovní poměr může být ukončen dobrovolně pracovníkem, nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve vzrůstající míře však lidé musejí odcházet nedobrovolně. Situace organizací se může zhoršovat nebo mohou směřovat k tzv. štíhlé organizaci. Ukončují pracovní poměry z důvodu nadbytečnosti a používají i disciplinárních postupů. Snižování počtu pracovníků je jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidí, kterou se personalisté zabývají.“ (Armstrong, 2007, s.401) Ukončení pracovního poměru se řídí Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, jak je ustanoveno v § 48 - § 73a.

Jejich povinností je (podle Armstrong, 2007, s.401):

- Naplánovat je tak, aby došlo ke snížení počtu pracovníků bez násilného propouštění nadbytečných pracovníků.
- Radit a realizovat i další metody snižování počtu pracovníků nebo eliminace nadbytečnosti.
- Vést pracovníky k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud ostatní metody selžou.
- Navrhovat a aplikovat náležité postupy směřující k řešení problému nadbytečnosti.
- Zabývat se systémem kompenzací pro uvolňované pracovníky.
- Poskytovat rady o metodách řešení nadbytečnosti a v případě potřeby se podílet na zajišťování dobře řízeného procesu snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti.

Sociální politika ČR stanovuje pro zaměstnance věkové hranice pro nárok na odchod do starobního důchodu dle Zákonu č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění. Liší se podle toho, zda je zaměstnanec muž nebo žena a u žen podle počtu vychovaných dětí. Výhodou této státní politiky z pohledu zaměstnavatele je, že může snadno a přesně plánovat odchody zaměstnanců a zaměstnanci v seniorském věku neblokují povyšování. Na druhé straně odchod zaměstnanců v důchodovém věku může pro organizaci znamenat citelnou ztrátu znalostí, zkušeností a kontaktů. (Dvořáková, 2007, s.146)

Hlavním krokem jak se organizace vyrovnávají s odchodem seniorů do starobního důchodu je vypracováním plánů následnictví.

2 Popis vybrané společnosti

2.1 Charakteristika společnosti Grammer CZ s.r.o.

2.1.1 Základní informace

NÁZEV: GRAMMER CZ, s.r.o.
IČO: 64361462
DIČ: CZ64361462
ADRESA O.R. ČR: Okružní 2042, Tachov 34701
ZÁKL. KAPITÁL: 140.5 milionů Kč

Společnost Grammer a.s. je nadnárodní společnost, která se specializuje na vývoj a výrobu částí automobilových interiérů, dále sedadel do zemědělských vozidel, nákladních automobilů, autobusů a vlaků. Společnost je rozdělená na dvě výrobní divize “Automotive“ (zde se vyrábí části automobilových interiérů např. hlavové opěrky, středové konzole, loketní opěrky, integrované dětské sedačky) a “Seating Systems“ (zde se vyrábějí sedadla do nákladních vozidel DAF a Mercedes, sedadla do VZV, sedadla do dálkových autobusů a vlaků na německých železnicích).

Společnost Grammer se nachází na čtyřech kontinentech, v 17-ti zemích světa funguje 23 poboček. Ve všech 23 pobočkách pracuje okolo 8 000 lidí. V České republice působí od počátku devadesátých let a dnes zde má tři podniky – kromě Tachova ještě v Mostě a v Dolních Kralovicích.

2.1.2 Historie společnosti

Společnost Grammer CZ s.r.o. Tachov (dále jen Grammer Tc) je dceřinná společnost nadnárodní společnosti GRAMMER AG Amberg, SRN, v Tachově působí od roku 1995, výrobní haly společně s administrativní budovou se nachází v průmyslové zóně, kde dříve bývali vojenské kasárny. Umístění společnosti je velice výhodné, 12 km od Tachova se nachází dálnice D5, která vede od Plzně na východě k hraničnímu přechodu Rozvadov na západě, dopravní obslužnost je výborná.

Ve společnosti Grammer Tc sídlí v dnešní době divize Automotive i divize Seating Systems. Divize Automotive působí v Tachově od roku 1995, kdy zde byla společnost založena, jsou zde vyráběny loketní a hlavové opěrky a středové panely, jednotlivé

modely jsou vyráběny až z 50 dílů. Produkty v divizi Automotive jsou vyráběny do automobilů vyšších středních a vyšších tříd značek Audi a BMW.

Divize Seating Systems působí v Tachově teprve krátce, haly této divize byly postaveny před dvěma lety. Na počátku roku 2011 začali být přijímáni první pracovníci na nově vzniklé pracovní pozice. V tuto chvíli se v Divizi Seating Systems vyrábí sedadla vysoké kvality a ergonomie do vlaků a nákladních automobilů DAF a Mercedes. Každé sedadlo je vyráběno až z 600 jednotlivých dílů. Do budoucna společnost plánuje rozšířit kapacitu výroby sedadel do vlaků.

2.1.3 Strategie, cíle, základní hodnoty společnosti Grammer

Strategie společnosti:

- Být hlavním producentem na trhu sedadel do zemědělských vozidel
- Být jedním z hlavních producentů automobilových interiérů
- Být jedním z hlavních producentů sedadel do osobních automobilů, nákladních vozidel, vlaků a autobusů

Z těchto strategií vychází cíle společnosti, které jsou již více konkrétní a jejichž plněním se dá dosáhnout vytýčených strategií.

Cíle společnosti:

- Upevnit pozici lídra inovací v daném segmentu Automotive a Seating Systems
- Vytvářet produkty v nejlepší možné kvalitě, tak aby byli nejbezpečnější, ergonomické a komfortní
- Vytvářet hodnotu pro zákazníky a shareholdery

Základní hodnoty společnosti:

- Vybalancovat zájmy zaměstnanců, zákazníků, shareholderů a okolí
- Otevřená, srozumitelná a včasná komunikace
- Respekt, transparentnost a důvěra
- Filozofie hlavy, srdce a rukou

Tyto hodnoty se promítají v kultuře společnosti, promítají se v každé části výrobního procesu a jsou důležitým prvkem fungování společnosti.

Personální strategie:

- Mít zaměstnance s výbornou kvalifikací
- Mít zaměstnance kteří jsou kreativní
- Zvyšovat individuální odpovědnost za odvedenou práci

Personální strategie vychází z celkových strategií a cílů podniku, jednotlivé strategie mají podpořit jednotlivé strategie a cíle podniku.

Personální cíle v Grammer Tc:

- Zaměstnávat schopné, učenlivé a pracovité lidi
- Vytvářet podmínky, které zvyšují spokojenost zaměstnanců
- Vzdělávat a rozvíjet lidské zdroje

Základní personální hodnoty společnosti:

- Důvěra
- Odpovědnost
- Otevřenost
- Čestnost
- Příležitost

2.1.4 Účetní závěrka nadnárodní společnosti Grammer

Tabulka č.1: Účetní závěrka společnosti Grammer, dle IFRS v mil. EUR

Umsatz / Obrat	2011	2010
Konzernumsatz / Obrat koncernu	1.093,5	929,7
Automotive Umsatz / Automotive obrat	680,3	610,2
Seating Systems Umsatz / Seating Systems obrat	438	341,9
Gewinn- und Verlustrechnung / Výkaz zisku a ztráty		
EBIT / Zisk před odečtením úroků a daní	49,4	32,9
Ergebnis vor Steuern / Zisk před zdaněním	34,3	20,6
Ergebnis nach Steuern / Zisk po zdanění	22,1	16,3
Bilanz / Účetní rozvaha		
Bilanzsumme / Celková aktiva	625,2	559,4
Eigenkapital / Vlastní kapitál	211,2	173,1
Eigenkapital-Quote / Vlastní kapitál podíl na celkovém kapitálu	34%	31%
Nettofinanzverbindlichkeiten / Čisté finanční závazky	92,1	113,8

Zdroj: Grammer CZ s.r.o. Tachov

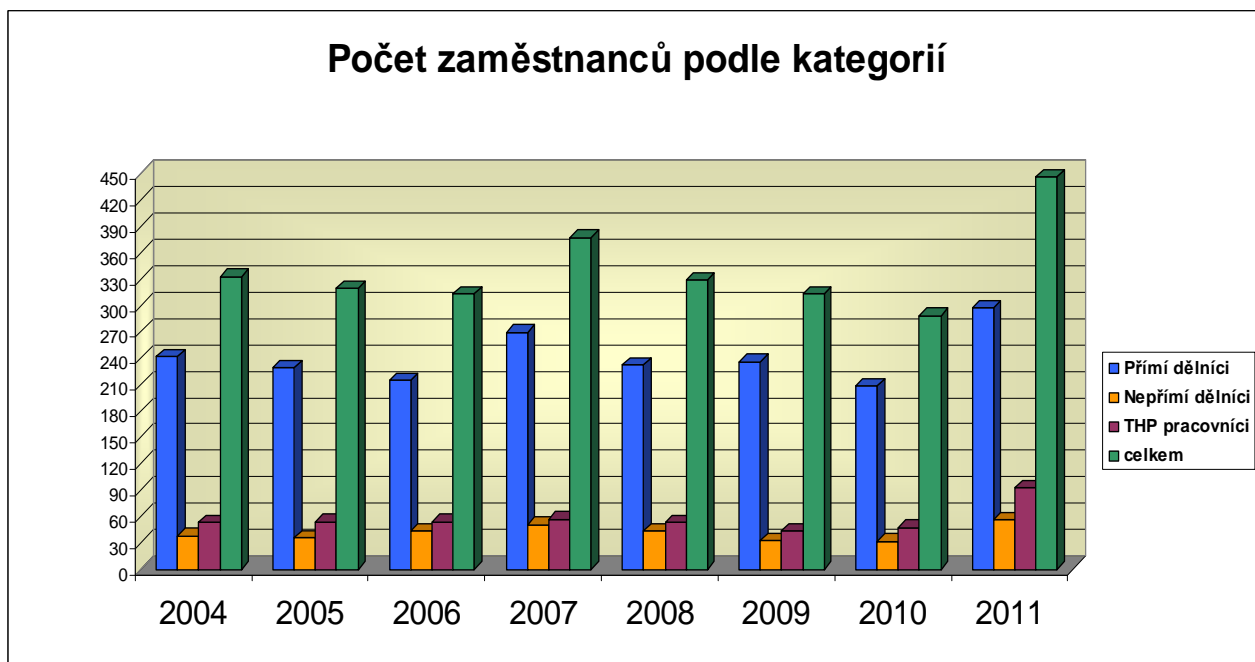
Obrat společnosti v roce 2011 činil 1 093,5 mil. EUR, to je oproti roku 2010 nárůst o 163,8 mil. EUR. Obrat divize Automotive se zvýšil o 70,1 mil. EUR a obrat divize Seating Systems vzrostl o 96,1 mil. EUR. Na zvýšení tržeb v divizi Seating Systems se z části podílela nově vzniklá divize v Tachově. Společnost zvýšila svůj čistý zisk o 5,8 mil. EUR oproti předchozímu roku 2010.

2.1.5 Organizační struktura společnosti Grammer Tc

Společnost Grammer Tc řídí ředitel podniku, který má k dispozici asistentku. Dále jsou v organizační struktuře zaznamenáni mimo oddělení zástupce řízení kvality (QMB) a dva externí pracovníci jeden na životní prostředí (ŽP) a druhý na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP), tento externista vede školení nových pracovníků o BOZP. Řediteli podniku je podřízeno devět jednotlivých oddělení. Oddělení nákupu na údržbu, opravy a provoz (einkauf MRO), oddělení řízení logistických systémů (MLS/GPS), oddělení správy budov (FM), oddělení lidských zdrojů (HR), které zajišťuje většinu personálních procesů v organizaci, oddělení kontroly (CO), oddělení průmyslového inženýrství (IE), oddělení kvality (QS), oddělení produkce (PROD) a oddělení logistiky (LOG). Každé oddělení je řízeno vedoucím oddělení. Organizační struktura je vyobrazena v příloze A.

2.1.6 Zaměstnanci společnosti

Graf č.1: Počet zaměstnanců podle kategorií

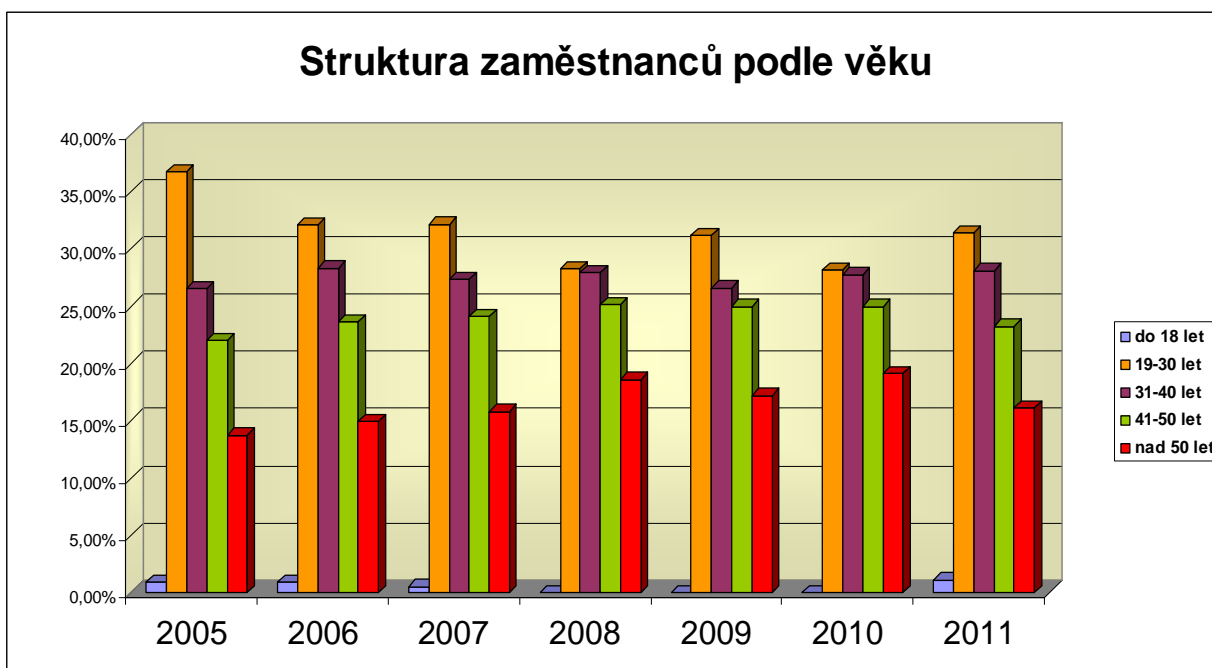


Zdroj: Grammer CZ s.r.o. Tachov

V roce 2011 pracovalo 297 zaměstnanců jako přímí dělníci na pozicích montážní dělník, šička a údržbář. Jako nepřímí dělníci na pozici skladového operátora pracovalo 56 zaměstnanců a THP pracovníků bylo zaměstnáno 93 na pozicích v jednotlivých odděleních společnosti. V roce 2011 působilo ve společnosti dohromady 446 zaměstnanců.

Nyní je ve společnosti 510 pracovních míst, to znamená že cca 60 pracovních míst není obsazeno. Tato volná pracovní místa jsou v divizi Seating Systems, nejvíce volných míst je na pozici přímého dělníka u montážní linky. Tato situace je zapříčiněná postupným zaváděním, uváděním do provozu a laděním jednotlivých montážních pozic.

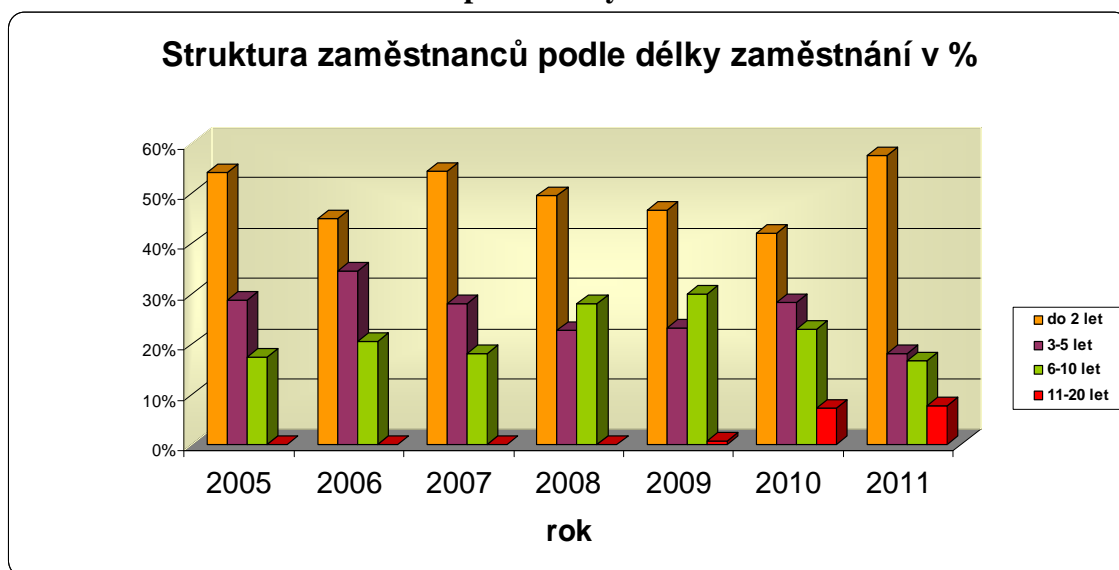
Graf č.2: Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj: Grammer CZ s.r.o. Tachov

V roce 2011 největší věkovou skupinou je skupina od 19 – 30 let, která je zastoupena 31% , další věková skupina je 31 – 40 let zastupuje 28%, v roce 2010 byli tyto hodnoty skoro totožné. V roce 2011 vzrostl počet zaměstnanců do 18 let. Od roku 2005 od roku 2008 se zvyšuje počet zaměstnanců nad 50 let z hodnoty 13,7% na 18,6%. V roce 2009 část zaměstnanců odešla do důchodu a hladina se snížila na 17,2%, v dalším roce se hladina zase zvýšila a v roce 2011 snížila. V roce 2011 bylo snížení zapříčiněno z části odchodem zaměstnanců do důchodu a zároveň se změnili poměry v jednotlivých kategoriích obsazením nových pracovních míst.

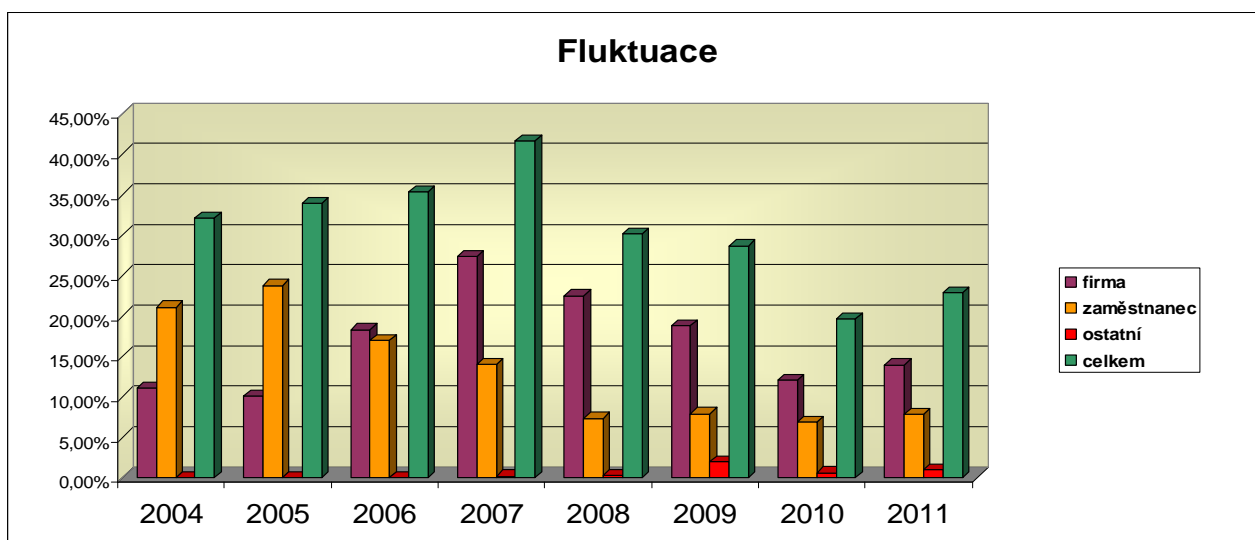
Graf č.3: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání



Zdroj: Grammer CZ s.r.o. Tachov

Nábor nových zaměstnanců ovlivnil strukturu zaměstnanců podle délky zaměstnání, kdy počet zaměstnanců zaměstnaných pod 2 roky vzrostl v roce 2011 o 15,5% a počet zaměstnanců v kategorii 3 – 5 let se snížil o 10% a v kategorii 6 – 10 let se snížil o 6%. V roce 2010 vzrostl počet zaměstnanců pracujících ve společnosti 11 a více let z 0,65% na 7,10 %.

Graf č.4: Fluktuace zaměstnanců

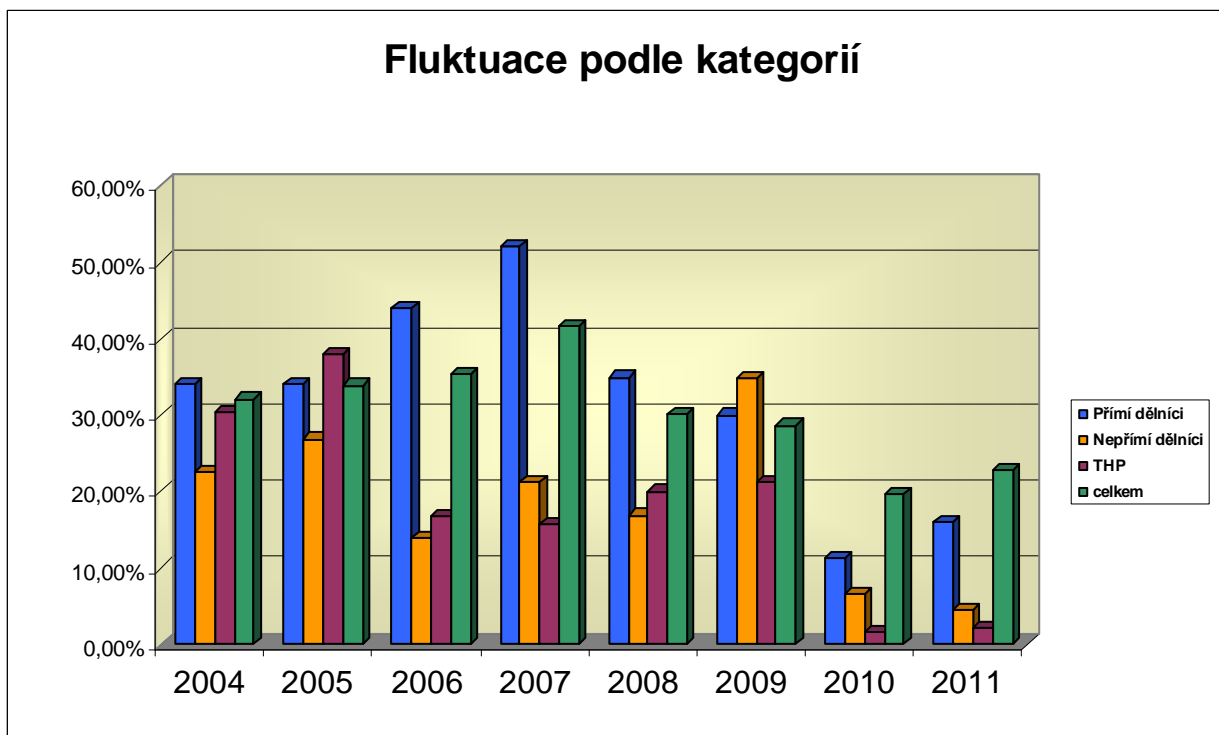


Zdroj: Grammer CZ s.r.o. Tachov

Fluktuace zaměstnanců dosáhla největší hladiny v roce 2007 celkem 41% tedy 156 zaměstnanců odešlo z firmy dobrovolně nebo byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti, důvodem byla ekonomická krize, která velmi silně zasáhla automobilový průmysl.

V roce 2011 byla fluktuace na 22% tato hodnota byla zapříčiněna ukončováním pracovního poměru v nově vzniklé divizi Seating Systems, ze strany firmy byl ukončován pracovní poměr po zkušební době nevhodným pracovníkům a ze strany zaměstnanců byl odchod zapříčiněn rozdílnou představou o naplňování pracovních povinností.

Graf č.5 Fluktuace podle kategorií



Zdroj: Grammer CZ s.r.o. Tachov

V době ekonomické krize v roce 2007 byla největší fluktuace zaměstnanců z řad přímých dělníků a to z důvodu nedostatku práce. V roce 2011 byly odchody a propuštění přímých dělníků dělníků hlavně z divize Seating Systems ze stejného důvodu jako je uvedeno u grafu č.4.

3 Personální procesy

V této části budu analyzovat jednotlivé procesy získávání, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, orientace pracovníků, rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků.

Společnost má pro procesy získávání, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, orientace pracovníků, vytvořenou vnitřní směrnici **“Nástup nového pracovníka a zaškolení“** pro zbylé procesy rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků, směrnice vypracovaná není, ale v případech procesu rozmisťování společnost také vychází z této směrnice. Ve směrnici je **“Matice dokumentů“**, a vývojový diagram tyto části směrnice určují odpovědnost pracovníků za jednotlivé činnosti uvedené ve směrnici.

3.1 Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků je důsledkem, který vzniká v případě, když jsou vytvořena nová pracovní místa, pracovníci ze stávajících míst jsou přemístění, propuštěni nebo odešli. V současné době potřebuje společnost obsadit cca 60 volných pracovních míst a to především přímých dělníků na pozicích montážního dělníka a obsluhy pěnovací linky. Většina těchto neobsazených pracovních míst v podniku byla vytvořena v době, kdy společnost stavěla nové výrobní haly.

Proces získávání vychází z vnitřní směrnice **“Nástup nového pracovníka a zaškolení“** jsou zde uvedené jednotlivé kroky, jak postupovat v procesu získávání a dokumenty, které je potřeba vypracovat. Také je zde určeno, kdo je za jednotlivé kroky a dokumenty odpovědný a kde jsou dokumenty uchovávány.

Prvním krokem získávání pracovníků, je potřeba obsadit nově vzniklou nebo uvolněnou pracovní pozici. Tato potřeba je zpracována návrhovatelem, tím je vedoucí oddělení nebo ředitel společnosti, který musí vypracovat dokument **“Požadavek na obsazení pracovního místa“**, tento dokument je žádostí o obsazení pracovního místa. V dokumentu jsou uvedeny požadavky na osobní a odbornou způsobilost a dále odkaz na dokument **“Popis funkčního místa“**, aby bylo jasně určeno, na jakou pozici budou pracovníci přijati. Dokument **“Požadavek na obsazení pracovního místa“** je vypracováván pro každé volné pracovní místo jednotlivě.

Dokument **“Popis funkčního místa“** popisuje účel pracovního místa a práci, kterou bude pracovník na tomto místě vykonávat. Dokument je vypracován pro každé pracovní místo, které v podniku existuje. Vypracovaný dokument je následně používán do doby, dokud se nezmění náležitosti pracovního místa. Dokument zpracovává přímý nadřízený, vedoucí oddělení nebo ředitel společnosti, samozřejmě záleží na tom o jakou pracovní pozici se jedná, tato skutečnost je přímo závislá na organizační struktuře společnosti. Dokument je uchováván na personálním oddělení a z tohoto dokumentu následně vychází personalisté, kteří specifikují požadavky, jež jsou následně uvedeny v inzerátu o pracovním místě. Dokument **“Popis funkčního místa“** je uchováván na personálním oddělení..

V druhém kroku vychází personální oddělení z dokumentu **“Požadavek na obsazení pracovního místa“**. Personální oddělení nyní zpracuje popis pracovního místa, podle dokumentu **“Popis funkčního místa“**, do inzerátu kde jsou uvedeny požadavky na pracovníka a také výše mzdy a další výhody, které společnost potenciálnímu uchazeči nabízí.

Personální oddělení postupuje v těchto krocích:

- Nabídne pracovní místo vytypovanému pracovníkovi. (V tomto případě bývá často vytypovaný pracovník vybrán vedoucím pracovníkem, před podáním dokumentu **“Požadavek na obsazení pracovního místa“**.)
- Nabídka na pracovní místo je zveřejněna ve formě inzerátu na nástěnce v podniku. (Nástěnka je umístěna na velmi frekventovaném místě hned u píchacích hodin.)
- Nabídka na pracovní místo je odeslána do ostatních závodů společnosti Grammer ve formě inzerátu **“FB-ALG-T0046“**.
- Inzerát je uveden v regionálním tisku. (Četnost uvedení inzerátu je závislá na pracovním místě, které má být obsazeno. Pozice jako např. Super User Sap byla v regionálním tisku uváděna dva měsíce, protože se jednalo o vysoce odbornou pozici a uchazečů bylo velice málo.)
- Inzerát je uveden na internetových portálech (Společnost využívá mnoho internetových portálů, které inzerují pracovní nabídky. Většina těchto portálů inzeruje zdarma.)

- Požadavek na pracovní místo je předán na úřad práce. (Zaměstnavatel může oznámit příslušné krajské pobočce Úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Volnými pracovními místy se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance nebo je hodlá obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce. Podle ustanovení § 35 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti již nemají povinnost tuto skutečnost hlásit.)

Dalším krokem je shromáždění potřebných dokumentů o uchazečích o pracovní místo. V první řadě musí uchazeč vyplnit dotazník společnosti, dotazník zde supluje funkci strukturovaného životopisu. Tyto dotazníky jsou personálním oddělením shromažďovány a po shromáždění dostatečného množství jsou předány navrhovateli, který podal "Požadavek na obsazení pracovního místa". Za všechny předchozí kroky je odpovědné personální oddělení. Navrhovatel si tyto dotazníky prostuduje a na základě požadavků pracovního místa určí vhodné a nevhodné kandidáty. Někdy se ovšem stane, že je dotazníků málo a tak se do výběrového řízení dostanou i nevhodní kandidáti.

Hodnocení informačních kanálů, kde jsou umístěny jednotlivé inzeráty probíhá až poté, co uchazeč podepíše pracovní smlouvu. Uchazeč je vyzván personalistou k vyplnění dotazníku, který má za úkol určit jak efektivní jsou informační kanály odkud se uchazeč dozvěděl o volném pracovním místě. Uchazeč je požádán, aby dotazník předal zpět na personální oddělení do dvou týdnů. Následně je dotazník vyhodnocen a zpracován personalistou. Výsledky jsou používány k rozhodování a vylepšování procesů získávání. Celý proces získávání pracovníků je administrativně náročný, z důvodu vypracovávání velkého množství dokumentů.

3.1.1 Hodnocení procesu získávání pracovníků

Silné stránky:

- Proces získávání je zapracován ve vnitřní směrnici "**Nástup nového pracovníka a zaškolení**", která určuje jednotlivé kroky a za ně odpovědné osoby v procesu získávání pracovníků.
- Společnost má vypracovanou matici odpovědností za dokumenty týkající se procesu získávání pracovníků.
- Na základě vnitřní směrnice jsou vytvořeny vzorové dokumenty pro proces získávání pracovníků.

- Společnost využívá velké množství informačních kanálů, kterými informuje o volných pracovních pozicích.
- Dotazníkové šetření pomáhá rychle a objektivně hodnotit efektivnost jednotlivých informačních kanálů, kde jsou umístěny inzeráty.

Slabé stránky:

- Velké množství dokumentů znamená velkou administrativní náročnost procesu.

3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků se liší podle pracovního místa, odpovědnost za výběr a metody výběru se liší podle toho jestli je pracovník přijímán na pracovní pozici přímého dělníka a nepřímého dělníka, THP pracovníka nebo vedoucího oddělení. Proces výběru je dokončen schválením dokumentu **“Požadavek na obsazení pracovního místa“** ředitelem společnosti, který v tomto procesu zajišťuje tento poslední krok. Po schválení je dokument zpracován personálním oddělením.

3.2.1 Výběr vedoucího oddělení

Za výběr pracovníka na pozici vedoucího oddělení, je odpovědný ředitel společnosti, který při výběru spolupracuje s personálním manažerem pro GRAMMER CZ (jedná se o německého pracovníka z hlavní mateřské společnosti GRAMMER a.s.), případně spolupracují s odcházejícím vedoucím oddělení. Uchazeči, kteří byli shledáni vhodnými, tedy splňují požadavky pracovního místa, jsou telefonicky pozváni k pohovoru v domluvený den a hodinu. Uchazeč je požádán, aby týden před pohovorem zaslal motivační dopis a kopie kvalifikačních dokumentů (certifikáty a dokumenty dokazující získání různých kvalifikací). Pohovor má za cíl dozvědět se co nejvíce o odborné a osobní způsobilosti uchazeče, také má odpovědět uchazeči na otázky týkající se pracovního místa, budoucích povinností a představit společnost. Pohovor je vedený ředitelem společnosti a personálním manažerem pro GRAMMER CZ, délka pohovoru je 45 – 60 minut.

Na základě pohovoru je vybrán jeden uchazeč. Na základě nashromážděných informací a zjištěných kvalifikačních předpokladů ředitel společnosti spolu s personálním manažerem pro GRAMMER CZ vyberou uchazeče, který odpovídá nejlépe

požadavkům pracovního místa. Vybraný uchazeč je následně pozván k druhému pohovoru, který má za úkol upřesnit a rozšířit informace o oddělení a povinnostech uchazeče a jeho představách o vedení oddělení. Pohovor je veden ředitelem společnosti a trvá 30 minut. Na základě tohoto pohovoru je uchazeč definitivně schválen ředitelem. Schválení dokumentu **“Požadavek na obsazení pracovního místa“** kde je nově uvedeno jméno vybraného uchazeče je tedy pouze oficiálním krokem. Pokud se stane, že by uchazeč po druhém pohovoru byl shledán nevyhovující, ukázalo by se že uchazeč není schopen vykonávat práci, o kterou se uchází, je pozván další uchazeč k druhému pohovoru. Tato situace je velice vzácná, ale přesto se dvakrát stala.

Pokud je uchazeč z podniku tzv. z vnitřních zdrojů není od uchazeče požadován dotazník, ani další kvalifikační dokumenty, ty má personální oddělení v databázích. Pouze je od uchazeče vyžádán motivační dopis a je také pozván k pohovoru s ředitelem podniku a personálním manažerem. Následně je pohovor veden stejně jako u ostatních uchazečů.

Výběr na pozici vedoucího oddělení je nejtěžším výběrem, protože vedoucí oddělení ovlivňuje fungování podniku a proto je pohovorům a analýze informací o uchazečích věnována maximální pozornost a z toho důvodu na výběru spolupracuje ředitel podniku společně s personálním manažerem.

3.2.2 Výběr THP pracovníka

Za výběr THP pracovníka je odpovědný vedoucí příslušného oddělení. Uchazeči, kteří byli vedoucím oddělení shledáni jako vyhovující, tedy splňují požadavky pracovního místa jsou pozváni k pohovoru a před pohovorem musí zaslat dokumenty o kvalifikaci (certifikáty a dokumenty dokazující získání kvalifikace). Pohovor je veden tak, aby se dozvěděl vedoucí oddělení o osobní a odborné způsobilosti uchazeče, také má odpovědět uchazeči na otázky týkající se pracovního místa, budoucích povinností a představit společnost. na základě zjištěných informací vedoucí oddělení vybere vhodného uchazeče.

Pokud je uchazeč z podniku je pozván k pohovoru kde jsou přezkoumány jeho kvalifikační předpoklady osobní a odborná způsobilost na stejnou či vyšší pracovní pozici a na základě závěru vzniklého z pohovoru je uchazeč vybrán či ne.

Vybraný uchazeč je nyní uveden v dokumentu **“Požadavek na obsazení pracovního místa“**, tento dokument je nyní předán řediteli společnosti a ten zde má poslední slovo jestli uchazeče schválí či ne.

Pracovní pozice THP pracovníka je důležitá pro správné fungování oddělení, THP pracovník ovlivňuje fungování oddělení a sociální klima na pracovišti.

3.2.3 Výběr pracovníka na pozici dělníka a nepřímého dělníka

Za výběr pracovníka na pozici dělníka a nepřímého dělníka je zodpovědný vedoucí oddělení, který spolupracuje s přímým nadřízeným budoucího pracovníka. Uchazeči na pozici dělníka jsou testováni na pracovní způsobilost, např. šroubováním šroubků v časovém úseku. S uchazeči je veden krátký pohovor, který je veden na budoucím pracovišti, zde jsou uchazeči informováni o náplni práce a budoucích povinnostech. Na základě nashromážděných informací a testů pracovní způsobilosti a pohovoru je vybrán vhodný uchazeč. Vybraný uchazeč je nyní uveden v dokumentu **“Požadavek na obsazení pracovního místa“**, tento dokument je nyní předán řediteli společnosti a ten zde má poslední slovo jestli uchazeče schválí či ne.

Pozice přímého a nepřímého dělníka je důležitá pro správné fungování výrobní linky, skladu nebo údržby, ale z hlediska podniku tyto pracovní pozice nejméně ovlivňují celkové fungování, proto jejich výběr není příliš složitý a dá se snadno opakovat. Společnost Grammer Tc tímto způsobem filtruje kvalitní pracovníky a zvyšuje tak hodnotu lidských zdrojů společnosti, na místo toho, aby věnovala výběru pracovníků na pozici přímého a nepřímého pracovníka větší pozornost a tímto způsobem vybírala kvalitní pracovníky. Proto je v divizi Seating Systems vysoká fluktuace lidských zdrojů na pozicích přímých a nepřímých dělníků.

3.2.4 Hodnocení výběru pracovníků

Silné stránky:

- Proces výběru je zapracován ve vnitřní směrnici **“Nástup nového pracovníka a zaškolení“**
- Ve vývojovém diagramu ve vnitřní směrnici je určeno kdo je odpovědný za výběr uchazečů na jednotlivé pracovní pozice přímého dělníka a nepřímého dělníka, THP pracovníka nebo vedoucího oddělení.

- Proces výběru je specifikován pro pozice vedoucího oddělení, THP pracovníka a nepřímé a přímé dělníky.
- Při výběru uchazečů na pozici vedoucího oddělení je kladena velká pozornost.

Slabé stránky:

- Konečné rozhodnutí je na řediteli podniku, toto rozhodnutí může proces výběru zpomalit či dokonce zastavit.
- Výběru na pozici přímého dělníka a nepřímého dělníka není věnována velká pozornost a dostatek času, proto je ve společnosti vysoká fluktuace.

3.3 Proces přijímání pracovníků

Na základě procesu výběru pracovníka je “Požadavek na obsazení pracovního místa“ schválen nebo zamítnut (v tomto případě celý proces výběru musí být proveden znovu) ředitelem podniku.

Na začátku procesu přijímání pracovníků je uchazeč, který byl vybrán informován telefonicky o přijetí a je pozván do firmy. Schválený uchazeč je pozván v domluvený den, je informován personalistou a přímým nadřízeným o přesných podmínkách zaměstnání v organizaci, výši mzdy a je domluveno datum nástupu do zaměstnání. Uchazeč má v tuto chvíli prostor k vyjednávání. Když se obě strany dohodnou na podmínkách, personalista připraví pracovní smlouvu a domluví datum podpisu pracovní smlouvy. Pracovní smlouva je vypracována podle vzorových pracovních smluv, pokud je potřeba, je smlouva upravena personalitou dle potřeby.

V okamžiku kdy je pracovní smlouva připravena je uchazeč pozván k podpisu pracovní smlouvy. Je vyzván, aby absolvoval vstupní lékařskou prohlídku a přinesl potvrzení od lékaře, předal zápočtoví list a kopie dokladů o vzdělání. Než dojde k samotnému podpisu personalista uchazeči stručně sdělí informace o povinnostech na budoucím pracovním místě, jsou překontrolovány všechny údaje a pokud všechny údaje odpovídají skutečnosti, uchazeč smlouvu podepíše. Uchazeč se stává zaměstnancem společnosti datem nástupu uvedeným ve smlouvě.

3.3.1 Hodnocení procesu přijímání pracovníků

Silné stránky:

- Proces výběru je zapracován ve vnitřní směrnici **“Nástup nového pracovníka a zaškolení“**, je zde určeno kdo má za tento proces odpovědnost.
- Pracovní smlouvy jsou vzorové a jejich vypracování je časově nenáročné.
- Proces, který je z velké části řízen legislativou, určuje nezbytné prvky, které musí proces přijímání obsahovat a tím dává návod jak tento proces vykonávat.

Slabé stránky :

- Nejsou.

3.4 Proces orientace pracovníků

Na počátku orientace pracovníků, neprodleně po přijetí jsou všichni noví pracovníci proškoleni dle dokumentu FB-FP-T0016 **“Osnovy nástupního školení“**, v osnově jsou zahrnuty školení BOZP a školení o pracovních a kontrolních postupech. Na základě proškolení pracovníků je vypracován dokument **“Potvrzení o proškolení“**. Následně je pracovníkovi předán dokument, který se nazývá **“Plán zapracování nových pracovníků“**, tento dokument obsahuje informace, které považoval pracovník, který tento dokument vypracovával, za důležité pro urychlení adaptace nového pracovníka. Tyto kroky jsou uvedeny ve vnitřní směrnici společnosti **“Nástup nového pracovníka a zaškolení“**. Po třech měsících nový pracovník **“Plán zapracování nových pracovníků“** vrátí zpět na personální oddělení a tím proces orientace končí.

3.4.1 Orientace vedoucího oddělení

Na pozici vedoucího oddělení je kladena velká zodpovědnost proto nově přijatému pracovníkovi mentoruje ředitel společnosti a jeden vybraný pracovník oddělení je novému vedoucímu zdrojem informací o oddělení. Pokud je nový zaměstnanec náhradou za odcházejícího vedoucího pak mu mentoruje společně s ředitelem i tento odcházející pracovník. Novému vedoucímu oddělení jsou předány dokumenty o oddělení a příslušné dokumenty o společnosti, které by měli usměrnit jeho zapracování a urychlit splynutí s organizací. Tyto dokumenty se nazývají **“Plán zapracování nových pracovníků - Vedoucí oddělení“**, dokumenty jsou zaměstnanci ponechány tři měsíce a následně jsou vráceny personálnímu oddělení. Tyto dokumenty vypracovává vedoucí

oddělení. Nový pracovník je zpočátku týdně, následně po měsíci jednou za dva týdny zván k řediteli na pohovor, který má za úkol zjistit jak se pracovník sžil s firmou a oddělením, tyto pohovory trvají dva měsíce.

3.4.2 Orientace THP pracovníka

U THP pracovníků je vybrán pracovník, který bude nově příchozímu pracovníkovi pomáhat, osvětlí mu fungování oddělení, předá důležité informace a pomůže mu zorientovat se v povinnostech a informačním systému společnosti. Pracovník je novému pracovníkovi přidělen přibližně na dobu pěti týdnů, tato doba je závislá na rychlosti zapracování nového pracovníka. Pracovníkovi je předán **“Plán zapracování nových pracovníků - THP“**, který obsahuje všechny potřebné dokumenty o oddělení a společnosti. Tyto dokumenty vypracovává přímí nadřízený nového pracovníka. Dokumenty jsou pracovníkovi ponechány tři měsíce a následně jsou vráceny personálnímu oddělení

3.4.3 Orientace přímého a nepřímého dělníka

U dělnických a nepřímých dělnických pracovních míst je orientace zaměřena na specifické pracovní úkony a kontrolní postupy. Tyto informace jsou uvedeny v **“Plánu zapracování nových pracovníků - výroba“**, dokumenty jsou pracovníkovi ponechány tři měsíce a následně jsou vráceny personálnímu oddělení. Tyto dokumenty vypracovává přímí nadřízený nového pracovníka. Dále je orientace spontánní kdy na jednotlivých pracovištích ostatní zaměstnanci osvětlí nově přijatému pracovníkovi přesné fungování pracoviště a předají další informace.

3.4.4 Hodnocení procesu orientace pracovníků

Silné stránky:

- Pracovníci jsou po nástupu na nové pracovní místo proškoleni v BOZP a v pracovních a kontrolních postupech.
- Dostanou dokumenty obsahující potřebné informace o jejich pracovní pozici, tyto dokumenty mají k dispozici 3 měsíce.
- U pracovníka na pozici vedoucího oddělení jsou prováděny kontroly formou pohovoru.

Slabé stránky:

- Proces orientace je velmi zredukovaný.
- Proces orientace není na pozicích THP pracovníka, přímých a nepřímých dělníků kontrolován.
- Proces orientace je oficiálně ukončen odevzdáním dokumentů , které byli novému zaměstnanci k dispozici, po třech měsících.
- Na konci procesu orientace není žádné vyhodnocení efektivnosti tohoto procesu

3.5 Procesy rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

3.5.1 Mobilita uvnitř organizace

Povýšení pracovníků v organizaci

Společnost nemá vypracované nástupnické plány a tak je povýšení přímo závislé potřebě obsadit uvolněné nebo vytvořené pracovní místo, které je v hierarchii organizace výše než pracovní místo stávající. Povýšení pracovníka je proces, který přímo vychází z procesu výběru pracovníků.

Převedení pracovníka

Převedení pracovníků ve společnosti bylo využíváno hlavně v období krize, kdy tímto způsobem bylo vyrovnáváno propuštění a odchody zaměstnanců. Zaměstnanci byli podle kvalifikace a zkušeností přesunováni mezi jednotlivými odděleními a úseky ve výrobě a skladu tak, aby byli stavy zaměstnanců rovnoměrně rozloženy vzhledem k situaci ve společnosti.

V tuto chvíli společnost využívá tuto metodu k přesunu pracovních sil mezi starou a nově vzniklou divizí. Převážně se jedná o žádosti pracovníků na dělnických a nepřímých dělnických pozicích, kteří vidí lepší pracovní příležitost v jiných výrobních procesech.

Přeřazení na nižší pracovní funkci

Tohoto typu rozmíst'ování pracovníků využívala společnost v době krize kdy přeřazovala na nižší pracovní funkci nepřímé dělníky a mistry dělníků. K tomu docházelo z několika důvodů pracovníci byli ve firmě zaměstnáni dlouho a jinak by

muselo dojít k jejich propuštění, nebo byli příliš cení než aby byli propuštěni. Po překonání krize společnost většinu pracovníků vrátila na původní pozice.

Společnost tento proces využívá v dnešní době minimálně a většinou se jedná o dělníky z výroby, kteří byli povýšeni na pozici mistra a následně s novými povinnostmi byli pod příliš velkým tlakem přeřazeni zpět na původní pracovní pozici.

3.5.2 Vnější mobilita organizace pasivní

Ukončování pracovního poměru se řídí Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Je zde uvedeno jakým způsobem lze pracovní poměr zrušit a za jakých podmínek.

Ukončování pracovního poměru dosáhlo největší hodnoty v době krize, kdy společnost propouštěla zaměstnance z důvodu nadbytečnosti. Dalším důvodem bylo, že někteří zaměstnanci měli být přeřazeni na nižší pracovní pozici a s tím někteří nesouhlasili a byli propuštěni a nebo odešli sami. Největší skupinou, která byla propuštěna nebo odešla dobrovolně byli přímí a nepřímí dělníci.

V dnešní době jsou zaměstnanci propouštěni pokud nedosahují stanovených pracovních norem a nebo porušují pracovní smlouvu. Nejvíce ukončených pracovních poměrů je v nové divizi Seating Systems část tvoří zaměstnanci o které neměla organizace zájem po skončení zkušební doby. A další část jsou dobrovolné odchody především kvůli stresu a vysokému množství přesčasů.

Se zvyšujícím se počtem pracovníků ve věku nad 50 let, se zvyšuje i množství odchodů do důchodu, na tuto situaci podnik reaguje s předstihem a na místo, které se uvolní hledá již dopředu vhodné uchazeče. Převážně jedná-li se o vedoucí oddělení a THP pracovníky je zahájen proces získávání nového pracovníka s dostatečným předstihem, tak aby byla zajištěna spolupráce mezi přijatým uchazečem a odcházejícím pracovníkem. Ne vždy se povede najít nového pracovníka tak, aby mu odcházející pracovník mentoroval než společnost opustí.

3.5.3 Hodnocení procesů rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

Silné stránky:

- Mobilita uvnitř organizace je do určité části zapracovaná ve vnitřní směrnici společnosti **“Nástup nového pracovníka a zaškolení“** a to v případě povýšení pracovníka a převedení pracovníka.

- Mobilita uvnitř organizace dává společnosti možnost držet si kvalitní lidské zdroje.
- Vnější mobilita organizace pasivní (fluktuace) dává společnosti možnost filtrovat nekvalitní zaměstnance a zkvalitňovat základnu lidských zdrojů
- U pracovních pozic, kdy pracovník odchází do důchodu, je nový pracovník hledán s předstihem.
- Proces je podřízen legislativě.

Slabé stránky:

- Vnější mobilita organizace pasivní, pokud je vysoká, zvyšuje stres zaměstnanců z obavy ze ztráty pracovního místa.
- Nevypracované plány nástupnictví znamenají, že nejsou včas připraveni potřební kvalifikovaní pracovníci na uvolněné pracovní pozice.
- Vysoká fluktuace zaměstnanců na pozicích montážních dělníků v divizi Seating Systems, je důvodem k opakování procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků.

3.6 Celkové zhodnocení vybraných personálních procesů

Personální procesy získávání a výběru jsou řízeny dle vnitřní podnikové směrnice, také jsou vytvořeny vzorové dokumenty, které je dle vnitřní směrnice nutné vyplnit tak, aby byli splněny jednotlivé kroky vnitřní směrnice, tím je minimalizován prostor k chybám v těchto procesech, procesy jsou prováděny personálním oddělením a zadavatelem požadavku na obsazení pracovního místa.

Personální proces přijímání pracovníků je řízen z velké části legislativou, proto není možnost provádět ho jinak než umožňuje zákon. Proces orientace společnost jako samostatný proces zpracovaný nemá, část týkající se zaškolení a předání dokumentů **“Plán zapracování nových pracovníků“** je uvedena ve vnitřní směrnici **“Nástup nového pracovníka a zaškolení“**, ale tím proces orientace jako takový končí, kontroly probíhají pouze u pracovníka přijatého na pozici vedoucího oddělení.

Procesy rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků, jsou ve společnosti nastaveny tak, aby odpovídali platným zákonům, a zároveň vyhovovali aktuální situaci ve společnosti, ovšem pouze ve smyslu uvolňování pracovních míst.

4 Návrhy na zlepšení personálních procesů ve společnosti

Návrhy na zlepšení personálních procesů vycházejí z analýzy silných a slabých stránek vybraných personálních procesů ze třetí kapitoly.

4.1 Návrh na zavedení procesu hodnocení efektivnosti získávání pracovníků

Proces hodnocení efektivnosti získávání pracovníků by personálnímu oddělení umožnil lépe popsat pracovní místo tak, aby uchazeči o pracovní místo měli jasnou představu o nabízené práci. Správně popsané pracovní místo může vhodné uchazeče nalákat a nevhodné odradit.

Personální oddělení má již vytvořeny dotazníky, na část procesu získávání ve kterých zjišťuje z jakých informačních kanálů se uchazeč dozvěděl o pracovní nabídce. Bylo by vhodné tyto dotazníky rozšířit ještě o otázky hodnotící jak bylo pracovní místo popsáno v inzerátu, jestli popis odpovídal skutečnosti, zda bylo o pracovním místě uvedeno dostatečné množství informací a jaké informace z pohledu uchazeče by bylo vhodné doplnit tak, aby měl inzerát lepší vypovídací hodnotu.

Dotazníky by vyhodnocovalo personální oddělení a na základě výsledků by upravovalo popisy inzerátů volných pracovních míst.

4.2 Návrh na zlepšení procesu orientace pracovníků

Z analýzy procesu orientace pracovníků je patrné, že proces orientace je ve společnosti velice zredukován. Proto by bylo vhodné vypracovat vnitřní směrnici speciálně pro tento proces.

Doba procesu orientace by byla v délce tří měsíců, tak aby odpovídala délce zkušební doby. Na základě hodnocení pracovníka by organizace následně mohla rozhodnout o prodloužení smlouvy či o jejím ukončení.

Na počátku procesu orientace by byl na základě písemného výběru určen zaměstnanec, který bude nově přijatému zaměstnanci mentorovat. (U pozice vedoucího oddělení vybírá mentora ředitel společnosti, u pozice THP pracovníka vybírá mentora vedoucí oddělení, u pozice nepřímého a přímého dělníka vybírá mentora přímí nadřízený.)

Mentor společně s nadřízeným nového pracovníka, by vytvořili cíle, kterých by měl nově přijatý pracovník dosáhnout po třech měsících procesu orientace.

Nově přijatý pracovník by musel ihned po přijetí absolvovat školení o BOZP. Na personálním oddělení by mu byl poskytnut dokument **“Plán zapracování nových pracovníků“**. Tento dokument by měl pracovník k dispozici až do konce procesu orientace. Následně by jej vrátil zpět na personální oddělení.

Mentor by následně představil nového pracovníka pracovníkům na pracovišti. Během prvních týdnů by mentor seznámil pracovníka s fungováním společnosti, s organizační strukturou, s vnitřními směrnicemi, s kulturou v organizaci, s informačním systémem a hlavně by seznámil nového pracovníka s budoucí náplní práce a předložil by mu cíle, kterých má dosáhnout na konci procesu orientace. Mentor by novému pracovníkovi pomáhal zejména z počátku a následně by mu byl spíše jen jakýmsi konzultantem. Mentor s nově přijatým pracovníkem by se dohodli na pravidelných schůzkách.

Na závěr procesu orientace by mentor vypracoval hodnocení pracovníka v dokumentu **“Orientace pracovníka“**, který by předal nadřízenému nového pracovníka. Nově přijatý pracovník by zhodnotil proces orientace v **“Dotazníku na orientaci pracovníka“** a ten by předal personálnímu oddělení, které by dotazník vyhodnotilo a na základě dotazník by vyhodnotili proces orientace.

V dokument **“Orientace pracovníka“**, by byli uvedeny údaje o nově přijatém zaměstnanci, následně jaké jsou cíle, kterých by měl nově přijatý pracovník dosáhnout po třech měsících procesu orientace. V dokumentu by bylo na závěr hodnocení nového pracovníka mentorem. V **“Dotazníku na orientaci pracovníka“** by byli uvedeny otázky na proces orientace, na mentora, množství informací a dokumenty **“Plán zapracování nových pracovníků“**.

Celý tento návrh by byl zpracován do vnitřní směrnice personálním oddělením, které je odpovědné za vypracování vnitřních směrnic, týkajících se lidských zdrojů.

4.3 Návrh na vytvoření plánů nástupnictví

Pracovníci personálního oddělení by vytvořili vnitřní směrnici obsahující plány nástupnictví na jednotlivé pracovní pozice, směrnice by se nazývala **“Plán nástupnictví“** Volná pracovní místa na vyšších pozicích jsou často obsazována novými

nezkušenými pracovníky a právě na pracovní místa kde jsou řízeni další pracovníci by se měli dostat zkušení pracovníci, kteří se orientují v organizaci a jsou připravení na vykonávání práce na dané pracovní pozici.

Plány následnictví by vypracovával vždy vedoucí oddělení, na základě předchozího hodnocení podřízených pracovníků. Hodnocení by probíhalo jednou za čtvrt roku, nejprve by vedoucí pracovník vyplnil hodnotící dotazníky pro jednotlivé zaměstnance a proces hodnocení by končil hodnotícím pohovorem vedoucího oddělení s jednotlivými pracovníky. Pohovor by měl pomoci rozhodnout v situaci kdy vedoucí pracovník není rozhodnut, pouze pro jednoho pracovníka. Hodnotící dotazníky by byly vytvořeny personálním oddělením vzorově tak, aby hodnocení pracovníků podle těchto dotazníků bylo co nejobjektivnější, nazývali by se **“Hodnocení zaměstnanců“**.

V dotazníku by byly uvedeny identifikační údaje pracovníků a získaná kvalifikace, dále by zde byli uvedeny tabulky obsahující hodnocení jednotlivých vlastností důležitých pro vykonávání práce na dané pozici, hodnocení kvality práce a komunikace s lidmi. Dotazník by byl koncipován tak, aby vedoucímu pracovníkovi poskytl dlouhodobé hodnocení pracovníka.

Po vyplnění dotazníku a provedení pohovoru, vedoucí pracovník zhodnotí všechny zaměstnance a na základě hodnocení vytvoří plán nástupnictví pro dané oddělení. Plány nástupnictví by byly založeny na personálním oddělení, u vedoucího oddělení a na viditelném místě v oddělení, aby se o plánech nástupnictví mohli informovat jednotliví pracovníci. Tyto plány by zajistili, že v případě uvolnění pracovní pozice bude volné pracovní místo neprodleně obsazeno kvalifikovaným pracovníkem. Ale plány nástupnictví mohou zlepšit pracovní nasazení jednotlivých pracovníků, protože se budou snažit být hodnoceni co nejlépe tak, aby mohly být v plánu nástupnictví uvedeni zrovna oni.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vybrané personální procesy v organizaci Grammer CZ s.r.o. Tachov a vytvořit případné návrhy pro jejich zefektivnění nebo případná doporučení k jejich zlepšení.

V první kapitole jsou definovány základní pojmy týkající se problematiky personální práce, koncepce personální práce, organizačního členění personálního útvaru. Dále jsou uvedeny všechny personální procesy a vybrané personální procesy získávání, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, orientace pracovníků, rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků jsou v dalších částech první kapitoly podrobněji popsány.

Druhá kapitola začíná stručnou charakteristikou nadnárodní společnosti Grammer a.s., následně je charakterizována pobočka Grammer CZ s.r.o. Tachov na charakteristiku navazuje popis strategie, cílů a základních hodnot společnosti Grammer a.s., dále je popsána historie společnosti Grammer a.s., organizační struktura společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov a profil jejich zaměstnanců.

Třetí kapitola popisuje jednotlivé procesy získávání, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, orientace pracovníků, rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků. tak jak jsou nastaveny ve společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov, každý proces je popsán tak jak ve společnosti funguje, následně jsou popsány silné a slabé stránky procesu. Nejlépe nastavené jsou zde procesy získávání, výběru a přijímání pracovníků, tyto procesy má společnost zvládnuté velice dobře. Na druhé straně stojí proces orientace, který není v organizaci zpracován jako samostatný proces.

Poslední čtvrtá kapitola obsahuje návrhy pro zefektivnění personálních procesů, jednotlivé návrhy vycházejí z analýzy procesů ve třetí kapitole. Jsou zde uvedeny návrhy na vytvoření procesu hodnocení efektivity získávání, vytvoření směrnice procesu orientace pracovníků a vytvoření směrnice plánů nástupnictví. Návrhy jsou vytvořeny tak, aby potlačily slabé stránky vybraných personálních procesů ve společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov.

Seznam grafů

Graf č.1: Počet zaměstnanců podle kategorií

Graf č.2: Struktura zaměstnanců podle věku

Graf č.3: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání

Graf č.4: Fluktuace zaměstnanců

Graf č.5 Fluktuace podle kategorií

Literatura

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3

Dedouchová, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001.

ISBN 80-7179-603-4

Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.

ISBN 978-80-7179-893-4

Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing

2010. ISBN 978-80-247-2497-3

Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing

2007. ISBN 978-247-2202-3

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998.

ISBN 80-85943-51-4

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006.

ISBN 80-7261-033-3

Organizační směrnice společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov, *Nástup nového pracovníka a zaškolení*. příslušné dokumenty a statistická data, veřejně nepřístupné.

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

Synek, M. Kislíngerová, E. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010.

ISBN 978-80-7400-336-3

Internetové stránky

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění

Dostupné na www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/duchodpoj/>>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Dostupné na www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>

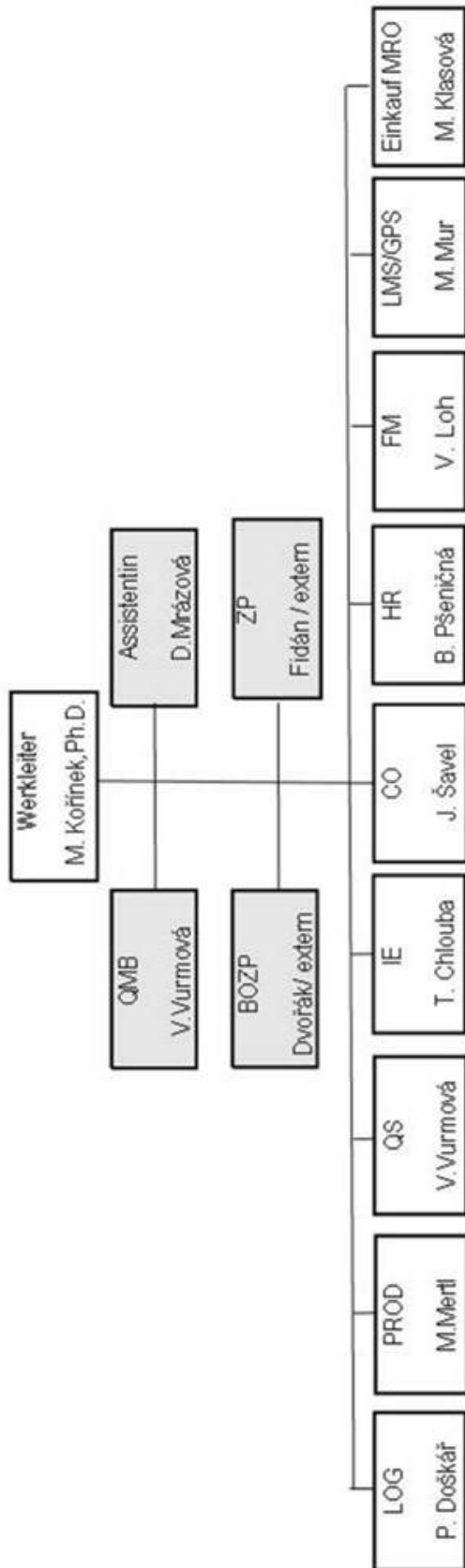
Seznam příloh

Příloha A: Organigram společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov

Příloha A: Organigram společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov



ORGANIGRAM MANAGEMENT



Prepared by: D. Mrázová	Date: 2.1.2012
Checked by: B. Pšeničná	Date: 2.1.2012
Approved by: M. Kořínek	Date: 2.1.2012

Abstrakt

PĚCHOUČEK M., *Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v organizaci*,
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, s. 49,
2012

Klíčová slova: personální práce, řízení lidských zdrojů, personální procesy

Předmětem bakalářské práce je popsat a analyzovat personální procesy řídící mobilitu lidských zdrojů ve společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov a na základě zjištěných informací vytvořit návrhy na zlepšení těchto personálních procesů. Hlavní zaměření této bakalářské práce je na personální procesy, řídící mobilitu lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Na základě vymezení teoretických pojmů v první kapitole a rozhovorů s personalisty jsou popsány a zhodnoceny jednotlivé personální procesy ve společnosti Grammer CZ s.r.o. Tachov. Na konci práce jsou navrženy opatření na zlepšení slabých stránek personálních procesů.

Abstract

PĚCHOUČEK M., Proposals to effective personnel processes in the organization, Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, p. 49, 2012

Key words: personal work, human resources management, human resources processes

Theme of this bachelor's thesis is to describe and to analyze the personal processes governing the mobility of human resources at a Grammer CZ, s.r.o. Tachov company and to develop proposals for improvement of human resources (HR) processes based on the ascertained information. The main focus of this thesis is on the HR processes governing the mobility of human resources in the chosen company. In the first chapter there are described and evaluated various HR processes at the company based on the theoretical definition of terms and interviews with personal staffers. At the end of the work measures for improvement the weaknesses of HR processes are proposed.