

Personální práce jako faktor zvyšování výkonnosti organizace

Petra Záhorovská

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav managementu

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petra ZÁHROVSKÁ
Osobní číslo: L080046
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Logistika a management

Téma práce: Personální práce jako faktor zvyšování výkonnosti organizace

Zásady pro vypracování:

1. Objasnění obsahu personálních činností v organizacích
2. Popis personálních činností ve firmě Renomix, s.r.o., Zlín-Louky
3. Doporučení opatření pro zlepšení personálních činností ve firmě Renomix, s.r.o.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KOCIANOVÁ, R. **Personální činnosti a metody personální práce**. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

[2] KASPER, H., MAYRHOFER, W. **Personální management. Řízení – Organizace**. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

[3] WERTHER, W. B., DAVIS, K. **Lidský faktor a personální management**. Victoria Publishing, 1992. 630 s. ISBN 80-85605-04-X.


Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**
Ústav managementu

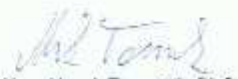
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romána Bartošíková, Ph.D.
pověřená děkanka




Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá personálními činnostmi ve firmě Renomix s. r. o. Jejím hlavním úkolem je zlepšení personálních činností přímo ve firmě. Celá práce se skládá ze tří částí.

Teoretická část pojednává o personální práci a jejích hlavních personálních činnostech. Navazující praktická část je zaměřená nejdříve na představení firmy Renomix s. r. o. a následné popsání personálních činností ve firmě. V poslední části jsou navržena doporučení pro zlepšení personální práce ve firmě Renomix s. r. o.

Klíčová slova: personální práce, analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků, odměňování pracovníků, rozvoj kvalifikace pracovníků, péče o pracovníky

ABSTRACT

This bachelor work deals with personnel activities in the Renomix company s. r. o. Its main task is to improve the personnel activities directly in the company. Whole work is composed of three parts.

The theoretical part discusses the personnel work and its main personnel activities. Followed by a practical section focuses first on the performance Renomix company s. r. o. and the subsequent description of the personnel activities in the company. The final section offers some recommendations to improve personnel work in the Renomix company s. r. o.

Keywords: personnel work, job analysis, personnel planning, obtaining of workers, selection of workers, recruitment and orientation of workers, ranking of workers, location of workers, remuneration of workers, developing workers' skills, care of workers

Poděkování, motto

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu prof. Ing. Josefu Navrátilovi, DrSc. za cenné rady a připomínky, které mi byly řečeny během zpracování mé práce.

Také bych chtěla poděkovat pracovníkům firmy Renomix s. r. o. za zkušenosti, nové poznatky, informace a hlavně za čas, který mi věnovali. V neposlední řadě patří mé poděkování vedoucímu střediska firmy Renomix s. r. o., panu Ing. Michalovi Čapounovi, který mi umožnil bakalářkou práci ve firmě zpracovávat.

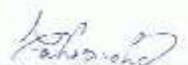
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archívu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UIB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 16.11.2012.


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ÚLOHA PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	11
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	12
2.1 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	13
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	15
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
2.5 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	21
2.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	23
2.7 ROZMÍSŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
2.8 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	25
2.9 ROZVOJ KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ	26
2.10 PÉČE O PRACOVNÍKY.....	27
2.11 SHRNUÍ.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE FIRMĚ RENOMIX S. R. O.	30
3.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY RENOMIX S. R. O.....	30
3.2 CHARAKTERISTIKA STŘEDISKA ZLÍN-LOUKY.....	32
3.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE FIRMĚ	34
3.3.1 Analýza pracovních míst ve středisku Zlín-Louky.....	34
3.3.2 Personální plánování ve středisku Zlín-Louky.....	35
3.3.3 Získávání a výběr pracovníků ve středisku Zlín-Louky	36
3.3.4 Přijímání a orientace pracovníků ve středisku Zlín-Louky	37
3.3.5 Hodnocení a odměňování pracovníků ve středisku Zlín-Louky	38
3.3.6 Rozvoj kvalifikace pracovníků ve středisku Zlín-Louky	40
3.3.7 Péče o pracovníky ve středisku Zlín-Louky	41
3.3.8 Shrnutí	41
4 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	43
4.1 ZKUŠENÝ PERSONALISTA.....	43
4.2 VYUŽÍVÁNÍ PERSONÁLNÍCH AGENTUR	44
4.3 ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	44
4.4 VYUŽITÍ SLUŽEB INZEROVÁNÍ.....	45
ZÁVĚR	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47

SEZNAM OBRÁZKŮ	48
-----------------------------	-----------

ÚVOD

Personální práce je důležitou složkou v celé organizaci. Její úlohou je nejen zajištění potřebného počtu a struktury pracovníků v souladu s potřebami firmy, ale také její vedení a vytváření vhodných podmínek a předpokladů pro podávání pracovního výkonu. Se správným výběrem pracovníků a jejich následným řízením, organizace dosahuje větších zisků, má menší náklady a stává se více konkurenčně schopnou. Řízení personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní činnosti všech vedoucích pracovníků. Stále častějším problémem v personální oblasti je vysoká míra fluktuace pracovníků v organizacích. Vysoká fluktuace má negativní vliv nejen na finanční náklady, např. na nábor nových pracovníků, ale také na hospodářské výsledky organizace, a to především z pohledu efektivního fungování organizace. Kromě finančních dopadů, jako jsou dodatečné náklady na přijímání, adaptaci a zaškolení nových pracovníků, je důležité zohlednit rovněž demotivaci a větší pracovní zátěž pracovníků, kteří musí nahradit chybějící kolegy. Fluktuaci sníží nábor vhodných pracovníků. S náborem může organizacím pomáhat personální agentura či kvalitní personalista, který hodnotí nejen profesní předpoklady a vhodné zařazení uchazeče dle vzdělání a pracovních zkušeností, ale také jeho osobnostní profil.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky. Zde budu popisovat jednotlivé personální činnosti a následně navrhnout případná doporučení pro zlepšení personálních činností ve firmě. Celá práce je rozčleněna do tří částí. V teoretické části se zaměřuji na personální práci v organizacích. Na základě prostudování odborné literatury charakterizuji personální práci a její hlavní personální činnosti.

Navazující praktická část je nejdříve zaměřená na představení firmy Renomix s. r. o., její hlavní náplň práce a organizační schéma, které znázorňuje jednotlivé pozice ve firmě. Následně popisuji jednotlivé personální činnosti střediska Zlín-Louky. V praktické části jsem se zaměřila jen na určité personální činnosti, které jsou pro středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky nejvíce důležité a podstatné.

Cílem mé bakalářské práce je v souladu se zásadami realizace personálních činností, získanými z odborné literatury a uvedenými v teoretické části práce, analyzovat jednotlivé personální činnosti střediska Zlín-Louky a zjistit, zda je personální práce pro středisko opravdu přínosem a přispívá tak ke zvyšování výkonnosti střediska.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚLOHA PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

Personální práce tvoří soubor činností pro dosažení kvalifikace a optimálního počtu pracovníků na daném pracovišti. Představuje část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká osob v pracovním procesu.

Výchozím bodem pro stanovení požadavků v systému výběru pracovníků je:

- souhrnný plán potřeby,
- požadavky na splnění cílů organizace.

Personální práce obsahuje získávání, výběr a efektivní rozmístování pracovníků s přihlédnutím k jejich znalostem, schopnostem a dovednostem. Součástí této manažerské funkce je hodnocení výkonu pracovníků na všech úrovních řízení. Má vliv na odměňování i personální změny. Personální práce zabezpečuje rozvoj kvalifikace pracovníků a péči o pracovní podmínky.

Základní úkoly personální práce:

- určování požadavků na pracovníky,
- vedení seznamu pracovníků,
- nábor, výběr a umístování pracovníků,
- propagace,
- oceňování,
- plánování povolání,
- školení stávajících pracovníků i uchazečů o pracovní místa.

Osamostatnění personální práce v systému řízení a definování personální práce jako manažerské funkce zvýšilo její prestiž. Byly zvýšeny požadavky na výběr personálních manažerů, na jejich teoretické zkušenosti i znalosti. Někteří manažeři si mnohdy neuvědomují, že také oni mají odpovědnost za personální naplnění pracovních pozic a udržení jejich obsazení u těch částí organizace, které řídí.

Úloha každého manažera je mít v organizační struktuře v rámci své působnosti naplněny pracovní pozice kvalifikovanými pracovníky a zachovávat tyto pozice obsazené. [7]

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti jsou zaměřeny na získávání a udržování vhodných pracovníků pro určitou organizaci. Základní personální činností je analýza pracovních míst, která slouží k pořizování popisu pracovních míst a specifikace pracovních míst. Prostřednictvím činnosti, která se nazývá personální plánování, dochází k plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků. Jestliže vznikla představa o potřebách v oblasti personálního plánování, dochází k získávání a výběru pracovníků, kteří by měli těmto potřebám vyhovět. Probíhá příprava a zveřejňování informací o volných místech, shromažďování materiálů o uchazečích, výběr uchazečů a rozhodování o vhodném uchazeči. Další personální činností je přijímání pracovníků, kde jsou přijati ti uchazeči, kteří jsou schopni nejlépe vyhovět potřebám vyplývajícím z personálního plánování.

Hodnocení pracovníků se provádí mimo jiné i pro lepší činnost personalistiky. Tato činnost nejen zjistí, jak který pracovník pracuje, ale také, jak úspěšné jsou veškeré činnosti personalistiky. V případě, že by byla výkonnost slabá, mohlo by to znamenat, že se musí věnovat větší pozornost získávání a výběru pracovníků. Nebo se může jednat o problémy v zaměstnaneckých vztazích.

Jestliže se potřeby potom mění, dochází k tzv. rozmístování pracovníků, kdy jsou jednotliví pracovníci dosazováni do vyšších funkcí, odvolávání z funkcí, přemístování na jiná pracovní místa či dokonce propouštění.

Důležitou personální činností je odměňování pracovníků, kde dochází k ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod. Do povinných služeb patří některé formy odměn, které jsou zákonem předepsané, jako jsou příspěvky na sociální pojištění a odměna za práci přes čas. Rozvoj a školení pracovníků patří k nejnákladnějším činnostem v personální oblasti a představuje prostředek ke zvýšení efektivnosti a etiky. Další personální činností je péče o pracovníky. Organizace musí zajistit svým pracovníkům bezpečnost a ochranu zdraví při práci, potřebnou dokumentaci a sociální služby, např. stravování, hygienu, kulturní aktivity. [4; 10]

2.1 Analýza pracovních míst

„Analýza pracovních míst je klíčovým krokem v personálních činnostech, je základním kamenem, na němž je postavena řada dalších personálních činností. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na daném pracovním místě a vytváří tím představu o požadavcích na pracovníka, který by měl na daném pracovním místě pracovat. Při analýze pracovního místa jde o zjišťování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, návaznostech, podmínkách, na nichž se práce vykonává. Cílem analýzy je zpracovat všechny tyto informace v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které dané pracovní místo klade na pracovníka. Analýza pracovního místa je také východiskem pro proces vytváření pracovních míst nebo změnu pracovních míst“. [3]

Vytváření pracovních míst je proces, který musí předcházet analýze pracovních míst. Je zde již zřejmá vazba na manažerskou funkci organizování, neboť struktura pracovních míst i obsah práce na pracovních místech organizace vyplývají také z nároků na uspořádání materiálových zdrojů. V mnoha případech je materiálová stránka použití technologie a její nároky na obsluhu určující pro stanovení nároků na dovednosti pracovníků a pro stanovení obsahu práce. Z tohoto důvodu nelze předpokládat, že by vytváření pracovních míst bylo hlavní oblastí personalistů. [7]

Při analýze pracovních míst a pracovních popisů znamenají personální útvar a personalisté rozhodující roli. Rozhodují o obsahové i formální stránce popisů a specifikují pracovní místa. Vedoucí pracovníci bývají konzultováni ve fázi plánování a rozhodování o metodách a zdrojích získávání informací při analýze pracovních míst. Významnou roli pak vedoucí pracovníci mají v konečné fázi přijímání opatření a doporučení ke zlepšení organizace práce. [3]

Správně provedená analýza pracovních míst umožní:

- naplánovat budoucí potřeby v personální oblasti,
- vybrat vhodné uchazeče o volná pracovní místa,
- vytyčít záměry a vytvořit plány pro rozvoj profesní způsobilosti a osobních vlastností pracovníků,

- stanovit potřeby vzdělávání a tréninku pracovníků,
- stanovit výkonové cíle a standardy,
- rozmístit, resp. přemístit pracovníky podle požadavků pracovních míst a jejich schopností,
- určit podmínky a formy odměňování pracovníků,
- zhodnotit vliv změn na charakter pracovních míst a nároky pro jejich úspěšný výkon. [8]

Podkladem pro analýzu pracovních míst mohou být:

- podnikové, organizační, právní a další dokumenty, pracovní náplně, popisy pracovních činností, tarifní zařazení pracovníků pro účely odměňování apod.,
- hodnocení výkonu určité činnosti špičkovými odborníky z téhož oboru činnosti,
- účelové rozhovory se zaměstnanci, kteří určitou práci sami vykonávají, s vedoucími příslušných pracovišť nebo s odborníky na výkon určité činnosti.
- speciální dotazníkové šetření, jehož smyslem je:
 - získat informace o účelu dané práce,
 - popsat rozsah a charakter pracovních povinností souvisejících s jejím výkonem,
 - určit pravomoci a odpovědnosti, jimiž musí být pracovník vybaven,
 - specifikovat charakteristické znaky pracovníka, zejména pro potřebné kvalifikační znalosti, zkušenosti, dovednosti,
 - určit pracovní prostředí a podmínky, např. rizikovost daného povolání,
 - stanovit požadavky na pracovní výkon. [8]

2.2 Personální plánování

Personální plánování je součástí podnikatelských aktivit organizace. Vyžaduje průběžné přizpůsobování změnám záměrů organizace, cílů a musí odrážet i nestabilní „personální prostředí“ organizace. Např. změny požadavků na obsazování pracovních míst v organizačních útvarech, regionální výkyvy na trhu práce a zaměstnanost, tlaky konkurence na odměňování atd. Personální plánování musí být zaměřeno hlavně na budoucnost organizace. Personální plánování má na starosti oblast pohybu pracovníků do organizace, uvnitř organizace a z organizace. [9]

Cílem personálního plánování je zabezpečit, aby organizace:

- získala a udržela takové počty pracovníků, které potřebuje, a kteří by zároveň měli požadované schopnosti i znalosti a dovednosti,
- co nejlépe využívala pracovníky,
- byla schopna předpovídat a předcházet problémům souvisejícím s eventuálním přebytkem nebo nedostatkem pracovníků,
- mohla rozvíjet dobře připravené a flexibilní pracovní síly, a tak přispívat ke své schopnosti přizpůsobit se na měnící se prostředí,
- snižovala svou závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, v případech, kdy nabídka pracovních sil je nedostačující. [4]

Personální plánování umožňuje specifikovat:

- pracovní místa, která budou v organizační struktuře zachována, zaniknou nebo se změní,
- pracovní místa, u kterých je nezbytná rekvalifikace nebo jiné kvalifikační změny v zájmu zvládnutí profesní způsobilosti a docílení vysoké výkonnosti,
- potřeby dalšího profesního rozvoje pracovníků,
- potřeby nábory a získávání nebo naopak uvolňování určitých skupin pracovníků, zaměstnávání na částečný pracovní úvazek, např. senioři či ženy na mateřské dovolené,
- zpětnou vazbu pro případ úpravy personálního plánování na příští období. [9]

Mezi obecné zásady personálního plánování patří propojení personálních plánů se strategickými plány organizace a časové i obsahové sladění personálních plánů s ostatními dokumenty organizace. [6]

Personální plánování dává odpověď na otázky:

- kolik pracovníků bude organizace potřebovat,
- jaké znalosti, schopnosti a dovednosti budou potřebné v budoucnosti,
- jaké zdroje se vyskytují pro pokrytí této potřeby,
- zda je nezbytné další vzdělávání nebo rozvoj pracovníků,
- kdy budou noví pracovníci potřební,
- kdy začne vzdělávání nebo získávání pracovníků,
- jakým způsobem bude možné uskutečnit snižování počtu pracovníků,
- jak dosáhneme nezbytného stupně flexibility ve využívání lidských zdrojů.

Tyto činnosti musí být úzce propojeny a často se překrývají. Předpovědi celkové potřeby pracovníků jsou úzce propojeny s předpověďmi potřeby a lze je vypracovat jen na základě předpokladů o produktivitě práce. Moderní pojetí personální práce, tzv. manažerský přístup k personálnímu managementu, je zaměřen výrazně na řízení výkonnosti jako na podstatné základní kritérium, to znamená, že analýza pracovních míst, vyjádřená úrovní dosahované produktivity práce, je základním hlediskem, ze kterého se odvíjí celý proces plánování a formování pracovní síly v organizaci. [4]

Personální plány

Personální plánování obsahuje řadu rozhodnutí o tom, jaké skutečné činnosti budou realizovány či jaké změny již realizovaných činností budou provedeny v zájmu dosažení cílů organizace.

a) Plán zabezpečování lidských zdrojů se týká přístupů k získávání pracovníků z vnitřních a z vnějších zdrojů organizace a získat tak vysoce kvalitní uchazeče. Organizace nejdříve

hledá pracovníky ve vlastních řadách. V tomto případě může vycházet z hodnocení schopností a potenciálu pracovníků.

b) Plán flexibility je dokument, jehož cílem je zajistit větší flexibilitu v činnosti, snížit náklady spojené se zaměstnáváním pracovníků, zdokonalit využívání schopností pracovníků, přispět k hladšímu snižování počtu pracovníků, aby nemuselo docházet k propouštění z nadbytečnosti a zvýšit produktivitu. Snižování počtu pracovníků je aktuální, je-li třeba vyřešit nepřijatelné náklady na zaměstnávání pracovníků nebo nadbytek pracovníků.

c) Plán snižování počtu pracovníků je založen na časovém plánu snižování a na odhadech, do jaké míry lze snížení počtu pracovníků docílit pomocí přirozených ztrát nebo stimulování dobrovolných odchodů přebytečných pracovníků. [6]

2.3 Získávání pracovníků

Smyslem získávání pracovníků je zajistit dostatečný počet vhodných uchazečů o volná místa, a to v požadovaném termínu, přičemž nemůže být opomíjena ani výše nákladů s tím spojených.

Získávání pracovníků je proces, při kterém se hledají nejvhodnější uchazeči o zaměstnání. Úkolem personálního řízení je vytváření koncepce získávání a výběru, zajišťujícího standardní kvalitu nových pracovníků a její zavedení v celé organizaci. Obsahem této koncepce je především stanovení postupů a možností získání pracovníků, hodnocení, výběr a přijímání nových pracovníků, včetně jejich zapracování. Personální řízení má poskytovat manažerům v těchto činnostech poradenskou podporu, především při volbě možnosti získávání uchazečů a kritérií výběru uchazeče.

Jedním ze základních předpokladů úspěšného získávání pracovníků je důkladná a objektivní analýza pracovního místa, na jejímž základě se vytváří profil pracovního místa a profil pracovníka. Organizace si musí uvědomit, odkud chce pracovníka získat, jaké jsou požadavky volného pracovního místa, kolik chce a může vynaložit finančních prostředků na získání pracovníka, jak aktuální je její potřeba, a v neposlední řadě dobře znát podmínky na trhu práce, který ji přímo ovlivňuje. [8]

Proces získávání pracovníků má tedy zabezpečit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby vhodní potenciální zájemci odpovídali na nabídku zaměstnání v organizaci a stali se z nich uchazeči o zaměstnání. [7]

Možnosti získání uchazečů na trhu práce:

- spolupráce s Úřadem práce,
- využití zprostředkovatelských agentur,
- využití služeb poradenských firem,
- uchazeči se organizacím nabízejí sami,
- využití internetu,
- inzerování,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince. [7]

Spolupráce s Úřadem práce je pro organizace levnou záležitostí. Informováním o volných, obsazených nebo zrušených pracovních místech plní organizace svoji povinnost plynoucí ze zákona, ale současně navazuje i kontakt s příslušným Úřadem práce. Tak mohou společně řešit nejen problémy trhu práce v daném regionu, ale i potřeby samotné organizace. Využívání zprostředkovatelských agentur a služeb poradenských firem se stále rozšiřuje. Většina těchto agentur a poradenských firem nenabízí pouze získávání pracovníků, ale také jejich výběr. Zprostředkovatelské agentura a poradenské firmy získaly své místo na trhu práce zejména proto, že Úřady práce nejsou v plném rozsahu schopny plnit úkoly, které od nich organizace požadují. Většinou jsou služby agentur či poradenských firem nákladné, proto záleží na rozhodnutí každé organizace, zda služeb využije či nikoliv. Uchazeči, kteří se organizacím nabízejí sami, sice organizacím šetří náklady na inzerci, ale na druhou stranu většina z nich nemá dostatečnou představu o samotné organizaci a jejích potřebách. Značná část nabídek je tak neupotřebitelná. Organizace však musí na všechny nabídky odpovědět s přiměřenou dávkou taktu a porozumění.

Využívání internetu je relativně novou formou zprostředkování zaměstnání. Nejjednodušší formou je nabídka volných pracovních míst na webových stránkách organizace, která hledá pracovníky, spojená s komunikací pomocí elektronické pošty.

Další formou je inzerce na specializovaných serverech. Ty nabízejí jednoduché vyhledávání, inzeráty jsou řazeny do kategorií a většina serverů nabízí databáze životopisů uchazečů o práci. Dobrý pracovní inzerát popisuje nabízené pracovní místo i jeho výhody, poskytuje informace o zaměstnavateli a radí potenciálním uchazečům, jakou formou se o místo zajímat a ucházet. Správně sestavený inzerát musí pomoci organizace získat úzký okruh kvalifikovaných uchazečů, co nejrychleji a nejlevněji. K inzerování volných míst je využíváno všech druhů sdělovacích prostředků, a to od novin a časopisů před rozhlas, televizi a internet. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince se nejčastěji používá při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace. [8]

Existují dva zdroje, pomocí nichž je možné získávat uchazeče o zaměstnání:

- vnitřní zdroje, tzn. získávání vhodných uchazečů z řad vlastních pracovníků,
- vnější zdroje, tzn. získávání uchazečů na trhu práce mimo organizaci tzv. nábořem. Rozhodnutí, který z těchto zdrojů má být využit, je základním krokem, který je třeba vykonat poté, kdy se ukáže, že pracovní místo má v organizačním systému dlouhodobě své opodstatnění a má být nově obsazeno. [7]

Výběr z vnitřních zdrojů se využívá přednostně především v případech, kdy organizace uplatňuje kariérní systém řízení lidských zdrojů, nebo kdy lze reálně předpokládat, že v organizaci jsou pracovníci, kteří mají předpoklady po určitém zaškolení uvolněné pracovní místo nebo funkci zastávat. Výhodami takového postupu jsou znalost vlastních pracovníků, vlastní pracovníci znají prostředí i podmínky činnosti. Mezi nevýhody lze zařadit, to že chybí nové přístupy, nápady, dochází k tzv. „podnikové slepotě“, organizace se stává méně pružnou na změny postupů a zlepšení práce.

Vnější zdroje pracovníků využívá organizace k získání uchazečů o zaměstnání především v případě, kdy je zřejmé, že vnitřní zdroje neposkytují dostatečný počet nebo kvalitu potenciálních uchazečů o volná pracovní místa.

Získávání uchazečů o volná pracovní místa na trhu práce je v mnoha směrech náročnější, protože veřejnosti a zájemcům o dané pracovní místo nebo funkci je zapotřebí poskytnout daleko více informací a celkové informování veřejnosti je celkově náročnější a finančně nákladnější. Pravděpodobnost, že bude vybrán uchazeč, který splní nejlépe požadované nároky, je nižší a rizikovější, než při výběru z vlastních pracovníků. [7]

2.4 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je zhodnocení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich dlouhodobému využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který nejlépe vyhovuje požadavkům organizace. [6]

Vhodně vybraný pracovník je po stránce finanční i odborné pro organizaci přínosem. Úkoly organizace na úseku náboru a výběru uchazečů o nabízená volná pracovní místa jsou legislativně ošetřena Zákoníkem práce. [7]

V procesu výběru pracovníků se využívají následující kroky:

- zkoumání dokumentů a dotazníků, které předložil uchazeč,
- předběžný pohovor k doplnění některých skutečností uvedených v dotaznících,
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- výběrový pohovor,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí. [7]

Pohovor je často používanou metodou výběru pracovníků. Jeho cílem je získat podrobnější informace o uchazeči, ověřit informace uvedené uchazečem, poskytnout uchazeči informace o organizaci a zhodnotit osobnost uchazeče. Pohovor může být veden jedním pracovníkem, např. některým z vedoucích pracovníků nebo více pracovníky, např. výběrovou komisí. Má podobu strukturovanou, kde se všem uchazečům pokládají stejné otázky nebo podobu nestrukturovanou, při kterém se členové komise mohou ptát na jakékoliv otázky. [7]

Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale ze stanoviska případných důsledků špatné volby je prospěšné věnovat mu dostatek prostředků i času. Výběru pracovníků by se měli zúčastnit vedoucí pracovníci i personální specialisté, při výběru

pracovníků obvykle spolupracují i externí odborníci. Úkolem výběru pracovníků je zabezpečit dostatek informací, které umožní předpovídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit sociálnímu i pracovnímu prostředí organizace, rozpoznat skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k růstu a ověřit, zda se nabízená práce shoduje s jeho představami a ambicemi. Výběr pracovníka je situací, ve které se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami; organizace vybírá uchazeče a uchazeč vybírá organizaci. [6]

Zájem věnovaný výběrovému řízení může být jedním z nejdůležitějších aspektů personální práce v organizaci a může to být jedna z nejpodstatnějších činností řídicího vedoucího. Výsledky práce organizace jsou dány kvalitou pracovníků, které organizace zaměstnává. Jestliže se v průběhu výběrového řízení nevyřadí nevhodní uchazeči o práci, může to směřovat hlavně k negativním finančním dopadům, např. při prodlužování výběrového řízení se navyšují náklady. [10]

2.5 Přijímání a orientace pracovníků

Po vzniku pracovního poměru má organizace při získávání informací od zaměstnance jinou pozici než tomu bylo v průběhu získávání a výběru pracovníků. Oprávnění organizace upravuje § 316, odst. 4 Zákoníku práce.

Množství údajů pro potřebu personální evidence musí odpovídat platné legislativě a souvisejí s povinnostmi, které musí zaměstnavatel splňovat zejména ve vztahu k zaměstnancům a ke státním orgánům. Jsou to:

- Zákoník práce (zákon č.262/2006 Sb.), určuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v situaci vzniku, trvání a ukončení pracovního poměru.

Zaměstnavatel má s ohledem na platné zákonné normy určit postupy v oblasti zaměstnávání pracovníků [4],

- Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, naplňuje práva každého na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromí, upravuje práva a povinnosti při zpracování osobních údajů a stanovuje podmínky, za nichž se realizuje předání osobních údajů do jiných států. [12]

- Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti, jejímž hlavním cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti. [7; 13]

Pracovní poměr vzniká uzavřením pracovní smlouvy. Zákoník práce stanovuje, že pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné podobě a musí obsahovat minimálně místo výkonu práce, den nástupu do práce a druh práce, na který je zaměstnanec přijímán. [4]

Vedle těchto tří údajů lze v pracovní smlouvě dohodnout další podmínky, na kterých mají účastníci zájem. Může to být doba, na kterou je pracovní poměr uzavřen, zkušební doba, podmínky odměňování, pravidla pro vykonávání práce, zvláštní požadavky na organizaci pracovní doby. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci. Na formulaci pracovní smlouvy se podílí obě strany. Ještě před podpisem pracovní smlouvy musí zaměstnavatel ústně seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi. [4]

Orientace pracovníka po přijetí

Orientace pracovníka probíhá po formální i neformální linii.

V prvním případě se jedná o řízený proces, který zabezpečuje personální útvar a bezprostřední nadřízený. Ve druhém případě se jedná o víceméně spontánní proces realizovaný spolupracovníky. Pro adaptaci nového pracovníka bývá efektivnější orientace neformální a spontánní přístup.

Hlavním cílem orientace je, aby si pracovník rychle osvojil specifické znalosti a dovednosti pracovního místa, orientoval se v uspořádání organizace, ztotožnil se s jejími cíli a zařadil se do pracovního kolektivu. V některých organizacích se osvědčilo, že nový pracovník dostane soubor písemných materiálů - „orientační balíček“, které si může prostudovat a později některé otázky konzultovat s nadřízeným nebo personalistou. [7]

2.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků a manažerů na různých úrovních řízení znamená posuzování jejich vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování, a to s přihlédnutím k pracovním situacím, ve kterých se pohybují, k činnostem, které vykonávají a k ostatním pracovníkům.

Kvalitní hodnocení pracovníků lze provádět na základě informací o plnění pracovních povinností, o stavu a rozvoji kvalifikace, pracovní způsobilosti a o stavu a rozvoji pracovního chování. [7]

Vedoucí pracovníci mohou využít následující formy hodnocení:

- průběžné, které je zaměřeno především na pracovní výkon a slouží k ukládání pracovních úkolů a ke kontrole,
- příležitostné, které je vyvoláno okamžitou potřebou, např. při rozvázání pracovního poměru,
- systematické, které se provádí pravidelně s využitím standardizovaných postupů.

Hlavní hodnotící kritéria:

- hodnocení pracovního chování, jako je pracovní aktivita, samostatnost, pracovní kázeň, kvalita výkonu, odborné znalosti, dovednosti, zručnost, vytrvalost,
- hodnocení sociálního chování, do kterého se zahrnuje jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, společenské vystupování,
- hodnocení profilu osobnosti pracovníka, např. osobní kvality. [7]

Nejčastější chyby, kterých se vedoucí pracovníci při hodnocení svých pracovníků dopouští, jsou:

- halo efekt – hodnocení na základě prvního dojmu,
- chyby mírnosti - přísnosti – posuzování lépe nebo hůře, než to odpovídá skutečnosti,
- osobní sympatie a antipatie,

- přílišná shovívavost,
- přílišná přísnost. [4]

S hodnocením musí být pracovník seznámen. Nejčastějším typem hodnocení bývá pohovor, na který si vedoucí pracovník pozve vybraného pracovníka. Průběh pohovoru, při kterém pracovník podepisuje hodnocení, je velmi podstatný. Hodnotitel se na něj musí dobře připravit. V zásadě platí, že člověk lépe přijímá kritiku své práce než kritiku své osoby. Pohovor má být proto směřován především na pracovní cíle a jejich plnění. Nehodnotí se tedy osobní vlastnosti pracovníka, ale jeho výkon prostřednictvím dosažených cílů. Těžiště není v hodnocení, ale v radě, jak stanovených cílů dosáhnout.

Hodnocení by nemělo mít podobu řízení, při kterém hodnocený čelí kritice a nadřizený se snaží dokázat, že má pravdu. Musí převažovat snaha podřízenému pomoci. [7]

2.7 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je plynulý proces slad'ování struktury a počtu pracovních míst se strukturou a počtem pracovníků, hledání řešení, které se snaží o to, aby pracovníci na pracovních místech podávali nejlepší výkon. Jedná se o snahu najít pracovníky s odpovídajícími předpoklady, kteří se budou schopni přizpůsobit požadavkům pracovních míst. Rozmíst'ování pracovníků je neustálým procesem v důsledku změn technologie, techniky, konkurenčního prostředí, potřeb trhu a ve spojitosti s těmito změnami měnících se požadavků na pracovní místa a na schopnosti pracovníků na těchto místech. [6]

Rozmíst'ování pracovníků je příležitostí pro praktickou realizaci hlavních úkolů spojených s personálním plánováním:

- dát správného pracovníka na správné místo v pravý čas,
- optimálně využít pracovních schopností pracovníků,
- formovat a rozvíjet týmovou práci,
- vytvářet podmínky pro personální a sociální rozvoj organizace a jedince v ní. [4]

Vnitřní mobilita pracovníků znamená rozmisťování pracovníků uvnitř organizace, kdy dochází k povyšování pracovníků, k převádění pracovníků na jinou práci a k přearozování pracovníků na nižší úroveň v rámci dané organizace.

Vnější mobilita pracovníků znamená příchody do organizace a odchody z organizace. Zahrnuje trvalé ukončení pracovního poměru, dočasné odchody pracovníků a propouštění pracovníků. [7]

Vnitřní mobilita pracovníků je považována za jednu ze specifických aktivit, která je součástí personálního řízení a je samostatně plánována a řízeným způsobem uskutečňována. Ve velkých organizacích je převádění a povyšování pracovníků trvalým jevem a je možné předpovídat podíl pracovníků v jednotlivých kategoriích, kteří budou pravděpodobně v budoucnu povýšeni nebo převedeni na jinou práci. [4]

2.8 Odměňování pracovníků

Systém odměňování lze definovat jako soubor směrnic a pravidel, které slouží k přiznávání a výpočtu individuálních mezd a dalších výhod v peněžní a nepeněžní formě. Efektivní systém odměňování pomáhá k naplnění hlavních cílů organizace, které jsou zaměřeny mimo jiné na růst výkonu či produktivity pracovníků, získání a udržení pracovníků a zajištění vnitropodnikové spravedlnosti odměňování. [9]

Organizace pracovníky odměňuje mzdou nebo platem, případně jinými formami nepřímé peněžní odměny, mezi které se řadí příplatky na pojištění a stravování. Tyto odměny poskytuje zaměstnavatel jako náhradu za vykonávanou práci. Odměňování nezahrnuje jen peněžní odměny, ale zahrnuje i povýšení, pochvaly, také zaměstnanecké výhody a odměny, např. vyšší rozhodovací pravomoc, odborný růst, volná pracovní doba či vybavení kanceláře. Organizace má k dispozici mnoho možností, jak své pracovníky odměňovat za jejich práci. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníků, mohou mít podobu veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí apod. Odměna za odvedenou práci a další odměny mají vliv na množství a kvalitu práce.

Odměňování je tak jedním z neúčinnějších prostředků motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.

System odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejích pracovníků, měl by být motivující a spravedlivý. Dále je systémem odměňování ovlivněno rozhodování o nastoupení do organizace a setrvání v ní, personální rozvoj, kvalifikace, zlepšování a inovace. [5]

2.9 Rozvoj kvalifikace pracovníků

V moderní organizaci se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem. Organizace musejí věnovat rozvoji svých pracovníků neustálou péči.

Důvody:

- stále se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, dovednosti a znalosti pracovníků rychle zaostávají,
- orientace na kvalitu výrobků a služeb je stále výraznější,
- organizační změny jsou stále častější,
- globalizace zaujímá ve společnosti stále výraznější místo,
- stále se intenzivně rozvíjí informační technologie,
- péče o vzdělání a rozvoj pracovníků přispívá k dobré pověsti organizace.

Organizace v procesu přijímání nových pracovníků nezískává vždy takové pracovníky, kteří jsou již dostatečně odborně připraveni provádět pracovní činnosti na určených pracovních místech. Obvykle je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům pracovních míst v dané organizaci s ohledem na používané technologie, podnikový styl práce, pracovní postupy apod.

Noví pracovníci proto musí být doškolení, přeškolení, nebo se musí alespoň přizpůsobit podnikovým zvláštnostem a podnikové kultuře dané organizace. [4]

Podle velikosti organizace, podle věkových skupin i jejich počtu, odborných nároků na kvalifikaci pracovníků apod. se doporučuje zvažovat následující formy školení:

- školení v rámci pracovního procesu, zajišťované v rámci organizace především pro mladší pracovníky bez větších zkušeností,
- školení mimo pracovní proces, organizované mimo rámec organizace je forma doplňkového zvyšování kvalifikace na odborných pracovištích,
- kombinaci obou uvedených forem. [7]

2.10 Péče o pracovníky

Jedná se o personální činnost, kdy se prolínají a vzájemně ovlivňují zájmy a cíle organizace s individuálními zájmy pracovníků. Organizace pění o pracovníky sleduje své zájmy, ale musí zároveň respektovat také zájmy pracovníků. Péče o pracovníky nemá již sociální cíl, ale je prostředkem získávání, stabilizace a motivace pracovníků a tedy slouží zájmům organizace. Podstatný vliv na pracovní a zejména na osobní život pracovníků má pracovní doba a pracovní režim. Ovlivňuje jejich způsob života a životní úroveň, reprodukci pracovních schopností, zdraví a mnohé další stránky. Protože v případě délky a rozvržení pracovní doby by mohlo docházet ke konfliktu mezi zájmy organizace a zájmy pracovníka, upravuje tyto okolnosti zákon. Další oblastí péče o pracovníky je pracovní prostředí jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, např. osobní ochranné prostředky, stroje, manipulační prostředky, zařízení, materiál.

Vedoucí pracovníci musí sledovat i další oblasti péče o pracovníky:

- maximální rozsah práce přesčas,
- rozvržení pracovní doby, které může být rovnoměrné, nerovnoměrné,
- délka přestávek v práci,
- práce v noci, o víkendu, ve svátcích,
- nepřetržitý nebo nepřetržitý provoz,
- pružné pracovní režimy,

- pracovní prostředí:

- prostorové řešení pracoviště,
- fyzikální podmínky práce např. pracovní ovzduší, hluk, osvětlení,
- pracuje-li pracovník v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje-li izolovaně, součinnost mezi pracovníky. [7]

Obsah a pojetí péče o pracovníky se bude odlišovat v různých zemích v první řadě v důsledku různé míry jejího uzákonění. U nás se k péči o pracovníky vztahují § 224 – 247 zák. práce (Péče o zaměstnance), které obsahují pracovní podmínky, stravování zaměstnanců, odborný rozvoj a specifické pracovní podmínky některých zaměstnanců. [6]

2.11 Shrnutí

V této teoretické části jsem se snažila popsat význam personální práce v organizacích a její hlavní personální činnosti. Každá organizace má svá specifická pravidla, postupy a zásady, které personalisté musejí brát v úvahu při vytváření personálních změn v organizacích. Významnou roli má majitel či vedoucí organizace, který schvaluje nebo naopak odmítá případné změny navržené personalisty. Proto je důležité, aby personalista byl pro něj dobrým poradcem a společně došli k efektivnímu řešení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE FIRMĚ RENOMIX S. R. O.

3.1 Charakteristika firmy Renomix s. r. o.

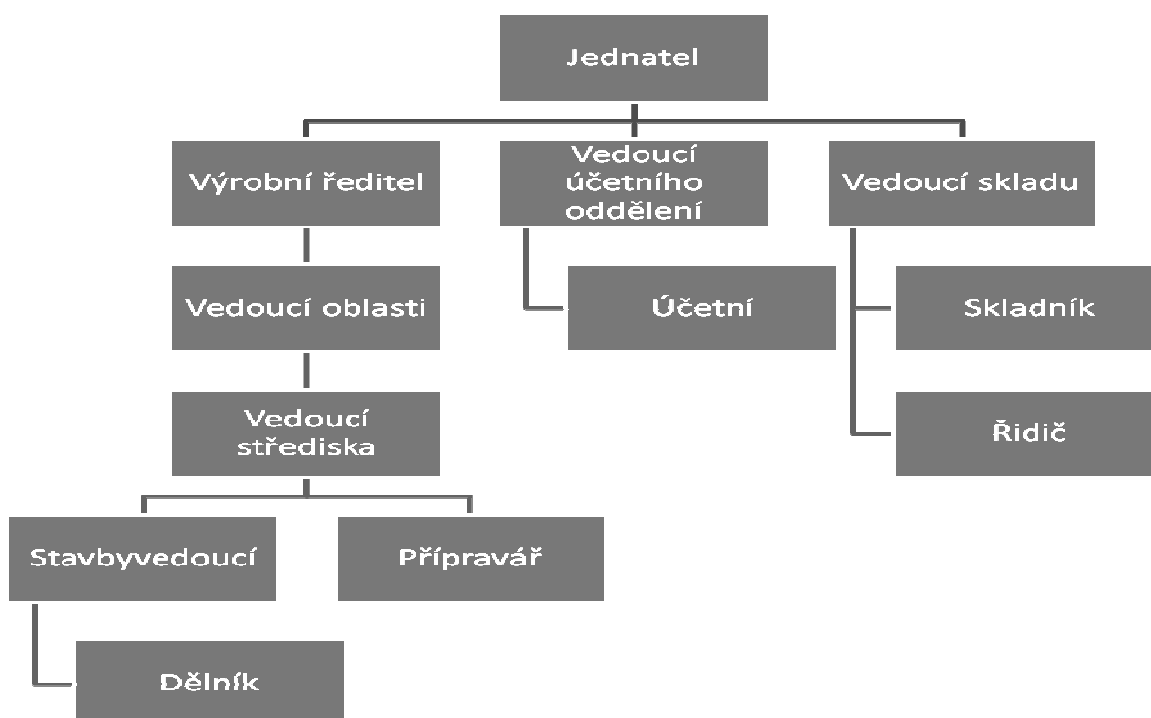
Firma byla založena v srpnu 1998. Má zavedený systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001, což ji opravňuje k realizacím staveb, na které je možné žádat státní dotace prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky formou programu Panel. Dalšími certifikáty jsou ISO 14001:2005, OHSAS 18001:2008, Zlatý certifikát a Systém certifikovaných stavebních dodavatelů. Její organizační struktura je uvedena na obrázku 1.

Firma si zakládá na dobré pověsti, kterou se snaží vytvářet již 13 let. Pracují v ní zkušení odborníci, dlouholetí pracovníci firmy. Firma Renomix s. r. o. nezaměstnává „levné“ pracovní síly, ale pouze prověřené pracovníky. Disponuje 73 kmenovými zaměstnanci v čele s týmem autorizovaných inženýrů a techniků. Odborná úroveň je zajišťována pravidelným školením. Spolupráce s nejrenomovanějšími dodavateli oken a systémů stavební chemie umožňuje provádět zateplování fasád a rekonstrukce bytových domů v nejvyšší kvalitě. Nejčastějšími klienty jsou stavební bytová družstva, společenství vlastníků, obce, ale i jednotliví vlastníci objektů.

Priority firmy:

- dodržení kvality díla, rozvíjení a rozšiřování zavedeného systému jakosti,
- zkoumání neustálé potřeby a očekávání zákazníků a splnění jejich požadavků,
- vybudování a udržení dlouhodobých dobrých vztahů se zákazníky,
- bezproblémové a vstřícné jednání se všemi partnery,
- založení úspěšnosti firmy na tradici a trvalé prosperitě,
- zajištění komplexnosti služeb pro zákazníka,
- projektová dokumentace přes zajištění až po kompletní realizaci,
- zaměstnávání jen kvalitních zaměstnanců.

Hlavní činností firmy je zateplování fasád a střech bytových fondů. Jejich celková revitalizace zaměřená na úsporu energií, hlavně na úniky tepla přes obvodové zdi a fasády. Součástí rekonstrukce se rozumí zateplení vnějšího pláště domu, hydroizolace, popř. dotepení střechy, výměna oken a vstupních dveří, kompletní rekonstrukce lodžii včetně výměny zábradlí, zateplení soklu domu, úpravy vstupů, schodišť a dalších prvků dle přání investora. Revitalizací bytového fondu firma dosahuje ročního obrátu 400 milionů korun.



Obr. č. 1 Organizační struktura firmy [vlastní zpracování]

Ve své praktické části jsem se zaměřila na středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky, kde řídicí funkci zastává vedoucí střediska. Je nadřízeným pracovníkem pro vedoucí účetního oddělení, vedoucího skladu, stavbyvedoucí a přípraváře. Vedoucí účetního oddělení řídí a kontroluje práci účetní, vedoucí skladu je zodpovědný za práci skladníků a řidičů. Stavbyvedoucí koordinují a kontrolují práci dělníků na stavbách.

Firma zajišťuje a vykonává funkci generálního dodavatele a zajišťuje provádění i dalších činností (elektrikářské práce, instalatérské apod.). Svoji činnost zaměřuje také na rodinné domy, průmyslové a další objekty, které vyžadují rekonstrukci nebo jejichž majitelé

požadují zlepšení tepelně technických parametrů objektů. Firma zajišťuje stavbu lešení a provádění lešenářských prací. Předmětem činnosti je zprostředkování prodeje stavebních materiálů a potřeb pro různé oblasti činnosti. Kvalita provedených prací je jedním ze základních pilířů, na kterých staví firma svůj další rozvoj.

Sídlem firmy je vlastní nízkoenergetický objekt vybavený nejmodernějšími technologiemi v interakci se zateplenou fasádou. Střediska po celé České republice aktivně využívají nové poznatky při rekonstrukci bytových domů, občanských staveb, zateplení fasád i při realizaci velkých bytových celků i menších luxusních objektů v souladu s nejnáročnějšími projekty - firemních i zahraničních projektantů. Firma pružně reaguje na požadavky trhu, přizpůsobuje se a zdokonaluje technické i odborné vybavení.

3.2 Charakteristika střediska Zlín-Louky

Chtěla bych vystihnout několik faktů, kterými středisko Zlín-Louky disponuje a díky nim dochází k lepší organizaci práce a udržení si výkonných pracovníků.

Zpracování střednědobého plánu

Středisko Zlín-Louky zpracovává střednědobý plán, který tvoří tříměsíční úseky. Díky tomu, že středisko zná své budoucí zakázky a jejich rozsah, může dostatečně dopředu vytvořit plán prací, jenž se budou na daných zakázkách provádět. Může naplánovat i množství materiálů a počet pracovníků, kteří budou nezbytní při realizaci zakázky.

Pokud by se v plánech objevily určité nejasnosti, má vedoucí střediska spolu se stavbyvedoucími dostatek času tyto nedostatky odstranit, aby bylo vše připraveno do zahájení zakázky.

Spolupráce s Úřadem práce ve Zlíně

Při získávání nových pracovníků středisko využívá Úřad práce ve Zlíně. Jejich další spolupráce roste s realizací praktické zkoušky přímo na stavbách střediska v rámci rekvalifikačních kurzů, které pořádá Úřad práce. Pro Úřad práce je to možnost, jak rozvíjet kvalifikaci případným uchazečům o zaměstnání a tak přispět ke snižování nezaměstnanosti

ve Zlínském kraji. Pro středisko Zlín-Louky je to příležitost, jak získat výkonné a schopné pracovníky. Díky tomu, že se praktická zkouška koná přímo na stavbách střediska, může si stavbyvedoucí sám vybrat budoucí pracovníky.

Internetové portály

Internet je už řadu let celosvětovým trendem, který využívá většina domácností a firem. Je snadno dostupný a proto ho lidé často využívají k hledání zaměstnání. Na internetu vznikají různé portály se zaměřením na zprostředkování práce. Jedním z nich jsou, např. www.jobs.cz a www.prace.cz, kterých využívá i středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky. Středisko může relativně snadno, díky těmto portálům, získat více vhodných uchazečů o práci.

Vzdělávání pracovníků

Tím, že středisko Zlín-Louky získalo dotace od Evropské Unie na rozvoj kvalifikace svých pracovníků, dává pracovníkům najevo, že si jich váží a jsou pro ni důležití. Rozvoj kvalifikace pomůže nejen středisku ke zvýšení produktivity práce, ale i pracovníkům. Školení počítačové gramotnosti a kurzy anglického jazyka či kurzy soft skills nejsou levnou záležitost. Pro pracovníky jsou bezplatné, proto je mohou brát jako zaměstnanecké výhody.

Teambuilding

Firma Renomix s. r. o. oceňuje práci všech svých středisek a proto posílá všechny technické pracovníky a vedoucí středisek na Teambuilding. Práce v kolektivu je pro zvyšování výkonu práce velmi důležitá a i náročná.

V Teambuildingu se pracovníci učí si navzájem pomáhat, kooperaci a budovat efektivní tým, který bude mít stále lepší pracovní výsledky, díky vzájemnému porozumění a spolupráci.

3.3 Personální činnosti ve firmě

Vzhledem k rozsahu mé bakalářské práce se v praktické části zaměřím jen na některé personální činnosti, které jsou pro firmu Renomix s. r. o. důležité a podstatné:

- analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků,
- hodnocení a odměňování pracovníků,
- rozvoj kvalifikace pracovníků,
- péče o pracovníky.

3.3.1 Analýza pracovních míst ve středisku Zlín-Louky

Pro analýzu pracovních míst ve středisku firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky je zásadním kritériem počet zakázek na dané období. Jednatel či vedoucí střediska vyhodnocují objemy zakázek, které se mají realizovat v daném období a zjišťují, zda je středisko schopné tyto zakázky v počtu stálých zaměstnanců zvládnout.

V případě, že dojde k určitému nedostatku, např. počet zakázek neodpovídá počtu technických pracovníků, tak se přijmou pracovníci do technických pozicí nebo do dělnických profesí.

U dělnických profesí je důležité, aby pracovníci měli dostatečnou praxi ve svém oboru. Středisko zaměstnává nejčastěji zednické profese.

Mezi technické pracovníky se řadí vedoucí střediska, přípravaři, stavbyvedoucí, u kterých se klade důraz především na studium zaměřené na stavebnictví a vyžaduje se dlouholetá praxe v oboru. Tyto požadavky jsou pro středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky důležité, protože tito pracovníci řídí, koordinují a kontrolují velký počet pracovníků a objemy prací, proto musí mít dostatečné zkušenosti.

Konkrétně přípravaři sestavují rozpočet staveb, vyřizuje podklady k realizaci stavby od příslušných úřadu, aktivně vyhledávají potenciální zakázky, připravují smlouvy a vedou

jednání se zákazníky až do podpisu smlouvy. Stavbyvedoucí jednají se zákazníky po podepsání smlouvy. Zajišťují kompletní realizaci stavby, což znamená zajištění subdodavatelů a počtu pracovníků na stavbě, objednání materiálu, kontrolují průběh, kvalitu prací a vyřizují případné reklamace na stavbách. Stavbyvedoucí jsou zodpovědní za plnění všech systémů managementu ISO přímo na stavbách.

3.3.2 Personální plánování ve středisku Zlín-Louky

Příjem nových pracovníků ve středisku firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky plánuje jednatel či vedoucí střediska. Každé středisko firmy Renomix s. r. o. má určitou vizi. Dostává od vrcholového managementu firmy objem prací, které má zvládnout, aby se pokryly veškeré náklady, byl vytvořen dostatečný zisk a středisko se tak stále rozvíjelo. Zpracovává se tzv. střednědobý plán, který tvoří tříměsíční úseky, ve kterých se plánují objemy zakázek, objemy pohybu prací a pracovníků.

Ve středisku firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky rozhoduje stavbyvedoucí o tom, kolik pracovníků splní zakázku. Záleží na charakteru dané zakázky, jejím rozsahu prací a času dokdy musí být zakázka dokončena.

Každý stavbyvedoucí, který dostane zakázku přidělenou, si zpracuje časovou analýzu zakázky, analýzu prací, které se na stavbě budou provádět, smluvní subdodávky, které budou potřebné na zakázku a určí počet firemních pracovníků, kteří budou na zakázce pracovat. Středisko Zlín-Louky zaměstnává jen zednické profese, zbytek prací obstarávají subdodavatelé či živnostníci. Středisko poptává všechny ostatní profese, které jsou potřebné pro realizaci stavby, protože jsou specializované firmy, které práci dělají dlouhodobě, mají vyškolený personál a je pro středisko jednodušší si specializovanou firmu najmout pro danou práci.

Přípraváři musí brát na vědomí i další hledisko, kterým je umístění zakázky. Pokud by se měla zakázka realizovat v jiném regionu, než dané středisko sídlí, přebírá zakázku jiné středisko firmy Renomix s. r. o. v daném regionu. Změny pracovních pozic jsou ve středisku Zlín-Louky minimální, většinou se vybírají pracovníci cíleně.

3.3.3 Získávání a výběr pracovníků ve středisku Zlín-Louky

V současnosti si středisko Zlín-Louky vybírá pracovníky samo bez pomoci personálních agentur. U dělnických profesí středisko podává žádost na Úřad práce ve Zlíně, oslovuje přímo vytipované pracovníky či využívá internetových portálů, kterými jsou, např. www.prace.cz, www.jobs.cz.

Úřad práce ve Zlíně pořádá rekvalifikační kurzy pro uchazeče o práci zedníka. Rekvalifikační kurz se skládá z teoretické a praktické části. Středisko Zlín-Louky zprostředkovává praktickou část přímo na stavbách a tím rozvíjí další spolupráci s Úřadem práce ve Zlíně. Jestliže se uchazeč během praktické části osvědčí a středisko si ho vybere, může pro ni zůstat pracovat. Středisko Zlín-Louky se snaží vybírat pro nová pracovní místa pracovníky z vlastních řad nebo hledá nové pracovníky.

Uchazeči předkládají:

- životopis,
- motivační dopis,
- doklady o vzdělání,
- další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče,
- případné reference či pracovní posudky.

Na základě těchto dokumentů se vybírají nejlepší uchazeči o místo a následně se tito uchazeči účastní výběrového pohovoru. Výběr vhodných uchazečů provádí vedoucí střediska. Pokud středisko hledá technického pracovníka, první výběr vhodných uchazečů provede vedoucí střediska a následné stanovisko konzultuje s vedoucím oblasti. Vybraní uchazeči absolvují výběrový pohovor, při kterém se zjišťují a hodnotí znalosti v daném oboru a reference od předchozích zaměstnavatelů. Při výběru stavbyvedoucího se navíc posuzuje praxe v oboru minimálně 5 let, vyžaduje se řidičský průkaz skupiny B, reference o stavbách, které uchazeč realizoval a jak by řešil krizové situace přímo na stavbě. U přípravaře je podmínkou praxe v oboru minimálně 1 rok a řidičský průkaz skupiny B. Uchazeči o dělnické profese jsou prověřováni prací přímo na stavbě pod dohledem vedoucího střediska či stavbyvedoucího. V současnosti středisko Zlín-Louky nemá problém získat kvalifikované pracovníky díky velké poptávce po práci vzhledem k hospodářské krizi.

3.3.4 Přijímání a orientace pracovníků ve středisku Zlín-Louky

Středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky přijímá své pracovníky na plný úvazek nebo na dohodu o provedení práce. Všichni techničtí pracovníci a vedoucí střediska jsou zaměstnání na plný úvazek. Dělnické profese sepisují dohodu o provedení práce, a pokud se osvědčí při plnění pracovních povinností, zůstávají ve středisku jako stálí pracovníci, zaměstnání na plný úvazek. Každý nový pracovník musí absolvovat školení před výkonem práce. Techničtí pracovníci a vedoucí střediska absolvují zdravotní prohlídku u firemního lékaře. Dále mají povinnost se zúčastnit:

- Školení řidičů, které obstarává externí firma.
- Školení systému managementu kvality dle ISO 9001. Uplatnění procesního přístupu je základní nutností u firmy, která má systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Středisku pomáhá identifikovat a uspořádat všechny činnosti střediska, stanovit pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností.
- Školení systému environmentálního managementu dle ISO 14001, podle jejíchž požadavků se systém zavádí a certifikuje. Záměrem normy je podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. Klade důraz na dodržování legislativních požadavků, které se týkají jednotlivých složek životního prostředí (voda, vzduch, půda, odpady, atd.).
- Školení systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001. Základním principem je identifikace všech možných rizik na pracovištích a jejich řízení tak, aby bylo minimalizováno možné poškození zdraví pracovníků. Především se jedná o prevenci a předvídavost situací nebezpečných pro osoby pohybujících se na pracovištích.

Dělnické profese absolvují před výkonem své práce zdravotní prohlídku u firemního lékaře. Dále mají povinnost se zúčastnit:

- Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které se skládá ze vstupního školení zaměstnanců, přidělování ochranných pracovních pomůcek a o dodržování požadovaných pracovních a hygienických podmínek.

- Školení technologických postupů, kde je přesně popsáno, jaké postupy se mají dodržovat u jednotlivých prací na stavbě.
- Školení na fasádní systémy, kterého se účastní i stavbyvedoucí. Někteří investoři chtějí certifikáty od pracovníků, kteří fasády provádějí, aby měli kontrolu nad tím, kdo bude práci provádět a zda je vůbec pracovník vyškolený na tento systém. Certifikáty se vystavují jednoleté, proto školení probíhá ve středisku každý rok.
- Školení „Novinky na trhu“, které je určeno také pro stavbyvedoucí. Probíhá zároveň se školením na fasádní systémy. Jde o představení nových materiálů, technologií, se kterými se pracovníci na stavbě mohou setkat.

Pracovníky dělnických profesí uvádí na dané pracoviště určený stavbyvedoucí. Seznamuje je s jejich náplní práce, s jakým materiálem budou pracovat a objasní jim bezpečnost práce tzn. používání ochranných pomůcek, přehled únikových cest.

Technické pracovníky seznamuje s pracovním prostředím vedoucí střediska, který se informuje, zda mají pracovníci splněna všechna školení na systémy managementu ISO, školení řidičů, školení na zateplovací systémy a zdravotní prohlídku u lékaře. Seznámí pracovníky se systémem komunikace ve středisku, vztahy mezi vedoucím střediska, přípravným, stavbyvedoucím, účetním oddělením, investorem a subdodavatelem. Noví techničtí pracovníci musí umět pracovat s programy Microsoft office. Nový stavbyvedoucí absolvuje praktické předvedení chodu stavby, se kterým ho seznamuje stavbyvedoucí, jenž řídí tuto stavbu. Toto praktické předvedení chodu stavby trvá minimálně týden, aby nový stavbyvedoucí dobře znal činnosti, postupy, které se na stavbě provádějí a správný chod dokumentů, který s realizací stavby souvisí.

3.3.5 Hodnocení a odměňování pracovníků ve středisku Zlín-Louky

Středisko Zlín-Louky využívá průběžné i systematické hodnocení stálých pracovníků. Systematické hodnocení středisko provádí jednou za půl roku ústní formou. Vedoucí střediska hodnotí celkovou práci pracovníka, jak jsou plněny pracovní povinnosti a jaké má pracovník vztahy s ostatními pracovníky. V případě negativního hodnocení dostane pracovník ústní upozornění, ve kterém má odstranit určité nedostatky.

Jestliže se jeho pracovní výkon nezlepší, je pracovník písemně upozorněn a nemá nárok na prémie. Konečným řešením v případě, že se nedostatky opakují, je výpověď daná pracovníkovi.

Dělnické profese i subdodavatelé jsou placeni od výkonu práce. Středisko má 99% prací zahrnutých do vzorového ceníku, kde jsou přesně vyčíslené finanční částky za určité pracovní operace. Pracovníci či subdodavatelé jsou na základě tohoto vzorového ceníku ohodnocováni. Subdodavatelům je vzorový ceník poslán přímo s objednávkou služeb, aby předem věděli, jak jejich práce bude ohodnocena. Zaměstnanci střediska mají vzorový ceník ponížený o sociální a zdravotní pojištění, protože středisko za ně toto pojištění odvádí státu. Při hodnocení se posuzuje i doba, za jak dlouho je daná práce vykonána, kvalita práce a celkové množství práce. Podle těchto aspektů se pak odvíjí konečné finanční ohodnocení. Jestliže pracovník absolvuje některé z povinných školení, je placený hodinově.

Techničtí pracovníci mají základní fixní mzdu, která se jim navyšuje o prémie. Prémie jsou pro pracovníka motivační složkou, která se odvíjí od controllingu, správnosti vyplnění dokumentů a rychlosti zpracování zakázek.

Zaměstnanecké výhody pro pracovníky

Dělnické profese mají všechna školení na systémy plně hrazena, pitný režim v letních měsících, ochranné pomůcky, pracovní oblečení v takovém množství, které přímo udává školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Techničtí pracovníci mají k dispozici pro osobní použití veškerou výpočetní techniku, dostávají mobilní telefon, mají volnou pracovní dobu a zajištěný odborný růst díky školením, které pro ně středisko zabezpečuje.

3.3.6 Rozvoj kvalifikace pracovníků ve středisku Zlín-Louky

Středisku firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky se podařilo získat dotace od Evropské Unie na celoživotní vzdělávání pracovníků. Dotace pokrývají školení počítačové gramotnosti, konkrétně na Microsoft office, jazykový kurz angličtiny a kurzy Soft skills. Jsou určeny pouze pro technické pracovníky a vedoucího střediska.

Školení na Microsoft office pracovníky naučí efektivně pracovat s nejpoužívanějšími kancelářskými programy. Školení probíhá každý týden a je zaměřeno na:

- Microsoft Word – vytváření dokumentů, naformátování a příprava na tisk, vkládání tabulek a grafiky,
- Microsoft Excel – práce s tabulkami, používání vzorců, výpočtů, vytváření grafů,
- Microsoft Powerpoint – vytváření graficky jednotných a barevných prezentací,
- Microsoft Outlook (Express) – využívání elektronické pošty a správy kontaktů.

Jazykový kurz angličtiny se vyučuje každý týden po dobu dvou let a probíhá ve školící místnosti přímo ve středisku. Kurz je rozdělený do tří skupin – začátečníci, mírně pokročilí, pokročilí a je zaměřen na obchodní angličtinu. Skupina začátečníků se učí základní slovíčka, stavbu věty a důležité fráze pro komunikaci s klientem, aby se absolvent kurzu dokázal s klientem domluvit na potřebných věcech týkajících se pracovních zakázek. Ostatní dvě skupiny mají rozšíření o více slovíček a frází, zaměřují se hlavně na rozšířenou komunikaci s klientem, psaní dokumentů, vedení porad a prezentace v anglickém jazyce.

Kurzy Soft skills rozvíjí schopnosti každého účastníka. Pracovníci střediska Zlín-Louky se na kurzu učí, jak řešit konflikty, umění myslet podnikatelsky, schopnost týmové práce a vedení týmu, komunikativnost, schopnost vytvářet a udržovat kontakty, sociální empatie, efektivní využívání organizačních schopností a schopnost asertivního chování. Kurzy probíhají dvakrát ročně.

Všechna školení pro technické pracovníky a vedoucího střediska jsou povinná, protože slouží k rozvoji pracovníka, zlepšení komunikace s budoucími klienty a pracovního prostředí ve středisku.

3.3.7 Péče o pracovníky ve středisku Zlín-Louky

Firma Renomix s. r. o. pořádá pro technické pracovníky a vedoucího střediska Zlín-Louky Teambuilding, který zařizuje externí společnost. Teambuilding pochází z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování, tedy budování týmu. Jde o formu zážitkového vzdělávání, tedy učení na základě vlastního jednání a společné překonávání úkolů. Zaměřuje se na týmovou strategii a komunikaci, budování nového týmu, oživení dynamiky dlouhodobě fungujícího týmu, silné a slabé stránky týmu, přijímání a poskytování zpětné vazby, překonávání krizových situací, schopnost rychlého rozhodování a koučování. [11]

Teambuilding je ideální nástroj k budování vztahů ve středisku, stmelení kolektivu, zvyšování motivace k týmové spolupráci, posílení důvěry mezi pracovníky a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu. Probíhá ve středisku Zlín-Louky dvakrát ročně a je určený pro pracovníky, kteří ve středisku dlouhodobě pracují. Není určen pro nové technické pracovníky.

Středisko Zlín-Louky sídlí v nově postavené budově, takže pracovníci mají skvělé podmínky pro svoji práci. V případě, že se na trhu objeví počítačový program, který by technickým pracovníkům zlepšil jejich práci, tak se ho středisko snaží obstarat. Důraz se klade i na výměnu zastaralých softwarů, programů a jiných pracovních pomůcek.

3.3.8 Shrnutí

Vedoucí střediska se dobře stará o personální činnosti ve středisku Zlín-Louky, avšak po zanalyzování jednotlivých personálních činností jsem zjistila několik nedokonalostí. Středisko nezaměstnává personalistu, který by měl na starosti personální činnosti. Pokud by středisko nechtělo zaměstnávat personalistu na plný úvazek, mohlo by využívat jeho služby jen během výběrového řízení, kde by personalista přispěl svými radami a zkušenostmi k výběru vhodného uchazeče. Výběr vhodného uchazeče a vedení výběrového řízení patří mezi hlavní priority personálních agentur, se kterými bohužel středisko Zlín-Louky také nespolupracuje.

Dalším nedostatkem je nerozvíjející se motivační systém pro technické pracovníky. Motivačními složkami pro technické pracovníky jsou jen plně hrazená školení, která zvyšují kvalifikaci pracovníků a volná pracovní doba. Středisko získává nové pracovníky pomocí Úřadu práce ve Zlíně a internetových portálů, ale nevyužívá služeb inzerování. Kdyby využívalo více možností získávání pracovníků, získalo by tak i více uchazečů o zaměstnání.

Praktickou část jsem věnovala analýze personálních činností přímo ve středisku firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky a několika nedokonalostem, které jsem ve středisku zjistila. Veškerou personální práci má na starosti vedoucí střediska. Proto jsem ke zjištěným nedokonalostem navrhla doporučení, která by pomohla a usnadnila práci vedoucímu střediska při řízení personální práce. Navrhovaná doporučení jsou více popsána v následující kapitole.

4 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

V této kapitole své bakalářské práce navrhuji doporučení pro zlepšení personálních činností ve středisku firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky. Po zhodnocení teoretické a praktické části navrhuji čtyři vhodná doporučení, která by středisku mohla pomoci při zvyšování její výkonnosti.

4.1 Zkušený personalista

Středisko Zlín-Louky nezaměstnává žádného personalistu, který by měl na starosti personální činnosti ve středisku. Např. při získávání nových pracovníků nebo při výběrovém pohovoru nemá vedoucí střediska k dispozici žádného personalistu, který by svými radami a zkušenostmi přispíval ke správné volbě možnosti získávání uchazeče a volbě výběrových kritérií. Konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče provádí vedoucí střediska sám.

Mým prvním doporučením je, aby středisko zaměstnalo zkušeného personalistu, který bude empatický, vstřícný, kreativní při hledání řešení, aby se dobře orientoval v zákoníku práce, spolupracoval s vedoucím střediska, měl znalosti v jednotlivých personálních činnostech a uměl si s nimi poradit. Hlavním podnětem k úspěchu či neúspěchu střediska jsou její pracovníci. Bez kvalitních, vzdělaných a motivovaných pracovníků velmi těžko středisko uspěje. Personalista by komunikoval s pracovníky, jak jim pomoci řešit jejich problémy nebo, např. s čím jsou ve středisku nespokojeni či co by chtěli zlepšit. Dle získaných informací by navrhl případná řešení, která by konzultoval s vedoucím střediska. Je nezbytné věnovat pozornost všem činnostem, které jsou se zaměstnáváním spojené, např. výběru vhodných pracovníků, jejich adaptaci ve středisku, jejich dalšímu rozvoji a celkové spokojenosti se zaměstnáním.

Dle mého názoru by mohlo být přijetí personalisty pro středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky velmi přínosné. Dobrá práce personalisty by vedla k uspokojování potřeb pracovníků a zvýšení jejich výkonnosti práce. Tím by se středisko stávalo ziskovější a budovalo si lepší postavení na trhu.

4.2 Využívání personálních agentur

Cílem činnosti personálních agentur je v optimálním čase nalézt odborně a profesně způsobilého pracovníka pro konkrétní firmu. Specialisté v personálních agenturách zajistí firmám pracovníky, jejich oslovení, výběr, pracovní pohovor, umístění do pracovního procesu. Proto bych středisku firmě Renomix s. r. o. Zlín-Louky ráda doporučila spolupracovat s personálními agenturami. Pravděpodobně to ze začátku budou pro středisko větší náklady, ale pokud společně s personální agenturou najdou vhodného pracovníka, bude pro středisko nepochybně konkurenční výhodou. Pokud se nový pracovník neosvědčí, některé personální agentury garantují vypsání nového výběrového řízení na své náklady. Středisko má tak větší jistotu, že dříve či později získá toho správného pracovníka.

Pro většinu lidí, kteří hledají nové zaměstnání, bývá tato situace do jisté míry stresová. Využití služeb personálních agentur přináší zájemci výhody. Rozšiřuje se jeho možnost uplatnění vzhledem k množství nabízených pozic, zkušenosti specialisté v personálních agenturách poskytnou uchazeči zpětnou vazbu a podpoří ho v úsilí při hledání optimálního využití jeho zkušeností, schopností a předpokladů. Personální agentury pracují s vlastními databázemi uchazečů o zaměstnání, takže dokážou najít vhodné uchazeče podle přesných požadavků, představ o novém zaměstnanci a taktéž podle podrobné náplně práce na danou pozici, kterou jim středisko samo určí při osobním setkání. Uchazeči, kteří nejvíce splňují požadavky střediska Zlín-Louky, jsou poté představeni. Možnost konečného výběru je však pouze na středisku. Zprostředkování zaměstnání personální agenturou patří mezi základní formy služeb poskytovaných na trhu práce.

4.3 Zvýšení motivace pracovníků

Mým třetím doporučením je zvýšení motivace pracovníků ve středisku firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky. Otázka motivace je v dnešní době velmi diskutované téma. Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se účastnit při plnění jim svěřených úkolů. Aby se středisko stávalo produktivnější a neztrácela své dobré pracovníky, mělo by se více zaměřit na motivační složky. Ty budou pracovníky motivovat k lepším výkonům, budou mít pocit, že jsou pro středisko větším přínosem a že si jich středisko váží.

Středisko Zlín-Louky svým zaměstnancům hradí všechna školení, která slouží ke zvyšování kvalifikace pracovníků a motivační složkou pro technické pracovníky je jen volná pracovní doba.

Proto bych pro technické pracovníky ráda navrhla několik motivačních složek, podle kterých by se středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky mohlo řídit pro zvyšování motivace svých pracovníků, např.:

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na kulturu a rekreaci,
- příspěvek na dopravu,
- používání automobilu a mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- pořádání firemních akcí, večírků,
- pochvala nadřízeného pracovníka.

Zvýšení motivace pracovníků by mělo být jedno z hlavních náplní práce vedoucího střediska. Pokud se do budoucna na motivaci svých pracovníků zaměří, bude to určitě velký přínos nejen pro pracovníky, ale pro celé středisko.

4.4 Využití služeb inzerování

Středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky hledá nové pracovníky pomocí internetových portálů www.jobs.cz, www.prace.cz a spolupracuje s Úřadem práce ve Zlíně. Aby středisko získalo více vhodných uchazečů, chci jí doporučit, aby se při hledání nových pracovníků zaměřilo i na inzerci v novinách a časopisech. Pravděpodobně se tak středisku zvýší náklady, ale zároveň se zvýší i šance najít více vhodných uchazečů, které středisko Zlín-Louky potřebuje.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat jednotlivé personální činnosti ve středisku Zlín-Louky a zjistit, zda je personální práce pro středisko opravdu přínosem a přispívá tak ke zvyšování výkonnosti střediska.

Dle zanalyzování personálních činností ve středisku musím konstatovat, že personální práce je pro středisko opravdu přínosná. Středisko Zlín-Louky se snaží získávat vhodné uchazeče o zaměstnání, obstarává pro pracovníky školení a vzdělávací kurzy, díky kterým se pracovníci stávají velkou konkurenční výhodou pro středisko. Pokud se středisko bude inspirovat některým z mých navrhovaných doporučení, mohlo by tak zvyšovat výkonnost střediska a spokojenost pracovníků.

V teoretické části vystihuji personální práci. Z odborné literatury jsem získávala poznatky, které mi pomohly charakterizovat jednotlivé personální činnosti v organizacích. Na začátku mé praktické části představuji firmu Renomix s. r. o., kterou jsem si vybrala pro zpracování mé bakalářské práce. Následně v praktické části popisuji personální činnosti přímo ve středisku firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky. Na základě analýzy získaných nedostatků jsem pro středisko navrhla čtyři doporučení, která by se pro něj mohla stát do budoucna vhodnou inspirací. Mým prvním doporučením je spolupráce s personalistou a personálními agenturami. Spolupráce by byla pro středisko přínosem, zejména při výběrovém řízení a získávání vhodných uchazečů. Mým dalším doporučením je rozšíření motivačních složek pro technické pracovníky, aby docházelo ke zvyšování výkonnosti práce a snižování odchodů kvalifikovaných pracovníků. Rozšíření služeb inzerování patří mezi mé poslední doporučení, díky kterému by středisko získalo více uchazečů o zaměstnání.

Podstatou navrhovaných doporučení je zlepšení personálních činností a následné zvyšování výkonnosti střediska. Všechna doporučení jsou zaměřena na pracovníky, od jejich získávání až po udržení efektivních pracovníků včetně správné motivace. Výkonní pracovníci jsou pro středisko důležitým faktorem, proto by nemělo podceňovat význam a roli personální práce.

Dle mého názoru je středisko firmy Renomix s. r. o. Zlín-Louky schopno realizovat navrhovaná doporučení a doufám, že budou pro středisko přínosem a inspirací pro její další vývoj.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Computer Press. 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [3] GREGAR, A. Personální řízení I. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně. 1999. 161 s. ISBN 80-214-1500-2.
- [4] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [5] KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management. Řízení – Organizace. Praha: Linde. 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [6] KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] NAVRÁTIL, J. Studijní opory. Uherské Hradiště. 2009.
- [8] STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Management Press. 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [9] STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika 2007 – 2008. Meritum. 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [10] WERTHER, W. B., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing. 1992. 630 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [11] NEW DAY s. r. o.: [online]. [cit. 2010]. Dostupný z WWW:
<<http://www.newday.cz/teambuilding/teambuilding-team-building.php>>.
- [12] Úřad pro ochranu osobních údajů.: [online]. [cit. 2011-05-04]. Dostupný z WWW:
<<http://www.uoou.cz/uoou.aspx?menu=4&submenu=5&loc=20>>.
- [13] Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí.: [online]. [cit. 2011-05-02].
Dostupný z WWW:
<http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1 Organizační struktura firmy [vlastní zpracování]</i>	<i>31</i>
-------------------------------------------------------------------------	-----------