

Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a. s.

Jitka Zezulková

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce je zaměřena na specifikaci řízení lidských zdrojů. Zabývá se jeho vývojem, cíli a podobami. K rozboru činností spjatých s tímto problémem je využit diagnostický model přístupu k řízení lidských zdrojů. Na jeho základě jsou činnosti rozděleny na hodnocení podmínek, stanovení cílů, formování vnější a vnitřní pracovní síly, rozvoj, školení a odměňování pracovníků, zaměstnanecké vztahy a hodnocení výsledků. Na základě literárního rozboru je provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a.s.

Abstrakt ve světovém jazyce

The bachelor thesis is focused on specification of human resource management. It considers its development, targets and shapes. The diagnostic model of access to management of human resources is used to analyse of activities related to this problem. On its base the activities are dispensed to rating of conditions, setting targets, forming outside and inside labor force, expansion, training and rewarding staff, staffing relations and assessment of results. The analysis of current condition of running of human resources at MAGNETON a.s. company is based on analysis of literature.

Úvodem bych chtěla vyslovit poděkování panu Ing. Romanu Zámečníkovi, PhD., vedoucímu mé bakalářské práce a vedoucímu odboru organizačního a zaměstnaneckého panu Ing. Eduardu Nesibovi za poskytnuté informace, odborné rady a čas.

„Chce-li se člověk stát člověkem, musí se vzdělávat.“

J. A. Komenský

OBSAH

OBSAH	3
ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 LITERÁRNÍ STUDIE NA TÉMA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů	9
1.1.2 Definice řízení lidských zdrojů	10
1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů	10
1.1.4 Podoby řízení lidských zdrojů.....	10
1.1.5 Diagnostický model	11
1.2 HODNOCENÍ PODMÍNEK	12
1.2.1 Vnější podmínky	12
1.2.2 Vnitřní podmínky	12
1.2.3 Charakteristika zaměstnanců.....	14
1.3 PLÁNOVÁNÍ A STANOVENÍ CÍLŮ	16
1.4 VNĚJŠÍ FORMOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY	17
1.4.1 Nábor pracovníků.....	17
1.4.2 Výběr z uchazečů získaných nábořem	18
1.4.3 Propouštění pracovníků.....	20
1.5 VNITŘNÍ FORMOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY.....	20
1.5.1 Řízení a rozvoj kariéry	20
1.5.2 Plánování kariéry	20
1.6 ŠKOLENÍ, ORIENTACE A ROZVOJ	22
1.6.1 Hodnocení potřeby školení	22
1.6.2 Výběr a uspořádání programů školení	22
1.6.3 Cíle školení.....	22
1.6.4 Hodnocení školení.....	23
1.7 ODMĚŇOVÁNÍ.....	23
1.7.1 Mzdové formy	23
1.7.2 Pobídkové formy	24
1.7.3 Zaměstnanecké výhody	24
1.8 ZAMĚSTNANECKÉ A PRACOVNÍ VZTAHY	25
1.9 ODBORY A KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	25
1.9.1 Odbory.....	25
1.9.2 Kolektivní vyjednávání	26
1.10 SHRNTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON A. S.	28
2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ	28

2.1.1	Základní předmět podnikání společnosti	29
2.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	30
2.3	ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	31
2.3.1	Charakteristika řízení lidských zdrojů	31
2.3.2	Zásady personální politiky	32
2.4	ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH	33
2.5	PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ	34
2.5.1	Personální strategie společnosti	34
2.5.2	Funkční schéma	35
2.6	NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	35
2.7	VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU	37
2.7.1	Přijímání zaměstnanců	37
2.7.2	Pracovní poměr	37
2.8	PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ	37
2.8.1	Výpověď při neplnění požadavků firmy	38
2.8.2	Výpověď při nadbytku zaměstnanců	38
2.9	PRACOVNÍ DOBA	39
2.10	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	39
2.10.1	Využívané formy základní mzdy	40
2.10.2	Nadtarifní složky mzdy	40
2.10.3	Příplatky ke mzdě	42
2.10.4	Prostoje z viny zaměstnavatele	43
2.11	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	43
2.12	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	45
2.13	ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	45
2.14	SPOLUPRÁCE S ODBOROVOU ORGANIZACÍ	46
3	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.	48
3.1	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	48
3.2	NEMOCNOST A ÚRAZOVOST PRACOVNÍKŮ	48
3.3	ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	49
3.4	SOCIÁLNÍ POLITIKA	49
4	NÁVRHY NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON A. S.	51
4.1	SNÍŽOVÁNÍ ABSENCE	51
4.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	52
4.3	VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ	52
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55

SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době nedílnou součástí strategického plánování podniku. Zodpovědnost za jeho vedení připadá na vrcholový management, který si musí uvědomit, že lidské zdroje jsou tvořivým prvkem a jsou nepostradatelné pro kteroukoliv organizaci. Při správném řízení se mohou stát i konkurenční výhodou.

Lidské zdroje bývají nákladné, a je tedy důležité je efektivně využívat. Úkolem personalistů se stává sladění rozvoje organizace a zároveň zohlednění tlaků působících na řízení lidí, a to tlaků ekonomických, sociálních, technologických, marketingových a finančních. Rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů pocítují všichni. Ať už zákazníci, majitelé akcií, zaměstnanci, manažeři nebo jen členové společnosti.

Vedoucí pracovníci, zabývající se v podniku řízením lidských zdrojů nebo personálními činnostmi, si musí uvědomit, že lidem nestačí dát pouze práci a řídit je, ale potřebují hlavně být motivováni k vyšším výkonům. Lidské zdroje nelze koupit, je třeba je mít. Pouze lidské zdroje uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Představují největší bohatství společnosti.

Řízení lidských zdrojů prošlo dlouhým vývojem a některé organizace nejsou schopny zajistit tuto filozofii na tak vysoké úrovni, jak by zasluhovala. Projevují se zde však ve větší míře vlivy sociálních podmínek jednotlivých zemí, jejich národní kultury, tradice a legislativa.

Řízení lidských zdrojů je rozsáhlá a obtížná oblast strategického plánování podniku. Lidské chování nelze zcela specifikovat. Snad z tohoto důvodu jsem si vybrala téma řízení lidských zdrojů. Díky bakalářské práci si rozšířím své znalosti z této filozofie, která mě zaujala. Pro svou analýzu řízení lidských zdrojů jsem si vybrala společnost MAGNETON a. s., která vyváží své výrobky i do zahraničí, kde spadají i země Evropské unie. Pro konkurenceschopnost svých výrobků se musí vyrovnat ve všech činnostech vyspělým zemím Evropské unie, tedy i v oblasti řízení lidských zdrojů. MAGNETON a. s. odpovídal požadavkům, které byly kladeny na společnost, ve které bylo možno provádět analýzu řízení lidských zdrojů.

Cílem mé bakalářské práce je v teoretické části provést literární průzkum a na základě teoretických pramenů formulovat podstatu a zásady řízení lidských zdrojů. V praktické části se zaměřit na řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a.s. a na základě poznatků z teoretické části, provést analýzu řízení lidských zdrojů. Zhodnotit přednosti a nedostatky současného stavu řízení lidských zdrojů v této společnosti a navrhnout způsoby zkvalitnění tohoto systému.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LITERÁRNÍ STUDIE NA TÉMA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této části bakalářské práce se budu zabývat rozbořem řízení lidských zdrojů. Vývojem této filozofie, její definicí, cíly, podobami a diagnostickým modelem, podle kterého provedu rozbor jednotlivých činností.

1.1 Řízení lidských zdrojů

1.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

V souvislosti s personální prací se často setkáváme s termíny personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů, které bývají často považovány za synonyma. Z čistě teoretického hlediska tomu tak však není. Rozlišuje se mezi personalistikou či personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů, jako nejmodernějším pojetím personální práce, na straně druhé. Uvedené termíny označují rozdílné vývojové fáze a i rozdílné koncepce personální práce.

Historicky nejstarší pojetí personální práce chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě 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 podniku. Toto pojetí tedy personální práci přisuzovalo výlučně pasivní roli a později se pro ně vžilo označení „personální administrativa“. [4, str. 12]

Další fází vývoje personální práce bylo personální řízení. Tato fáze byla zaznamenána již před druhou světovou válkou. Začala se prosazovat i aktivní role personální práce. Podniky zjistily, že je třeba hledat a využívat konkurenční výhody mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. [4]

Řízení lidských zdrojů, současná koncepce personální práce, se začala formovat ve vyspělých zahraničních firmách již v průběhu 50. a 60. let. Člověk je zde považován za nejvýznamnější výrobní vstup, je tvůrčí součástí podniku. Personální prací se nezabývá již jen personalista, ale každý vedoucí. Řízení lidských zdrojů je nejrozvinutější pojetí personální práce.

1.1.2 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. [3, str. 27]

Je to proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. [1]

1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů spočívají ve vytváření programů odpovídajících stanoveným cílům a směřujících k naplnění těchto cílů. Vymezujeme čtyři obecné kategorie činností:

1. Formování pracovní síly
2. Rozvoj pracovníků
3. Odměňování
4. Vztahy se zaměstnanci a odbory [1]

1.1.4 Podoby řízení lidských zdrojů

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů

Tato filozofie staví lidské zdroje na úroveň ostatních ekonomických faktorů. Lidé - dělníci – jsou považováni pouze za „zboží“, do kterého je investováno stejně jako do nové technologie a techniky, a které využívají vrcholové vedoucí k dosažení konkurenční výhody.

Měkká podoba řízení lidských vztahů

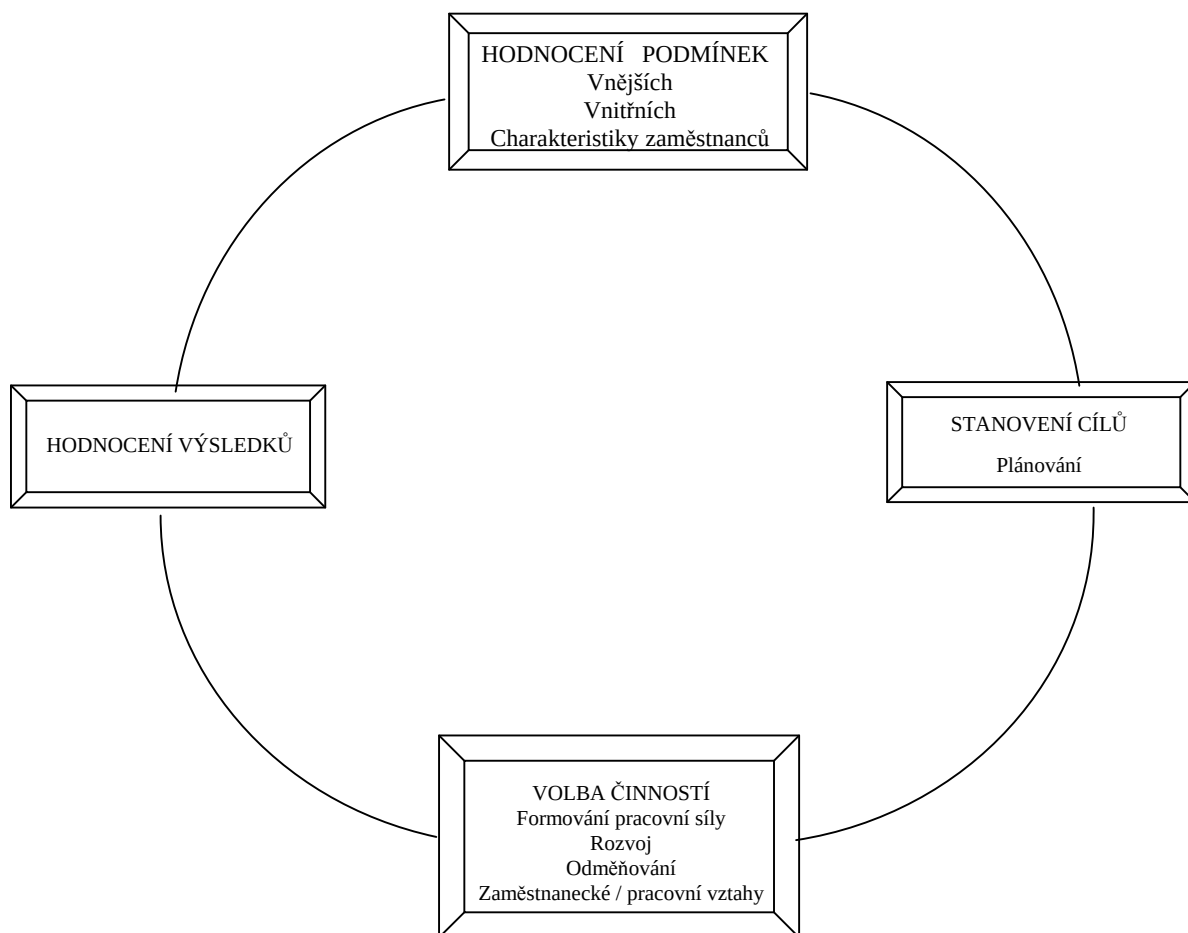
Pracovník je vnímán jako vysoce ceněné aktivum organizace. Konkurenční výhoda je vytvářena oddaností a důvěrou v organizaci, angažovaností – zapojením do rozhodování a spoluodpovědností, adaptabilitou a vysokými kvalitami pracovníků. Důraz je kladen na komunikaci, motivování a vedení. [3]

1.1.5 Diagnostický model

Jeho úkolem je hodnocení podmínek v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokud se hodnocením výsledků zjistí, že přijaté postupy jsou úspěšné, není třeba podmínky měnit. V opačném případě musí být stávající podmínky přehodnoceny a vytvořeny nové.

Model zahrnuje čtyři fáze:

- hodnocení podmínek v oblasti lidských zdrojů
- stanovení cílů odvozených z tohoto hodnocení
- výběr postupů z řady alternativ k dosažení cílů
- hodnocení výsledků [1]



Obr. 1. Diagnostický model řízení lidských zdrojů [1, str. 47]

1.2 Hodnocení podmínek

1.2.1 Vnější podmínky

Přístup k lidským zdrojům je třeba porovnávat s podmínkami vnějšího prostředí. Je důležité sledovat tendence působící v tomto prostředí, identifikovat ty, které mají vztah k danému podniku, a na vznikající tlaky musí být na základě sledování navrhovány možné odpovědi.

Sociálně demografické změny:

- Změny věkové struktury
- Imigrace
- Feminizace pracovní síly
- Kvalita práce

Ekonomické podmínky:

- Podmínky na trhu práce
- Podmínky na trhu výrobků a služeb
- Inflační tlaky
- Internacionalizace trhů
- Technologické změny
- Vliv státu – zákony, nařízení a hospodářská politika
- Odbory [1]

1.2.2 Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky v sobě zahrnují vnitropodnikové organizační a pracovní podmínky. Při rozhodování o lidských zdrojích je třeba zvažovat obojí – organizaci i charakter práce.

Organizace

Bývá hodnocena na základě mnoha organizačních znaků, které mají vztah k řízení lidských zdrojů. Často se provádí hodnocení na základě těchto pěti faktorů:

- Finanční podmínky
- Podnikatelská strategie
- Technologie
- Podniková kultura a filozofie
- Styl řízení

Charakter práce

Charakter práce zahrnuje tři základní informace pro hodnocení práce:

1. Obsah práce – pracovní operace a chování, povinnosti, vztahy, odpovědnost.
2. Kvalifikaci požadovanou pro vykonávání práce – znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti.
3. Podněty pro vykonávání práce – platové ohodnocení, možnost pracovního postupu, vnitřní uspokojení. [1]

Analýza práce

Analýza práce je systematický proces shromažďování a hodnocení informací o určitých pracovních operacích. Skupina pracovních operací, vykonávaných jednou osobou, vytváří pracovní úkol. Z něho vychází pracovní proces, který v širší skupině podobných pracovních zaměření tvoří povolání. Analýza práce často pomáhá v rozhodování o tom, jak odměňovat pracovníky. Shromažďují se pro ni tři základní druhy informací:

- Údaje o pracovních operacích
- Údaje o pracovním chování
- Údaje o schopnostech

Charakteristika pracovních činností

Zaměřuje se na psychologickou stránku vztahu mezi zaměstnancem a prací. Smyslem této analýzy je obohacení práce. Vymezuje se pět charakteristických znaků práce, které jsou potenciálně s to motivovat pracovníky:

1. Škála dovedností – v jaké míře využívá práce dovednosti a talent jednotlivce.
2. Vymezení pracovních operací - vykonání práce od začátku do konce s viditelným výsledkem
3. Význam pracovní operace – míra účinku dané práce na život nebo práci jiných lidí.
4. Nezávislost – možnost samostatného rozhodování.
5. Zpětná vazba – zajištění toho, že pracovník obdrží jasné a přímé informace o efektivnosti vlastní činnosti. [1]

1.2.3 Charakteristika zaměstnanců

Informace zjištěné o zaměstnancích jsou v podniku využívány ke zkvalitnění rozhodování. Měření výkonů, ačkoliv je důležitou činností při řízení lidských zdrojů, zabírá vedoucím pracovníkům velké množství času a stojí organizaci velmi mnoho finančních prostředků.

Hodnocení pracovních výkonů

Hodnocení pracovních výkonů je proces používaný k měření pracovních výkonů zaměstnance. Výkon zaměstnance je míra, v jaké se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky. Při navrhování a zavádění hodnotících systémů je nutné zodpovědět šest klíčových otázek:

1. Proč hodnotíme pracovní výkony? – vyskytují se názory, že systémy hodnocení pracovních výkonů přinášejí více zla než užitku
2. Jaké pracovní výkony hodnotit? – hodnotí se na základě kritérií, např. znalosti, dovednosti, schopnosti, potřeby, atd.
3. Jak měřit výkony? – po zvolení kritérií, se musí zvolit i způsob, kterým budou sledovány a zaznamenávány

4. Kdo by měl hodnotit pracovní výkony? – výběr správné osoby, která dostane za úkol provést hodnocení
5. Kdy hodnotit výkony? – výkony je třeba hodnotit včas, neboť se tím přispěje i k motivaci pracovníků
6. Jak sdělit výsledky hodnocení? – důraz musí být kladen na zvolení správného podání hodnocení

Posouzení výsledků hodnocení výkonu a řešení sporů

Výkony je třeba posuzovat v souvislosti s dosažením cílů organizace. Jejich hodnocení může organizaci ušetřit i nemalé finanční prostředky například tím, že se omezí ztráty. Při hodnocení výkonu však může dojít ke sporu, a to tak, že zaměstnanec nesouhlasí s výsledkem hodnocení. Pohled nadřízeného na určitý problém se může lišit od pohledu podřízeného. [1]

Vzniklý spor je doporučeno řešit v pěti krocích:

1. Volba vhodného místa a času.
2. Zřetelný a přesný popis události – sporu.
3. Snaha o pochopení problému z pohledu zaměstnance.
4. Hledání přijatelného řešení pro obě strany.
5. Podpoření zaměstnancova předsevzetí. [9]

Hodnocení absence

Absenci chápeme jako četnost nebo celkový rozsah ztrát pracovního času, zaviněných zaměstnancovou nepřítomností v zaměstnání. Absence je snadno zjistitelným projevem pracovního chování, který navíc očividně poškozuje organizaci. Je často důvodem k disciplinárnímu řízení a propouštění. Četnost absencí je podle psychologů ovlivněna schopnostmi a motivací zaměstnance, charakterem práce, jakož i mimopracovními faktory.

Hodnocení propouštění a fluktuace

Hodnocení propouštění a fluktuace je důležité a nezbytné pro stanovení náborové strategie. Organizace si musí za zaměstnance, který odchází vyškolit jiného. S tím jsou však spojeny nemalé náklady. Při hodnocení se hodnotí kolik zaměstnanců od organizace odchází, zda

jsou tyto odchody vyvolány organizací nebo zaměstnancem a jak dlouho zaměstnanci v průměru u organizace pracovali. [1]

Hodnocení postojů a mínění zaměstnanců

Provádí se a hodnotí třemi navzájem provázanými aspekty:

1. spokojenost zaměstnanců,
2. identifikace zaměstnanců s organizací,
3. mínění zaměstnanců.

Organizace hodnotí postoje a mínění zaměstnanců ze dvou důvodů. Buď se snaží, aby práce u nich byla pro pracovníky atraktivní a aby byl zaručen rovnocenný přístup ke všem zaměstnancům, anebo vycházejí z toho, že postoje a mínění pracovníků odpovídají jejich ostatním charakteristikám, jako je výkonnost, přítomnost v práci a ochota přizpůsobit se změnám. [1, str. 174]

Organizace působí na míru spokojenosti a integrace pracovníka s organizací ovlivňováním pracovních podmínek, charakteru práce i vlastností zaměstnanců. Působení na postoje a mínění zaměstnanců má však jisté hranice.

Posuzování demografických charakteristik pracovní síly

S ohledem na demografické změny, musí měnit organizace své typy řízení, orientované většinou na muže-bělochy. Ve vyspělých zemích se požaduje od zaměstnavatelů stejný přístup ke všem zaměstnancům, a to bez ohledu na rasu, pohlaví, věk a případné tělesné vady. [1]

1.3 Plánování a stanovení cílů

Plánování lidských zdrojů je proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě rozhodujeme o vynakládání zdrojů při personálních činnostech. [1, str. 190]

Plánování se skládá ze čtyř kroků:

- Předpověď budoucí potřeby
- Analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky

- Sestavení plánů sladujících nabídku s poptávkou
- Kontrola realizace plánů

Cílem plánování lidských zdrojů je:

- Získání a udržení potřebného počtu lidí s požadovanými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi.
- Co nejlepší využívání lidských zdrojů.
- Předvídání a předcházení problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí.
- Rozvíjení dobře připravené a flexibilní pracovní síly, a tak přispívání ke své schopnosti se adaptovat na měnící se prostředí.
- Snižování závislosti na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, v případech, kdy nabídka pracovních sil je nedostatečná. [13]

Plánování lidských zdrojů musí stanovit potřeby lidských zdrojů podniku. Jeho úkolem je určit, zda budou přijímáni pracovníci noví, nebo zda budou využiti zaměstnanci stávající. V úvahu musí být brán plánovaný počet pracovníků a požadované vlastnosti těchto pracovníků.

1.4 Vnější formování pracovní síly

Vnější formování pracovní síly se uskutečňuje přijímáním nových a propouštěním stávajících pracovníků z organizace.

1.4.1 Nábor pracovníků

Při získávání nových zaměstnanců z vnějšího prostředí se provádí nábor, při němž dochází k vyhledávání a lákání lidí, kteří svými schopnostmi a vlastnostmi odpovídají potřebám firmy podle plánu lidských zdrojů. Firma si vybírá ze skupiny uchazečů o zaměstnání takové zájemce, kteří odpovídají jejím požadavkům, a těm pak nabídne zaměstnání. Je důležité, aby i firma v rámci přilákání pracovníků poskytla přesné informace o tom, co může zájemcům, jako novým pracovníkům, nabídnout.

Výběr zdrojů náboru

Podmínkou při výběru zdrojů náboru je získání co největšího počtu uchazečů s co nejmenšími vynaloženými náklady. Mezi nejznámější a nejběžnější vnější zdroje náboru patří:

- příchozí
- doporučení zaměstnanců
- nábor na školách
- zprostředkovatelny práce a profesní sdružení
- inzerce
- přechodně zaměstnaní pracovníci
- přistěhovalci [1], [13]

1.4.2 Výběr z uchazečů získaných nábořem

Výběr z uchazečů je proces, při kterém musí za výběr zodpovědní pracovníci rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku i v příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku. Při výběru je tedy nutné brát v potaz nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. Výběr je závislý v první řadě na kvalitě informací o uchazečích. Při posuzování získaných informací je potřeba tyto informace verifikovat. [4, str. 130]

Validita informací

Validita informací získaných při výběru zaměstnanců je stupeň věrohodnosti předpovědi plynoucí z daných podkladů. Zjišťování validity informací je proces, při kterém shromažďujeme informace, jež mohou potvrdit jejich validitu, slouží k posouzení přesnosti předpovědí a umožňuje tedy organizaci volit ty signály (prediktory), které by jí umožnily zvýšit účinnost výběru, a tím i kvalitu vybraných zaměstnanců. [1]

Fáze výběru pracovníků

Zpravidla se rozlišují dvě fáze, předběžná a vyhodnocovací.

Předběžná fáze:

- definuje se příslušné pracovní místo
- určí se jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl mít uchazeč
- konkrétně se specifikují požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti

Vyhodnocovací fáze (není třeba podstupovat vždy všechny kroky):

- zkoumání dotazníku
- předběžný pohovor
- testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment center
- výběrový pohovor
- zkoumání referencí
- lékařské vyšetření
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- informování uchazečů o rozhodnutí [4]

Metody výběru pracovníků

Metod sběru a posuzování informací o uchazečích je nekonečné množství. K nejpoužívanějším patří:

- dotazník
- pohovory
- assessment centra
- grafologie
- testy pracovní způsobilosti [4]

1.4.3 Propouštění pracovníků

Zaměstnanecký vztah může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinem, penzionováním pracovníka nebo nedobrovolně, kdy je pracovník propuštěn z důvodu nadbytečnosti. [3]

Propouštění z důvodu nadbytečnosti

Dochází k němu zpravidla v případech, kdy se firma snaží o snížení nákladů, neboť náklady na lidské zdroje bývají v podnicích největší. Propouštění má být efektivní, musí být tedy založeno na cílech a informacích souvisejících s výkonností, a etické, protože má velký vliv na pocity sebeúcty a jistoty zaměstnanců. Snižování počtu pracovníků v podniku by tedy mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst podniku jako zaměstnavatele a mělo by být spravedlivé (menšiny). Firmy mohou pomoci svým nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Tento proces se nazývá outplacement.[3], [4]

1.5 Vnitřní formování pracovní síly

Vnitřní formování pracovní síly je uskutečňováno pohybem zaměstnanců mezi pracovními místy uvnitř organizace. Je součástí rozsáhlého procesu formování pracovních zdrojů a musí být propojeno s vnějším formováním pracovní síly. Umisťování vlastních pracovníků na volná místa je považováno za nejefektivnější způsob.

1.5.1 Řízení a rozvoj kariéry

Rozvoj kariéry je výsledkem vzájemného působení mezi jednotlivci, kteří volí to, co nejlépe odpovídá jejich představám, a mezi organizací nabízející takové možnosti, které odpovídají jejím cílům. Aby organizace naplnila své cíle, řídí kariéru tím způsobem, že si vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí své zaměstnance tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných pracovníků. Rozhodující součástí řízení kariéry je plánování kariéry.

1.5.2 Plánování kariéry

Při plánování kariéry musí být brány v úvahu jak cíle zaměstnavatele, tak i cíle zaměstnance. Formuje postup jedince v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků

podniku na straně druhé. Je to soubor zásad a postupů, které organizace používá k tomu, aby zabezpečila svou potřebu lidských zdrojů. Společnost u zaměstnanců využívá různých druhů zkušeností, které jsou nazývány profesní zájmy. Tyto zájmy se mohou v průběhu života měnit. Jsou rozlišovány dvě koncepce k pochopení profesních zájmů, a to zaměření kariéry a stupně kariéry. [1]

Zaměření kariéry

Lidé se zaměřují na určité druhy schopností a zkušeností. Tato orientace odráží základní motivy a schopnosti vytvořené ještě předtím, než začne člověk pracovat a během jeho prvních pracovních zkušeností. [1, str. 443]

Pracovní motivace a schopnosti pracovníků se dělí do pěti orientačních rámců:

1. technické / funkční schopnosti – vykonávání stávající práce a rozvíjení dosavadních schopností
2. manažerské schopnosti – rozvíjení manažerských schopností, umění jednat s lidmi
3. jistota – dlouhodobá práce u určité organizace nebo v určité geografické oblasti
4. tvořivost – vytváření něčeho „originálního a vlastního“
5. autonomie / nezávislost – neschopnost pracovat v organizačním systému

Stupně kariéry

Stupně kariéry jsou fáze osobního rozvoje odpovídající rozsahu pracovních zkušeností a dosaženým rozvojovým stupňům daného pracovníka. Výzkumem byly zjištěny čtyři stupně kariéry:

1. příprava
2. rozvoj
3. vrchol
4. útlum [1]

1.6 Školení, orientace a rozvoj

Školení je systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou a požadavky na ně kladenými. [1, str. 484]

Program školení bývá často sestavován na základě hodnocení pracovníků, kdy se odhalují rozdíly mezi skutečnými a žádanými schopnostmi a dovednostmi. V současnosti jsou kladeny investice do školení na stejnou úroveň jako investice do provozů a zařízení, neboť vyškolení pracovníci mohou představovat konkurenční výhodu společnosti. Zaměstnanec je však potřeba k získávání a využívání nových dovedností motivovat, a to jak finančním, tak i nefinančními výhodami.

1.6.1 Hodnocení potřeby školení

Při stanovování potřeb školení musí firmy přesně definovat cíle, kterých má být školením dosaženo, a hodnotící normy. Potřeby školení bývají zjišťovány :

- analýzou cílů organizace
- analýzou úkolů a analýzou znalostí, dovedností a schopností
- analýzou osob [1]

1.6.2 Výběr a uspořádání programů školení

Tento proces zahrnuje:

- vytváření motivačních podmínek pro učení
- volba obsahu školení
- volba postupu při realizaci školení a rozhodnutí o tom, kdo ho povede

1.6.3 Cíle školení

Aby mohly cíle posloužit jako měřítko úspěchu, musí být měřitelné a dostatečně konkrétní. Měly by vycházet z následujících kritérií:

1. Musí poskytovat informace, které mohou regulovat budoucí rozhodnutí.
2. Musí korigovat důležitá rozhodnutí.

3. Finanční náklady a úsilí spojené se sběrem informací nesmí převýšit hodnotu jejich využití.

1.6.4 Hodnocení školení

Hodnocení musí být plánováno již v době, kdy jsou stanoveny cíle, a musí se stát součástí analýzy potřeb pro tvorbu budoucích programů školení. Provádí se podle stanovených kritérií, které se dělí na vnitřní, související s obsahem programu, a vnější, vztahující se k hlavnímu cíli školení. Mezi základní čtyři hodnotící kritéria patří:

1. Jak hodnotí školení účastníci?
2. Jsou účastníci schopni přijmout koncepci předloženou školením a porozumět ji?
3. Odráží se koncepce školení v pracovním chování jeho účastníků?
4. Ovlivňují účinky změněného pracovního chování výsledky organizace?

1.7 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejtěžších personálních činností. Nejedná se jen o mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody. Odměny se dělí na vnější, o nichž rozhoduje zaměstnavatel, a vnitřní, související se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Při tvoření systému odměňování je důležité si odpovědět na následující otázky:

1. Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

1.7.1 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, včetně jeho pracovního chování. Obvyklé mzdové formy jsou:

- časová mzda a plat – hodinová, týdenní či měsíční částka
- úkolová mzda – pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede

- podílová (provizní) mzda – odměna je zcela nebo z části závislá na prodaném množství, popřípadě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství
- mzdy za očekávané výsledky práce – odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon.
- dodatkové mzdové formy - odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení (osobní příplatek), podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, Scalonův systém, příplatky, ostatní výplaty [4]

1.7.2 Pobídkové formy

Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné výkonu. Využívají se v případech, kdy mzdové formy nemají dostatečný pobídkový účinek.

1.7.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, ale jsou poskytovány pouze za to, že jsou zaměstnanci dané organizace. Někdy je přihlíženo k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám. Aby zaměstnanecké výhody splnily svůj prvotní účel, čímž je motivace pracovníků, musí být voleny tak, aby odpovídaly preferencím pracovníků. Zaměstnanecké výhody se člení do tří skupin:

- výhody sociální povahy – podnikové důchody, životní pojištění, aj.
- výhody mající vztah k práci – stravování, vzdělávání hrazené podnikem, aj.
- výhody spojené s postavením v organizaci – služební mobil (s volným kreditem), podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení, aj. [4]

1.8 Zaměstnanecké a pracovní vztahy

Činnosti zaměřené na zaměstnanecké vztahy se snaží odstraněním bariér, které znesnadňují plné zapojení zaměstnanců a jejich ztotožnění se s postupy podniku, docílit vyšší efektivnosti organizace. [1, str. 685]

Vztahy, vznikající při práci, se člení do následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením
- vztahy mezi odbory
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti
- vztahy mezi pracovními kolektivy
- vztahy mezi spolupracovníky

Kvalita pracovních vztahů vytváří rámec, jenž významně ovlivňuje dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Produktivní klima vytváří jen korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy. [4]

1.9 Odbory a kolektivní vyjednávání

1.9.1 Odbory

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců určenými k obhajování jejich zájmů a k ochraně jejich práv. Odbory mají právo:

- rozhodování
- spolurozhodování
- součinnosti
- kontroly [4]

1.9.2 Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání je proces, v jehož rámci zástupci odborů vyjednávají pro své zaměstnance, které zastupují, podmínky zaměstnání, které budou zakotveny v kolektivní smlouvě. Tento proces zahrnuje uznání práv a odpovědnosti odborů a managementu, jednání o podobě písemné smlouvy týkající se mezd, pracovní doby a dalších pracovních podmínek, a výklad a zajištění této smlouvy po dobu její platnosti.

[1, str. 732]

1.10 Shrnutí teoretické části

Řízení lidských zdrojů, jako současné pojetí personálního řízení, se stává nedílnou součástí strategického plánování společností. Lidé jsou nejdůležitějším, a tedy i nejdražším, vstupem do výroby. Vedoucí pracovníci společností ve vyspělých zemích si tuto skutečnost uvědomují a vkládají do veškerých činností spojených s řízením lidských zdrojů nemalé finanční prostředky.

Jedním z možných přístupů k řízení lidských zdrojů je diagnostický model. Jeho úkolem je hodnocení podmínek v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokud podmínky v podniku splňují požadavky a hodnocení výsledků je pozitivní, není třeba zavedené postupy měnit.

Diagnostický model zahrnuje čtyři části. První je zaměřena na hodnocení podmínek, a to vnitřních a vnějších a na hodnocení charakteristiky zaměstnanců. Řeší se v ní veškeré tlaky působící na řízení lidských zdrojů.

Druhou částí je plánování a stanovení cílů při řízení lidských zdrojů. Pozornost je zde zaměřena na vynakládání určitých zdrojů s cílem dosáhnout co nejlepších výsledků v oblasti lidských zdrojů.

Část třetí je charakteristická pro operace jako je vnitřní formování pracovní síly a rozvoj kariéry, odměňování, zaměstnanecké vztahy a vnější formování pracovní síly, do které spadají činnosti nábor a výběr z uchazečů a propouštění a stabilizace zaměstnanců.

Poslední a velmi důležitou částí diagnostického modelu je hodnocení výsledků. Na jeho základech se pak dělají rozhodnutí o změně v podmínkách řízení lidských zdrojů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON a. s.

Na základě předcházející studie literárních pramenů chci provést analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a.s.. Pro hodnocení použiji podnikovou dokumentaci a rozhovory s vedoucím organizačního a zaměstnaneckého odboru.

2.1 Základní informace o firmě

Téměř před 80 lety zahájila firma MAGNETON a.s. v Kroměříži svou činnost výrobou zapalovacích systémů pro motory firmy IGNÁC LORENC. Rozvoj firmy byl po celou dobu její existence úzce spjat s rozvojem výroby automobilů v Československu. Výroba byla zaměřena na elektrické výstroje, zdrojové soupravy zapalování, startéry, spouštěče, dynama s regulátorem a rozdělovače.

V roce 1945 odkoupila firmu brněnská zbrojovka a ještě v témž roce byl Magneton znárodněn a začleněn do národního podniku PAL Praha. Jako akciová společnost je podnik veden od roku 1994. V tomto roce došlo ke zrušení vojenské výroby a k rozsáhlé racionalizaci programu výroby.

Výroba se v MAGNETONu dělí do čtyř činností. Do výroby autopříslušenství, povrchových úprav a tepelného zpracování kovů, výroby nástrojů a jednoúčelových strojů a výroby pro firmu BOSCH.

Výroba autopříslušenství je v současnosti hlavním výrobním programem. Vyrábí se zde alternátory, startéry, relé, stykače, pojistky pro nejrůznější aplikace a zapalovací systémy pro alternativní, zejména plynové pohony motorových vozidel.

Závod povrchových úprav a tepelného zpracování je ve výrobní oblasti jedním z největších a nejmodernějších závodů v České republice. Dělí se na dílny – galvanovna, kalírna, úpravna vody, kapilární pájení, neutralizační stanice, pískovna a dílna výrobních pomůcek a závěsové techniky.

Závod nářadí vyrábí speciální nářadí, obráběcí a montážní přípravky, lisovací, střižné a protlačecí nářadí, nástroje pro přesný stříh, měřidla, formy na plasty a hliník. Výrobky se uplatňují jak ve vlastní hlavní výrobě autopříslušenství, tak i u externích zákazníků. Součástí výrobního sortimentu jsou i jednoúčelové stroje a zařízení, zkušební stavy, montážní pracoviště a nýťovací stroje. Závod zajišťuje i opravy nářadí a nástrojů.

2.1.1 Základní předmět podnikání společnosti

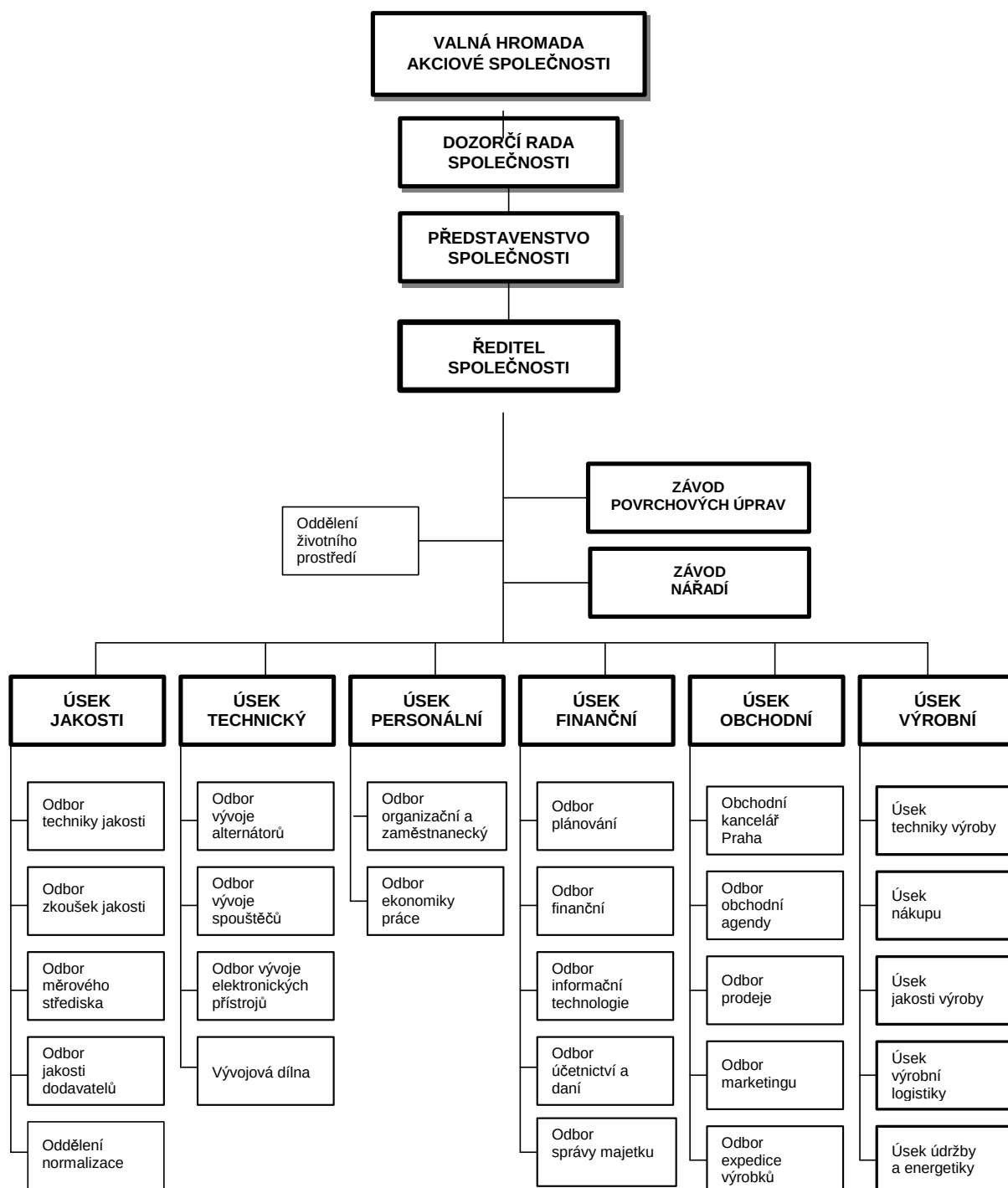
- a) vývoj, výroba, opravy a prodej elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků, stacionárních motorových zařízení a speciální techniky a jejich dílů jako živnost provozovaná průmyslovým způsobem a zahrnující:
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
 - výroba, instalace a opravy elektrických strojů a zařízení a elektronických zařízení,
 - výroba motorových vozidel, karosérií a elektronických součástí, opravy silničních vozidel a ostatních dopravních prostředků, karosérií, pracovních strojů,
 - testování, měření a analýzy, příprava a vypracování technických návrhů,
 - činnost technických poradců v oblasti elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků a speciální techniky a jejich dílů,
- b) kovoobráběčství, nástrojářství, kovářství, zámečnictví, výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví,
- c) galvanizérství, povrchové úpravy a svařování kovů,
- d) obchodní činnost, velkoobchod, specializovaný maloobchod a maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím,
- e) podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- f) činnost účetních poradců, vedení účetnictví, služby v oblasti administrativní správa a služby organizačně-hospodářské povahy u fyzických a právnických osob.

Veškeré úsilí všech pracovníků ve společnosti je orientováno na kvalitu a vysokou technickou úroveň vyráběných zařízení. Společnost vlastní certifikáty ISO 9001 a QS 9000, titul PARTNER společnosti John Deere & Co. pro rok 1999 a 2000. Zájem o výrobky je nejen v České Republice, ale i ve více než 40 zemích po celém světě.

Pro řízení lidských zdrojů je ve společnosti využíván informační systém DIAMAC, který obsahuje veškeré informace o zaměstnancích. Přístup do něho mají pouze oprávnění pracovníci.

2.2 Organizační struktura firmy

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MAGNETON a. s. k 1. 2. 2005



Obr. 2. Organizační struktura firmy (aktualizované 1. 2. 2005)

Personální úsek je v současnosti na stejné úrovni jako úsek jakosti, technický, finanční, obchodní a výrobní. Došlo v něm ke spojení odboru organizačního a zaměstnaneckého a odboru ekonomiky práce. Je napojen přímo na ředitele společnosti.

Vzhledem k tématu bakalářské práce, bude další analýza zaměřena pouze na řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a.s. Budu se zabývat personální politikou a činnostmi spojenými s řízením lidských zdrojů.

2.3 Analýza řízení lidských zdrojů

2.3.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

V roce 2004 došlo ve společnosti ke sloučení odboru organizačního a zaměstnaneckého a odboru ekonomiky práce. Tyto dva odbory spadají nyní pod personální útvar a jsou odpovědné personální ředitelce.

Odbor organizační a zaměstnanecký navrhuje organizační uspořádání a systém řízení společnosti a jejích vnitřních jednotek, zpracovává a vydává Organizační řád, Pracovní řád, Spisový řád a ostatní základní organizační normy, funkční schéma zaměstnanců, přehled středisek a přehled platných organizačních řídicích aktů. Zabezpečuje nábor, příjem, proškolení, evidenci, převody a propouštění zaměstnanců, včetně péče o osoby se změněnou pracovní schopností. Koordinuje periodické hodnocení pracovníků. Zpracovává plány personálního a sociálního rozvoje a plány školení zaměstnanců. Navrhuje zlepšení sociální a zdravotní péče o zaměstnance. Zabezpečuje činnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany utajovaných skutečností a civilní ochrany. Na odboru organizačním a zaměstnaneckém pracují tři zaměstnanci.

Odbor ekonomiky práce prosazuje jednotnou mzdovou politiku a mzdovou stabilitu společnosti, provádí kontrolu dodržování mzdových a platových předpisů, navrhuje mzdové formy a zásady odměňování zaměstnanců, zabezpečuje uplatňování mzdové regulace a účtování mezd a platů. Posuzuje návrhy na zařazení funkčních míst do tarifních stupňů a odpovídá za jejich zařazení ve funkčním schématu. Zabezpečuje aktualizaci Sborníku prací, vede evidenci mimotarifních a manažerských platů, zabezpečuje a eviduje platové a mzdové náležitosti zaměstnanců úseků společnosti. Eviduje výplaty mimořádných a cílových odměn a zabezpečuje stanovení předpokládaných výdělků. Zpracovává daň z příjmů ze závislé činnosti, zajišťuje činnosti související s důchodovým

připojištěním a důchodovým zabezpečením zaměstnanců a plní povinnosti společnosti k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Činnosti na ekonomickém odboru zajišťuje pět pracovníků.

Personální ředitelka řídí a organizuje výběr, přípravu a rozmísťování zaměstnanců do vedoucích a technicko-hospodářských funkcí, vzdělávání a školení zaměstnanců a nábor, příjem, převody a propouštění zaměstnanců. Řídí mzdovou politiku, poskytování sociálních a zdravotních služeb a činnosti v oblasti požární ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany utajovaných skutečností, civilní ochrany, ochrany a ostrahy objektů. Odpovídá za společnost za kolektivní vyjednávání a vydává Kolektivní smlouvu.[14]

2.3.2 Zásady personální politiky

Společnost se svou personální politikou snaží získat a udržet pracovníky, kteří budou schopní, aktivní a loajální ke společnosti. K tomu je třeba dodržet následující podmínky v rozmezí let 2003 až 2006:

- ve vytváření takové firemní kultury a takového pracovního a sociálního prostředí, ve kterém budou zaměstnanci trvale motivováni k rozvoji a využití všech svých znalostí, schopností i dovedností ve prospěch společnosti,
- v posilování přesvědčení zaměstnanců, že jsou zařazováni na pracovní místa podle svých skutečných schopností, znalostí, dovedností a odvedeného výkonu, že zvládají úkoly na ně delegované a dostávají odpovídající odměnu a uznání za svůj výkon,
- v zavádění týmové práce a orientace na procesní řízení, uspokojování individuálních potřeb a zájmů zaměstnanců v souladu s potřebami a možnostmi společnosti a respektování jejich očekávání při rozhodování v souvislosti s prací,
- ve vytváření atmosféry spolupráce a důvěry mezi vedením společnosti, zaměstnanci a odborovou organizací, pravidelném informování zaměstnanců o záležitostech týkajících se společnosti a zdůvodňování prováděných rozhodnutí.

Hlavní úlohou personální politiky pro toto období je, v souladu se strategií, přizpůsobovat stav, strukturu, znalosti a motivaci zaměstnanců společnosti očekávanému budoucímu vývoji tržního prostředí zejména pro:

- rychlou a adekvátní reakci na podněty zákazníků,

- zkrácení inovačního cyklu nižšího řádu na nejnižší možnou míru,
- zrychlení optimální reakce na vlastní chyby.

Systematický osobní odborný rozvoj zaměstnanců je považován za prioritní ve vztahu k naplnění cílů stanovených strategií a ke stabilizaci a motivaci pracovního kolektivu.

Vhodně zvolený systém hmotných i nehmotných odměn a výhod přispívá ke zvyšování úrovně práce a výkonu, motivuje zaměstnance pro mimořádný výkon, podporuje vytváření sounáležitosti zaměstnanců se společností, stabilizuje výkonné zaměstnance ve společnosti a zabezpečuje pro ni výhodné výchozí podmínky při náboru zaměstnanců. Je proto chápán jako prioritní ve vztahu k zajištění cílů stanovených strategií. [21]

2.4 Údaje o zaměstnancích

Věkové rozpětí	Počet ve věkových rozpětích	%
Do 21 let	16	1,71
21 až 30 let	130	13,92
31 až 40 let	235	25,16
41 až 50 let	256	27,41
51 až 60 let	286	30,62
61 let a výše	11	1,18
Celkem	934	100
Průměrný věk	43,0	

Tabulka 1: Věková struktura zaměstnanců k 1. 4. 2005

Vzdělání	Počet zaměstnanců	%
Základní	104	11,13
Vyučení	518	55,46
Střední	246	26,34
Vysokoškolské	66	7,07
Celkem	934	100

Tabulka 2: Vzdělání zaměstnanců k 1. 4. 2005

Z tabulky 1 je vidět, že společnost zaměstnává nejvíce pracovníků ve věkovém rozpětí 51 a 60 let. Je tedy důležité si uvědomit, že v následujících letech vynaloží velké náklady na získávání nových pracovníků. Průměrný věk 43 let, bez ohledu na pohlaví, je specifický pro zapracovanost na pracovním místě a celkovou neochotu zkoušet nové zaměstnání a měnit pracovní kolektiv. Tyto faktory jsou pro společnost výhodné.

Co se týká vzdělanosti pracovníků, je více jak polovina vyučená. Toto vzdělání předurčuje výrobní charakter společnosti. Z celkového počtu 934 pracovníků je 66 vysokoškolsky vzdělaných. Tito pracovníci jsou zaměstnáváni na vyšších pozicích. Jsou důležití pro inovační proces společnosti. Firma zastává strategii obsazování volných míst svými pracovníky, ne však všechny pozice lze nahradit pracovníky s nižším vzděláním a školením.

2.5 Plánování potřeby zaměstnanců

2.5.1 Personální strategie společnosti

Cílem zaměstnanecké politiky společnosti je zabezpečení optimální profesní, kvalifikační a věkové struktury zaměstnanců, řízení adaptace zaměstnanců na strukturální změny, inovace, hodnoty a kulturu společnosti a zajištění universálnosti, flexibility a stabilizace zaměstnanců. Přitom je respektována dlouhodobá potřeba vytvářet práce, které by optimálně motivovaly zaměstnance a respektovaly stoupající nároky na jakost výrobků a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Při tvoření plánů personální strategie se vychází z plánu prodeje a plánu práce společnosti, ze systemizace pracovních míst dle funkčního schéma a analýzy personálu společnosti (profesní, kvalifikační a věkové struktury zaměstnanců).

Personální strategie musí respektovat strategii společnosti a zahrnuje:

- plán personálního stavu,
- plán personálních rezerv,
- plán přijímání a propouštění zaměstnanců,
- plán školení zaměstnanců,
- plán motivace a řízení výkonnosti zaměstnanců,
- plán hodnocení zaměstnanců. [15]

2.5.2 Funkční schéma

Funkční schéma tvoří souhrn pracovních míst ve společnosti. Vede ho a odpovídá za něho odbor organizační a zaměstnanecký. Využívá se k uspořádání a dělbě činností mezi pracovními místy, zařazení pracovních míst do povolání a tarifních stupňů.

2.6 Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor a výběr zaměstnanců je organizován na základě plánu personálního útvaru a plánu přijímání a propouštění zaměstnanců aktualizovaných na základě žádostí příslušných ředitelů závodů nebo úseků. Společnost dává přednost obsazování volných míst ze svých vnitřních zdrojů. Zaměstnancům je tak zajištěna profesní kariéra a odborný růst. Každý zaměstnanec má právo ucházet se o nabídnuté volné místo.

Pokud nedojde k obsazení volného pracovního místa z vlastních zdrojů, provádí personální útvar externí nábor. Využívá inzeráty, jednání s bývalými zaměstnanci, poradenské firmy a zejména Úřad práce. Výběr je zaměřen na zájemce, kteří jsou kvalifikováni pro výkon činnosti na pracovním místě, a to včetně schopnosti spolupráce, flexibility, přizpůsobování se normám a technické zručnosti, a jsou ochotni se ztotožnit s hodnotami a kulturou společnosti.

Výběrové řízení probíhá následovně:

- A. uchazeč a personální útvar si vzájemně vyjasní základní otázky související s pracovním místem. Uchazeč vyplní Žádost o přijetí do zaměstnání.
- B. uchazeč navštíví pracoviště a proběhne předběžný pohovor s nadřízeným vedoucím.
- C. u uchazečů na pracovní místa vrcholového a středního managementu a specialistů se navíc ověřují další znalosti a schopnosti potřebné pro výkon práce (jazykové znalosti apod.) a provede se psychodiagnostické vyšetření.
- D. uchazeč musí absolvovat závodní preventivní prohlídku pro ověření zdravotního stavu a způsobilosti vykonávat stanovené pracovní činnosti.
- E. na základě kladného výsledku pohovoru, ověření znalostí a schopností a lékařského vyšetření, je uchazeč požádán o předložení osobních a kvalifikačních dokladů. Poté je sepsána Pracovní smlouva, která se nechává schválit od personální ředitelky. [15]

Dle právních předpisů, musí společnost zaměstnávat i osoby se sníženou pracovní schopností. Personální útvar ve spolupráci s řediteli závodů a úseků vyhledává a eviduje vhodná pracovní místa a postupně na ně umisťuje zaměstnance u nichž došlo v průběhu zaměstnání ve společnosti ke změně pracovní schopnosti nebo nově přijímané zaměstnance s touto kategorií.

Rok	2004
Počet přijatých	157
z toho doba určitá	142
Jednáno s uchazeči (včetně brigádníků)	1 235
Náklady na nábor	28 000
Podíl nákladů na přijatého zaměstnance	178
Podíl na zaměstnance	31

Tabulka 3: Náklady na nábor zaměstnanců za rok 2004

Z tabulky je vidět, že společnost MAGNETON a.s. přijala v roce 2004 157 žadatelů o práci. Náklady na nábor na jednoho přijatého žadatele činily 178 Kč. Celkové náklady na nábor byly 28 000 Kč.

Společnost se snaží rozšiřovat své kontakty se školami. Vytváří předpoklady k tomu, aby talentovaní studenti, žáci a učni našli svou cestu do společnosti na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa. Nabízí následující oblasti ke spolupráci:

- praktika
- diplomové práce
- odborné přednášky zaměstnanců na škole
- účast škol na vzdělávání zaměstnanců
- spolupráce v oblasti výzkumu a rozvoje
- exkurze a prohlídky závodů
- prezentace společnosti
- nábor studentů ke studiu na škole [18]

2.7 Vznik pracovního poměru

2.7.1 Přijímání zaměstnanců

Přijímací řízení organizuje personální útvar následovně:

- A. uchazeči je přiděleno osobní číslo, předána informační brožura o společnosti, zajištěno vstupní školení o organizačním uspořádání společnosti, zásadách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochraně, systému jakosti a dalších skutečnostech.
- B. zaměstnanec schválí a převezme pracovní smlouvu, osobní průkaz, kontrolní lístek a zápisník bezpečnosti práce a případně popis práce.
- C. přímý nadřízený řídí zaměstnancovo uvedení na pracoviště, jeho zařazení do práce a sociálního prostředí. [15]

2.7.2 Pracovní poměr

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, případně volbou nebo jmenováním. Za zaměstnavatele je oprávněna k uzavírání pracovního poměru personální ředitelka. Při nástupu do práce pak zaměstnavatel seznamuje zaměstnance s principy, právy a povinnostmi stanovenými pro zaměstnance vnitřními směrnici a smlouvou a s předpisy týkajícími se jakosti, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Pracovní smlouva je uzavírána písemně a obsahuje údaje:

- jméno zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele,
- druh a místo výkonu práce,
- začátek pracovního vztahu

Jedno vyhotovení pracovní smlouvy obdrží zaměstnanec, druhý exemplář je založen do osobního spisu zaměstnance.

2.8 Propouštění pracovníků

Pracovní poměr je možné rozvázat těmito způsoby:

- dohodou k jakémukoliv dni (§ 43 ZP),
- výpovědí ze strany zaměstnance (§ 51 ZP), z jakéhokoliv důvodu nebo i bez udání důvodu, kdy končí pracovní poměr uplynutím dvouměsíční výpovědní lhůty,
- výpovědí ze strany společnosti (§46 až 50 ZP), a to jen z důvodů taxativně vymezených, kdy končí pracovní poměr uplynutím dvouměsíční respektive tříměsíční výpovědní lhůty,
- okamžitým zrušením ze strany zaměstnance nebo společnosti (§ 53 až 55 ZP), a to jen z důvodů taxativně vymezených,
- uplynutím sjednané doby (§ 56 a 57 ZP) s tím, že pokud zaměstnanec s vědomím společnosti pokračuje i pak v konání práce, změnil se pracovní poměr na dobu neurčitou, pokud se účastníci nedohodli předem jinak,
- zrušením ve zkušební době ze strany zaměstnance nebo společnosti (§58 ZP), z libovolného důvodu nebo bez udání důvodu, kdy musí být druhá strana informována alespoň tři dny předem před dnem skončení pracovního poměru.

2.8.1 Výpověď při neplnění požadavků firmy

Výpovědi ze strany společnosti z důvodu neuspokojivých pracovních výsledků nebo soustavného méně závažného porušování pracovní kázně musí předcházet písemné upozornění zaměstnance, kde nadřazený vedoucí konkretizuje porušení pracovní kázně nebo nedosahování uspokojivých pracovních výsledků a stanoví zaměstnanci přiměřenou lhůtu k nápravě.

2.8.2 Výpověď při nadbytku zaměstnanců

Pokud dojde k poklesu výroby či jiným racionalizačním opatřením, musí ředitelé závodů nebo úseků konkretizovat pracovní místa, která mají být zrušena. Zajistí seznámení příslušných zaměstnanců s jejich nadbytečností při výrobě a s tím, jaká pomoc jim bude poskytnuta při hledání nového pracovního zařazení. Personální útvar předá zaměstnancům oznamovací dopis s rozhodnutím o nadbytečnosti a zahájí s nimi jednání ve smyslu Kolektivní smlouvy. Odbor organizační a zaměstnanecký zruší příslušná pracovní místa ve funkčním schématu. [15]

2.9 Pracovní doba

Délka týdenní pracovní doby činí 37,5 hodin týdně pro všechny zaměstnance. Výjimkou jsou pouze zaměstnanci mladší 16-ti let, kdy denní pracovní doba nesmí překročit 6 hodin a mladší 18-ti let, kdy denní pracovní doba nesmí překročit 8 hodin. Pracovní týden začíná noční směnou v neděli. Rozvržení směn je následující:

a) u jednosměnného pracovního režimu:

06.00 - 14.00 hod

06.30 - 14.30 hod

b) u vícesměnného pracovního režimu

1. směna 06.00 - 14.00 hod

2. směna 14.00 - 22.00 hod

3. směna 22.00 - 06.00 hod

c) u nepřetržitého provozu jsou směny stanoveny ředitelem daného provozu nebo úseku v dohodě s příslušným dílenským výborem odborové organizace

V odůvodněných případech, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody, umožňuje společnost na žádost zaměstnance kratší pracovní dobu. [22]

Zaměstnavatel poskytuje přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 minut v souladu se Zákoníkem práce a pracovně-právními předpisy. V rámci nekrácení pauzy čekáním na oběd, je vypracován rozvrh příchodů jednotlivých závodů a úseků do závodní jídelny.

2.10 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda a společnost je povinna mu ji poskytnout. Mzda je splatná pozadu za měsíční období. Termín pro výplatu mzdy je stanoven na 25. kalendářní den po skončení měsíce, s výjimkou zaměstnanců s manažerskými smlouvami, pro které je termín výplaty mzdy stanoven na poslední den následujícího měsíce. Mzda jednotlivých zaměstnanců se nezveřejňuje. Společnost musí zaměstnance seznámit předem se změnami způsobu odměňování, výší mzdy a podmínkami pro její poskytování.

Společnost zaručila pro rok 2005 zaměstnancům růst nominálních mezd minimálně ve výši 3,5 %. Růst je realizován především zvýšením tarifních mezd o 5 %. Další růst je umožněn v závislosti na dosahovaných výsledcích, a to zejména:

- závislou složkou mzdy,
- prémie,
- odměnami za drobná zlepšení.

Společnost využívá k odměňování časovou mzdu. Pro dělnické povolání je stanovena časová mzda hodinová a pro ostatní zaměstnance časová mzda měsíční. Použitý typ mzdy je uveden na kontrolním lístku zaměstnance. [22]

2.10.1 Využívané formy základní mzdy

- tarifní mzda - je určena hodinovým (měsíčním) mzdovým tarifem dle příslušného tarifního stupně
- mimotarifní mzda – skládá se z tarifní a nadtarifní části. Sjednává se na dobu určitou.
Využívá se k ocenění: a) tržní hodnoty pracovní síly
b) výsledků práce a dosažených ekonomických přínosů
- smluvní mzda – sjednává se mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v individuální smlouvě

	Tarifní stupně											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Kč/hod	-	44,8	49,4	53,4	58,5	65	72,6					
Kč/měs	-	-	7600	8300	9150	10150	11400	12500	13750	15050	16550	18250

Tabulka 4: Mzdové tarify

2.10.2 Nadtarifní složky mzdy

Využívají se k ocenění výsledků práce zaměstnanců podle dosažených individuálních výsledků nebo výsledků útvarů či společnosti. [22]

Osobní složka mzdy

Je určena pro mzdové ocenění výsledků práce a osobních schopností zaměstnanců. Stanovuje se v hodinové nebo měsíční sazbě v závislosti na mzdovém tarifu. Plánovanou

výši a rozdělení osobní složky mzdy si určuje pro jednotlivé útvary příslušný ředitel úseku nebo závodu. Kritéria pro stanovení osobní složky mzdy jsou:

1. pracovní výkonnost,
2. výsledky práce,
3. pracovní schopnosti a pracovní způsobilost.

Výše osobní složky mzdy může být snížena z následujících důvodů:

1. za neplnění výkonu, stanovených úkolů, termínů a příkazů vedoucího,
2. za nižší kvalitu práce,
3. za porušování technologické kázně a bezpečnostních předpisů.

Závislá složka mzdy

Je určena k motivaci zaměstnanců na hospodářský výsledek střediska. Je vyplácena pouze v případě, že dosažený hospodářský výsledek střediska je lepší než plánovaný.

Prémie

Je určena k zajištění hmotné motivace na hospodářském výsledku společnosti. Prémie je vyplácena ve výši 10 % z kladného hospodářského výsledku. Je vypočítávána za 1. až 5. měsíc roku, kdy je vyplácena v 6. měsíci, a za 6. až 10. měsíc, kdy je vyplácena v 11. měsíci.

Cílové odměny

Jsou vypisovány ředitelem společnosti, úseku nebo závodu k podpoře realizace cílů, které mají zásadní význam pro chod nebo rozvoj společnosti. Cílové odměny musí mít písemnou formu a jsou vypláceny pouze v případě, že byly splněny stanovené podmínky. Musí obsahovat zejména:

- úkol, na jehož plnění se odměna vypisuje, popř. stanovený termín splnění,
- plánovanou výši odměny v Kč nebo v % (např. k zisku),
- okruh zainteresovaných zaměstnanců,
- jméno vedoucího zaměstnance, který zhodnotí splnění úkolů a rozhodne o výplatě,

- předpokládané přínosy pro zaměstnavatele.

Jednorázové a mimořádné odměny

Vyplácí se za výsledky práce, které nebyly oceněny jinou mzdovou formou. Jsou poskytovány ředitelem společnosti na základě návrhu příslušného ředitele závodu nebo úseku.

Odměny za dlouhodobou výkonnost

Za dosahované výsledky práce jsou zaměstnanci, který slaví životní jubileum 50 let věku nebo odcházejícímu poprvé do starobního či invalidního důchodu, nebo zaměstnanci, s nímž byl rozvázán pracovní poměr a do důchodu mu zbývají maximálně 3 roky, vypláceny odměny, jejichž výši stanoví příslušný vedoucí.

2.10.3 Příplatky ke mzdě

Mzda za práci přesčas

Práce přesčas je omezena na 8 hodin týdně a může být nařízena zaměstnavatelem až do výše 150 hodin v kalendářním roce. Za práci přesčas náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Je možná i dohoda o poskytnutí náhradního volna. V tomto případě není příplatek vyplácen.

Příplatky za práci o sobotách a nedělích

Za práci v sobotu a neděli poskytuje společnost zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku bez ohledu na to, jedná-li se o práci v rámci stanovené týdenní pracovní doby nebo nad její rámec.

Mzda a náhrada mzdy ve svátek

Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda, zvýšená o 100 % průměrného výdělku. Nevypalácí se v případě, že je zaměstnanci za tuto práci poskytnuto náhradní volno. Pokud svátek připadne na obvyklý pracovní den a zaměstnanec z tohoto důvodu nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Příplatek za práci v odpolední směně, noční směně nebo v noci

Za každou odpracovanou hodinu v odpolední směně přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 4,50 Kč/hod. Za práci v nočních směnách nebo za práci v noci (mezi 22. a 6. hodinou) přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 8 Kč/hod.

Příplatek za pracovní pohotovost

Pracovní pohotovost je doba, po kterou je zaměstnanec připraven na sjednaném místě pro eventuální pracovní nasazení. Přísluší mu za ni příplatek ve výši 10 % průměrné mzdy.

2.10.4 Prostoje z viny zaměstnavatele

Pokud zaměstnanec nemůže vykonávat svou práci z důvodu výpadku pohonné síly a není-li převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku. V jiných případech dle Zákoníku práce mu náleží náhrada mzdy ve výši 90 % průměrného výdělku. [22]

2.11 Zaměstnanecké výhody

Jsou poskytovány zaměstnancům pro jejich větší motivaci k vyšší výkonnosti a ke stabilizaci v zaměstnání. Ve společnosti se rozlišují zaměstnanecké výhody na finanční a nefinanční.

Zaměstnanecké výhody finančního charakteru:

- a) 7,5 hodinová denní pracovní doba,
- b) týden placené dovolené na zotavenou nad rámec Zákoníku práce,
- c) placené pracovní volno nad rámec Zákoníku práce z důvodu:
 - vlastní svatby (2 dny),
 - narození dítěte (1 den),
 - stěhování vlastního bytového zařízení (1 den),
 - úmrtí rodinného příslušníka a to manžela, druha a dítěte (4 dny),
 - úmrtí rodičů vlastních, nevlastních a manžela či manželky (1 den),
 - úmrtí sourozenců vlastních, nevlastních a prarodičů (1 den),
 - péče o nezletilé děti (osamělým ženám a mužům u dětí, které nedosáhly 12 let věku 2 dny v roce),

- vyhledání nového pracovního místa ve výpovědní době při výpovědi z důvodu nadbytečnosti (1/2 dne v týdnu).
- d) příspěvek na závodní stravování se zvýhodněnou cenou stravenky,
- e) příspěvek na důchodové připojištění a životní pojištění,
- f) odměny při významných jubileích a při příležitosti prvního odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu,
- g) účast na programu neustálého zlepšování činností s možností uplatnění vlastních myšlenek a nápadů s finanční stimulací,
- h) zvýšená ochrana dlouhodobě ve společnosti zaměstnaných, starších zaměstnanců (zvýšení odstupného na pětinásobek měsíčního průměrného výdělku),
- i) firemní mobilní telefony pro výkon funkce (vedoucím úseků, mistrům a specialistům),
- j) firemní osobní vozidla pro výkon manažerské funkce.

Zaměstnanecké výhody nefinančního charakteru:

- a) pružná, zkrácená nebo jinak upravená pracovní doba dle dohody s vedoucím,
- b) péče o pracovní prostředí formou:
 - obnovy pracovišť, sociálních zařízení a vybavování jídelních koutů pro občerstvení a oddych,
 - eliminace rizik možného ohrožení života a zdraví na základě měření rizikových faktorů práce a kontrol pracovišť a sociálních zařízení za účasti lékařů závodní preventivní péče,
- c) speciální lékařská vyšetření nad rámec předepsaných periodických prohlídek (ve spolupráci s Revírní bratrskou pokladnou) pro její pojištění,
- d) samostatnost, nezávislost, přístup k firemním informacím a účast na rozhodování v rámci činnosti odborové organizace, porad útvarů a týmové práce,
- e) účast na rozhodování prostřednictvím pravidelných sociologických průzkumů a hodnocení spokojenosti zaměstnanců,
- f) získání vhodného pracovního chování, žádoucích návyků a postojů převzetím firemní kultury umožňující lepší uplatnění na trhu práce (bývalí zaměstnanci společnosti mají dobré jméno v rámci regionu),
- g) přednostní příjem bývalých zaměstnanců propuštěných z důvodu nadbytečnosti při změně prodejní a výrobní situace. [20]

Společnost však nezapomíná ani na své pracovníky, kteří museli odejít do důchodu. Umožňuje jim zvýhodněné stravování v závodní jídelně, organizuje pro ně prohlídky bývalých pracovišť s bezplatným slavnostním obědem, besedy s vedením společnosti a společenskou zábavu.

2.12 Hodnocení pracovníků

Hodnocení přispívá ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a slouží k varování zaměstnanců, jejichž pracovní výkon je neuspokojivý. Předpokladem hodnocení je soustavné analyzování plnění pracovních úkolů a chování zaměstnanců v pracovním procesu. Takovéto hodnocení však nenahrazuje průběžné hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Hodnocení probíhá zpravidla jedenkrát ročně, a to tak, že mu předchází oboustranná příprava podkladů a následně probíhá pohovor nadřízeného s podřízeným.

Postup při hodnocení:

1. nadřízený seznámí zaměstnance s vlastním pohledem na jeho práci,
2. zaměstnanec se vyjádří ke stanovisku nadřízeného a stručně zhodnotí svůj vztah ke společnosti, výrobkům společnosti a jejich jakosti, personálnímu a sociálnímu programu, životnímu a pracovnímu prostředí a dalším skutečnostem, jež považuje za důležité ve vztahu ke své práci a spokojenosti v pracovním procesu,
3. zaměstnanec navrhne možnosti zlepšení týkající se výrobků společnosti, pracovních postupů, pracovního a sociálního prostředí apod.,
4. nadřízený zpracuje hodnocení a stanoví jeden až tři úkoly pro následující období.

Ke zjištění stanovisek, návrhů a názorů zaměstnanců organizuje personální útvar nepravidelně dotazníkový nebo sociologický průzkum. Zjišťuje, co zaměstnanci vědí o externím prostředí, v němž se společnost pohybuje, interním prostředí ve společnosti a jaká je celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti. [15]

2.13 Odborný rozvoj zaměstnanců

V rámci odborného rozvoje se společnost snaží o postupné zvyšování profesní kompetence a celkové vzdělanostní úrovně zaměstnanců tak, aby byli schopni zajistit plnění strategie společnosti a v ní plánovaných úkolů, realizovat plánované restrukturalizační změny

a zvládnout zvyšující se nároky zákazníků na kvalitu, včasnost, úplnost dodávek výrobků a služeb společnosti.

V roce 2004 bylo i přes snížení finančních prostředků na školení provedeno 507 školících akcí. Na jednoho zaměstnance tak připadlo 10,1 školících akcí. Vyhodnocení efektivnosti realizace plánu školení a vzdělávacích akcí bylo zajišťováno na základě:

- hodnocení garanty (ředitelé úseků) odpovědnými za odborný rozvoj dílčí části systému řízení stanoveného Organizačním řádem,
- hodnocení provedeného účastníky školení a lektory po realizaci akce,
- hodnocení zaměstnanců (jak se absolvování projevilo ve znalostech, dovednostech a chování zaměstnanců) prováděného nadřízenými vedoucími. [17]

	2004
Počet školících akcí	507
Počet proškolených	9 139
Hodin na školení	12 059
Přímé a provozní náklady (tis.Kč)	574
Nepřímé náklady (tis. Kč)	1 530
Ostatní nepřímé náklady (tis. Kč)	2 111
Odhad nákladů na školení celkem (tis. Kč)	4 215
Počet školení / zam.	10
Počet dnů strávených zaměstnancem na školení za rok	2
Náklady na zaměstnance (Kč)	4 657

Tabulka 5: Počet a náklady na školící akce

2.14 Spolupráce s odborovou organizací

Odborová organizace slouží ve společnosti k obhajobě práv, oprávněných zájmů a požadavků zaměstnanců. Odborový orgán musí dbát na dodržování ustanovení Zákoníku práce, kolektivní smlouvy, pracovně-právních předpisů, předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, ochraně životního prostředí a o zaměstnanosti. Má právo na spolurozhodování se společností, právo na projednávání se společností, právo na informace od společnosti a právo kontroly. Členové příslušného odborového orgánu jsou povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dovědí při výkonu své

funkce, pokud by porušením mlčenlivosti mohlo dojít k porušení státního, hospodářského a obchodního tajemství nebo oprávněných zájmů společnosti a zaměstnance. [22]

3 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON a.s.

Jednou z nesporných předností systému řízení lidských zdrojů je ve společnosti komunikace se zaměstnanci i s potenciálními pracovníky. Personální útvar využívá ke komunikaci nástěnky, kde informuje zaměstnance o základních změnách ve společnosti a o průběžně uvolňovaných pracovních místech. Větší význam má však ve společnosti Intranet. Je to nejvíce využívaný vnitřní informační zdroj přístupný díky síti Internetu. Zaměstnanci jsou zde informováni o společnosti, veškerých změnách týkajících se zákonů, změn ve vedení společnosti, vyhodnocování dotazníků, statistických šetřeních a hlavně o volných místech, na které se mohou stávající pracovníci přihlásit (přednost vlastních pracovníků před novými). Pro externí uživatele jsou vypracovány internetové stránky, kde jsou informace o společnosti, výrobcích a personální politice.

3.1 Struktura zaměstnanců

Společnost prošla v minulých letech restrukturalizací, která znamenala snížení počtu zaměstnanců. Teprve v roce 2004 došlo k oživení poptávky a tím k mírnému zvýšení počtu zaměstnanců. Současně s těmito změnami ve výrobním procesu došlo i ke změně ve struktuře vzdělanosti pracovníků. Do pracovního poměru byly přijati vyučení, středoškoláci a vysokoškoláci na úkor zaměstnanců se základním vzděláním.

Výrazně se ve společnosti zvyšuje i flexibilita zaměstnanců. V roce 2004 změnila téměř třetina zaměstnanců své pracovní místo. Dokazuje to, že zaměstnanci jsou ochotni rotovat na pracovních místech a případně měnit i druh vykonávané práce.

Velkým problémem je zaměstnávání bývalých pracovníků důchodců na krátké brigády. Společnost se snaží řešit tento problém tak, že spolupracuje se školami, kde se snaží získat schopné mladé pracovníky, které si může vychovat dle svých potřeb.

3.2 Nemocnost a úrazovost pracovníků

Rok 2004 je charakteristický snížením pracovních i mimopracovních úrazů a snížením počtu dnů pracovní neschopnosti. Přihodilo se jen 7 pracovních úrazů a prakticky ve všech došlo alespoň k částečnému porušení bezpečnostních předpisů. Na snižování počtu dnů pracovní neschopnosti mělo vliv zejména nové legislativní opatření týkající se výše

nemocenských dávek a ukončení procesu snižování počtu zaměstnanců. Stále je však nemocnost ve společnosti vyšší než v zemích Evropské unie.

3.3 Odborný rozvoj zaměstnanců

Společnost neustále zlepšuje profesní znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců v rámci realizace školicích programů. Umožňuje to i již zmíněnou flexibilitu zaměstnanců. Neustále se také prohlubuje spolupráce mezi společností a středními a vysokými školami.

I přes rostoucí počet školicích akcí, klesá množství finančních prostředků na ně vymezených. Tato finanční hranice může v budoucnosti znamenat problémy s kvalitou školení. Již teď je zjištěno, že plán školení neodpovídá potřebám, a to zejména pro klíčové skupiny zaměstnanců jako je vrcholový management, obchodníky a mistry.

3.4 Sociální politika

Zaměstnanci se v rámci sociální politiky mohli v roce 2004 zapojit do projektu Zdravý podnik, který se vyznačoval řadou nadstandardů nad rámec Zákoníku práce. Tento projekt byl uskutečňován ve spolupráci se zaměstnaneckou zdravotní pojišťovnou Revírní bratrská pokladna. Ta veškeré aktivity spojené s projektem pro své pojištěnce i financovala. Byly zde zahrnuty týdenní bezplatné rehabilitační a rekondiční pobyty, rehabilitační masáže, očkování vakcínou proti chřipce a pro zaměstnance na rizikových pracovištích a pracovištích se ztíženým a zdraví škodlivým prostředím byly bezplatně poskytnuty vitamínové preparáty. Projekt měl vliv i na snížení nemocnosti zaměstnanců.

Společnost se však potýká s problémem zapojení zaměstnanců do sociálního programu. Nabízí příspěvky na důchodové připojištění respektive životní pojištění. To je však využíváno asi jen 80 zaměstnanci.

Zaměstnancům i bývalým zaměstnancům důchodcům je umožněno stravování v závodní jídelně. Pro bývalé zaměstnance důchodce jsou mimo jiné organizovány pravidelné prohlídky pracovišť se slavnostním obědem a besedy s vedením společnosti ukončené společenskou zábavou.

Souhrnem se dá říci, že systém řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a. s. obsahuje nedostatky, jako je vysoký podíl režijních zaměstnanců, zaměstnanců se základním vzděláním, vysoký věkový průměr zaměstnanců, vysoký podíl přesčasové

práce, vysoká nemocnost vzhledem k zemím Evropské unie a stále se zvětšující počet zaměstnanců, kterým byl přiznán částečný či plný invalidní důchod, potřebám společnosti neodpovídající zaměření plánu školení a stále se snižující objem finančních prostředků vyčleněných na školení, nejednotnost hodnocení zaměstnanců mezi jednotlivými závody a úseky a nízké zapojení zaměstnanců do sociálního programu společnosti.

4 NÁVRHY NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON a. s.

Na základě srovnání dostupné literatury a současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a.s., kterou jsem analyzovala pomocí podnikové dokumentace, jsem došla k názoru, že řízení lidských zdrojů je ve společnosti na velmi dobré úrovni. I přesto navrhuji možnosti na jeho zkvalitnění.

4.1 Snižování absence

I přes snižování absence (v roce 2004 činila 7,6 % a v roce 2003 dokonce 11,2 %) v zaměstnání nedosahuje společnost hodnot zemí Evropské unie (5 %). V rámci snížení absence byl do společnosti zaveden projekt Zdravý podnik. Ne však veškerá absence může být tímto způsobem omezena. Je důležité analyzovat jednotlivé důvody nepřítomnosti zaměstnanců ve společnosti a přesně specifikovat co je omluvená a co neomluvená absence. Společnost ve spolupráci s Okresní správou sociálního zabezpečení provádí kontroly zaměstnanců, kteří jsou v pracovní neschopnosti. Výhodné je vypracovat systém, který by časté absentéry znevýhodnil nebo poskytovat za nízkou absenci zaměstnancům výhody. Při této motivaci je však důležité dbát na to, aby nebyli zaměstnanci diskriminováni vzhledem ke svému zdraví. Na účast v zaměstnání mají u zaměstnanců vliv schopnosti a motivace.

Schopnosti jsou u zaměstnanců společnosti rozvíjeny řadou školení, jejichž počet se neustále zvyšuje. Motivace je ve společnosti prováděna nadtarifními složkami mzdy a zaměstnaneckými výhodami. Ve společnosti jsou prokazatelné rozdíly v absenci u zaměstnanců dle zařazení do tarifních skupin. Zaměstnanci v nižších tarifních skupinách, tedy s nižšími příjmy, mají počet dnů absence několikrát vyšší (32 dnů) než zaměstnanci ve vyšších tarifních skupinách (4 dny).

Na počet dní pracovní neschopnosti pracovníků má také vliv absence z důvodů pracovních úrazů. Ve společnosti došlo k výraznému poklesu pracovních úrazů, což je důkazem, že školení o bezpečnosti plní své poslání. Veškeré informace o úrazech jsou monitorovány a na jejich základě jsou prováděny statistické výpočty, jejichž výsledky jsou prezentovány zaměstnancům. Vedoucí pracovníci by však měli dbát na neustálé připomínání bezpečnosti práce a dohlížet na to, aby se zaměstnanci mezi sebou nerozptylovali.

4.2 Zaměstnanecké výhody

Jak již bylo uvedeno v článku 4.1 mají zaměstnanecké výhody, jako motivace, vliv na absenci zaměstnanců. Ve společnosti by se mohl zavést cafeteria systém, neboli systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Na základě dotazníkového šetření by bylo možné zjistit, o jaké typy výhod by měli zaměstnanci zájem. Pokud by byly stanoveny jiné výhody, než o které by byl zájem, mohl by celý systém působit demotivujícím způsobem. Před zavedením tohoto programu by se však měli analyzovat vzniklé personální náklady a porovnat s návratností investic do lidských zdrojů.

Společnost již v současnosti disponuje velkým množstvím zaměstnaneckých výhod. Je potřeba zjistit, jestli tyto výhody vyhovují pracovníkům a zda-li jsou o nich dostatečně informováni.

Při využití cafeteria systému, by mohly být nabízeny následující výhody:

- možnost rekreace na podnikové chatě, resp. možnosti získání slevy na jiné rekreace, ať už v České republice nebo v zahraničí,
- věrnostní prémie po odpracování pěti let u společnosti ve výši 500 Kč a zvyšování za každý další rok o 100 Kč,
- příspěvky na sportovní aktivity, nákup léků – např. 200 Kč měsíčně,
- poskytování propagačních předmětů (kalendáře, kšiltovky, trička, propisky).

Vzhledem ke zvyšujícímu se věku zaměstnanců, by měly být zaměstnanecké výhody orientovány na vyšší věk a na prevenci onemocnění, které se sebou vyšší věk přináší.

4.3 Vzdělávání vedoucích pracovníků

Společnost má problém s neodpovídajícím zaměřením školicích akcí pro vedoucí pracovníky. Pokud společnost nedisponuje odborníky pro školení zaměstnanců na vyšších úrovních, měla by se obrátit na společnosti, které takové školení nabízí ve svých službách nebo na specializované fakulty, které provádí školení ve specializovaných programech respektive vyučování „on-line programy“ pro pracovníky, které není možné uvolnit ze zaměstnání.

Zde uvádím možnost vyhledání školící firmy:

1. navštívení internetových stránek – www.educity.cz,
2. výběr požadovaného typu školení,
3. výběr odpovídající firmy ze seznamu firem,
4. kontaktování zvolené firmy a dohodnutí požadovaných školení.

ZÁVĚR

Zařazení personálních činností do strategického plánování společnosti není lehkým úkolem. Ještě stále je málo vrcholových pracovníků vyškoleny a vzdělány tak, aby zvládlo personální řízení na úrovni řízení lidských zdrojů.

Cílem mé bakalářské práce byla analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a. s. a následné zhodnocení předností a nedostatků tohoto stavu a vypracování návrhů na zlepšení. Řešení návrhů vychází ze studia dostupné literatury a z rozboru současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti, k němuž jsem využila firemní materiály.

V první části bakalářské práce jsem provedla literární průzkum a na jeho základě jsem provedla analýzu, podle které jsem formulovala podstatu a zásady řízení lidských zdrojů. Ve druhé části jsem analyzovala současný stav řízení lidských zdrojů pomocí firemních materiálů a na základě této analýzy jsem zhodnotila přednosti a nedostatky a navrhla možnosti zdokonalení současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Na základě srovnání dostupné literatury se současnou personální politikou ve společnosti MAGNETON a. s. jsem došla k názoru, že řízení lidských zdrojů je ve společnosti na velmi dobré úrovni. Domnívám se, že mé návrhy by mohly mít vliv na zlepšení již tak dobrého stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a. s.

Zpracování bakalářské práce pro mě bylo velkým přínosem nejen v teoretické rovině, kdy jsem prostudovala velké množství literárních pramenů, zabývajících se řízením lidských zdrojů a personálními činnostmi, ale i v praktické rovině, kdy jsem se seznámila s řízením lidských zdrojů v praxi, v rozvíjející se společnosti MAGNETON a. s. Získané informace pro mě budou výchozím bodem pro další studium a pro potenciální zaměstnání v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro společnost budou návrhy podnětem na zlepšení řízení lidských zdrojů a díky prezentaci bakalářské práce i zvýšení povědomí o společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3
- [2] WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 631 s. ISBN 80-85605-04-X
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7
- [6] SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1
- [7] TÓTH, R., LUBELEC, J. *Praktická škola personalistiky*. Bratislava: Uniapress, 1991. 64 s. ISBN 80-85313-21-9
- [8] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [9] MCGILL, A. M. *Řízení konfliktů*. Praha: Grada, 1996. 103 s. ISBN 80-7169-136-4
- [10] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H, 2000. 174 s. ISBN 80-86022-65-X
- [11] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. 1. vyd. Praha: Práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-X
- [12] STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6
- [13] GREGAR, A. *Personální řízení I.: Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 164 s. ISBN 80-7318-198-3
- [14] MAGNETON a. s.: *Organizační řád*. 2001
- [15] MAGNETON a. s.: *Zaměstnávání pracovníků*. 2000

- [16] MAGNETON a. s.: *Výroční zpráva pro rok 2003*. 2004
- [17] MAGNETON a. s.: *Školení zaměstnanců*. 1999
- [18] MAGNETON a. s.: *Spolupráce se školami*. 2001
- [19] MAGNETON a. s.: *Pracovní řád*. 2001
- [20] MAGNETON a. s.: *Výhody motivující zaměstnance*. 2005
- [21] MAGNETON a. s.: *Politika personálního a sociálního rozvoje na léta 2003 až 2006*. 2002
- [22] MAGNETON a. s.: *Kolektivní smlouva 2005*. 2004

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Diagnostický model řízení lidských zdrojů	13
Obr. 2. Organizační struktura firmy (aktualizované 1. 2. 2005).....	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Věková struktura zaměstnanců k 1. 4. 2005	35
Tabulka 2: Vzdělání zaměstnanců k 1. 4. 2005	35
Tabulka 3: Náklady na nábor zaměstnanců za rok 2004	38
Tabulka 4: Mzdové tarify	42
Tabulka 5: Počet a náklady na školicí akce	48

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Plán školení zaměstnanců na rok 2005
- P II Přehled typových školicích akcí
- P III Přehled funkčních míst a jim předepsaných typových školení

PŘÍLOHA P I: PLÁN ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA ROK 2005

P.č.	Kód	Název (téma) školení	Určeno pro	Termín		Zajištěno	Lektor	Účastníci		Náklady	
				plán	skut.			plán	skut.	plán	skut.
1	P01	Vstupní školení	K-7,9	01		interně	p.Janek, p.Sikora	30		0	
2	P04	PO pro zaměstnance	K-7,9	01		interně	Nadřízený vedoucí	800		0	
3	P05	PO pro vedoucí pracovníky	K-1	01		interně	p.Sikora	9		0	
4	P05	PO pro vedoucí pracovníky	K-2,4	01		interně	p.Sikora	22		0	
5	P05	PO pro vedoucí pracovníky	K-3	01		interně	p.Sikora	20		0	
6	P05	PO pro vedoucí pracovníky	K-5	01		interně	p.Sikora	12		0	
7	E01	Ekologie - EMS ISO 14001	K-1	01		interně	Ing.Marková	8		0	
8	R15	Účetnictví	K-6	01		interně	Pink, s.r.o.	1		0	
9	R19	Studium při zaměstnání	K-6	01-12		externě	UTB Zlín	1		0	
10	L02	Kolektivní smlouva	K-1 až 5	01		interně	Ing.Blaschke,Opravit	83		0	
11	O01	Kurzy	K-6,8	01		externě		2		3000	
12	O02	Semináře	K-6	01		externě		5		7000	
13	P01	Vstupní školení	K-7,9	02		interně	p.Janek, p.Sikora	10		0	
14	P04	PO pro zaměstnance	K-7,9	02		interně	Nadřízený vedoucí	100		0	
15	Q15	SPC	K-6	02		externě	QMI Ostrava/Blecharz	20		15000	
16	R10	Strategie společnosti	K-1,2,3,5	02		interně	Ing.Blaschke	25		0	
17	R10	Strategie společnosti	K-6,7,8,9	02		interně	Ing.Blaschke	100		0	
18	R10	Strategie společnosti	K-6,7,8,9	02		interně	Nadřízený vedoucí	430		0	
19	Q03	Jakost ve výrobě	K-6,8	02		interně	p.Šindelka,Šafařík	20		0	
20	O01	Kurzy	K-6,8	02		externě		2		3000	
21	O02	Semináře	K-6	02		externě		5		7000	
22	P01	Vstupní školení	K-7,9	03		interně	p.Janek, p.Sikora	10		0	
23	P08	Sváření	K-8	03		externě	COPt Kroměříž/Hýža	16		8800	
24	P19	Obsluha dýchacích přístrojů	K-6,8	03		externě	HZS Kroměříž	11		2200	
25	P20	Obsluha nákladních výtahů	K-8	03		externě	p.Koukal	25		2340	
26	P21	Údržba zdvihacích zařízení	K-8	03		externě	p.Koukal	3		2100	
27	P26	Obsluha kotlů	K-6,8	03		externě	Ing.Štípek	5		5000	
28	R10	Strategie společnosti	K-6,7,8,9	03		interně	Nadřízený vedoucí	430		0	
29	R18	Controlling	K-6	03		interně	Vykydalová,Honková	20		0	
30	J01	Němčina	K-6	03		externě					
31	J02	Němčina konverzační	K-6	03		externě					
32	J03	Angličtina	K-6	03		externě					
33	J04	Anličtina konverzační	K-6	03		externě					
34	O01	Kurzy	K-6,8	03		externě		2		3000	
35	O02	Semináře	K-6	03		externě		5		7000	
36	P01	Vstupní školení	K-7,9	04		interně	p.Janek, p.Sikora	10		0	
37	P06	Řízení motorových vozíků	K-6,8	04		externě	p.Janek	16		3200	
38	P06	Řízení motorových vozíků	K-6,8	04		externě	p.Janek	16		3200	
39	E01	ISO 14001, Příručka EMS	K-7,9	04		interně	Nadřízený vedoucí	850		0	
40	E07	Bezpečnost práce (rizika)	K-5	04		interně	Ing.Nesiba, p.Janek	23		0	
41	E07	Bezpečnost práce (rizika)	K-7,9	04		interně	Nadřízený vedoucí	360		0	
42	Q01	Základy TQM , ISO 16949	K-6	04		interně	p.Čumpelík	20		0	
43	Q18	Zkušební a měřicí technika	K-6	04		interně	Ing.Študent	15		0	
44	R11	Hodnocení zaměstnanců	K-1	04		interně	Ing.Urdová	7		0	
45	R11	Hodnocení zaměstnanců	K-2	04		interně	Ing.Urdová,Nesiba	9		0	
46	R11	Hodnocení zaměstnanců	K-3	04		interně	Ing.Urdová,Nesiba	20		0	
47	R11	Hodnocení zaměstnanců	K-5	04		interně	Ing.Urdová,Nesiba	23		0	
48	M01	Manažerské dovednosti	K-1	04		externě		10			
49	J01	Němčina	K-6	04		externě					
50	J02	Němčina konverzační	K-6	04		externě					
Součet za stránku								3611	0	71840	0

P.č.	Kód	Název (téma) školení	Určeno pro	Termín		Zajištěno	Lektor	Účastníci		Náklady	
				plán	skut.			plán	skut.	plán	skut.
51	J03	Angličtina	K-6	04		externě					
52	J04	Anličtina konverzační	K-6	04		externě					
53	O01	Kurzy	K-6,8	04		externě		2		3000	
54	O02	Semináře	K-6	04		externě		5		7000	
55	P01	Vstupní školení	K-7,9	05		interně	p.Janek, p.Sikora	10		0	
56	P06	Řízení motorových vozíků	K-6,8	05		externě	p.Janek	16		3200	
57	P06	Řízení motorových vozíků	K-6,8	05		externě	p.Janek	16		3200	
58	P24	Údržba motorových vozíků	K-6,8	05		interně	Ing.Ženčák, p.Janek	20		0	
59	Q08	BOZP (rizika)	K-7,9	05		interně	Nadřízený vedoucí	360		0	
60	Q18	Zkušební měřicí technika	K-6	05		interně	Ing.Študent,Šindelka	40		0	
61	Q18	Zkušební měřicí technika	K-6	05		interně	Ing.Študent,Čumpelík	10		0	
62	Q21	Řízení jakosti dodavatelů	K-6	05		interně	Ing.Skalický,Šindelka	15		0	
63	R22	První pomoc	K-6,8	05		externě		15			
64	R22	První pomoc	K-6,8	05		externě		15			
65	O01	Kurzy	K-6,8	05		externě		2		3000	
66	O02	Semináře	K-6	05		externě		5		7000	
67	P01	Vstupní školení	K-7,9	06		externě	p.Janek, p.Sikora	10		0	
68	P11	Obsluha pohyblivých plošin	K-8	06		externě	p.Koukal,p.Sláma	5		900	
69	P18	Obsluha TNS	K-8	06		externě	p.Duroň	10		2000	
70	Q01	Základy TQM, EFQM	K-6	06		interně	Ing.Skalický	10		0	
71	Q09	Dokumentace	K-6	06		interně	Ing.Olejniček	40		0	
72	Q25	Schvalování dílů	K-6	06		interně	Ing.Skalický	15		0	
73	Q25	Schvalování dílů	K-6	06		interně	Ing.Skalický,Šindelka	15		0	
74	R08	Prodej (výsledky vývoje)	K-1 až 6	06		interně	Ing.Trávníček	10		0	
75	R16	Nákup (poptávky,vzorování)	K-6	06		interně	Ing.Trávníček	10		0	
76	L03	Interní předpisy	K-2,3	06		interně	Ing. Nesiba	25		0	
77	J01	Němčina	K-6	06		externě					
78	J02	Němčina konverzační	K-6	06		externě					
79	J03	Angličtina	K-6	06		externě					
80	J04	Anličtina konverzační	K-6	06		externě					
81	O01	Kurzy	K-6,8	06		externě		2		3000	
82	O02	Semináře	K-6	06		externě		5		7000	
83	P01	Vstupní školení	K-7,9	07		interně	p.Janek, p.Sikora	10		0	
84	P02	BOZP	K-1 až 9	07		interně	Nadřízený vedoucí	300		0	
85	Q07	Programy výroby (APQP)	K-6	07		externě	QMI Ostrava/Blechaz	15		12000	
86	J01	Němčina	K-6	07		externě					
87	J02	Němčina konverzační	K-6	07		externě					
88	J03	Angličtina	K-6	07		externě					
89	J04	Anličtina konverzační	K-6	07		externě					
90	O01	Kurzy	K-6,8	07		externě		0		0	
91	O02	Semináře	K-6	07		externě		1		1500	
92	P01	Vstupní školení	K-7,9	08		interně	p.Janek, p.Sikora	10		0	
93	P26	Obsluha kotlů	K-6,8	08		externě	Ing.Štípek	5		5000	
94	Q03	Jakost ve výrobě	K-6	08		interně	p.Šindelka	40		0	
95	Q07	Programy pro nové výroby	K-6	08		interně	Ing.Chlud	15		0	
96	Q20	Benchmarking	K-6	08		interně	Ing.Skalický	20		0	
97	O01	Kurzy	K-6,8	08		externě		0		0	
98	O02	Semináře	K-6	08		externě		1		1500	
99	P01	Vstupní školení	K-7,9	09		interně	p.Janek, p.Sikora	5		0	
100	Q21	Jakost dodavatelů (nákup)	K-6	09		interně	Ing.Novák,Šafařík	30		0	
Součet za stránku								1140	0	59300	0

P.č.	Kód	Název (téma) školení	Určeno pro	Termín		Zajištěno	Lektor	Účastníci		Náklady	
				plán	skut.			plán	skut.	plán	skut.
101	L01	Právní předpisy EMS	K-1	09		interně	Ing.Marková	8		0	
102	L03	Interní předpisy	K-5	09		interně	Ing. Nesiba	23		0	
103	J01	Němčina	K-6	09		externě					
104	J02	Němčina konverzační	K-6	09		externě					
105	J03	Angličtina	K-6	09		externě					
106	J04	Anličtina konverzační	K-6	09		externě					
107	O01	Kurzy	K-6,8	09		externě		2		3000	
108	O02	Semináře	K-6	09		externě		5		7000	
109	P01	Vstupní školení	K-7,9	10		interně	p.Janek, p.Sikora	5		0	
110	P14	Zacházení s elektropřístroji	K-8	10		externě	p. Janek	12		6000	
111	Q03	Jakost ve výrobě	K-5	10		interně	Ing.Skalický	23		0	
112	Q15	SPC	K-6	10		interně	p.Šindelka	40		0	
113	R02	Výsledky vývoje	K-6	10		interně	Charčenko,Šamánek	20		0	
114	L01	Právní předpisy EMS	K-2,3	10		interně	Ing.Marková	25		0	
115	J01	Němčina	K-6	10		externě					
116	J02	Němčina konverzační	K-6	10		externě					
117	J03	Angličtina	K-6	10		externě					
118	J04	Anličtina konverzační	K-6	10		externě					
119	O01	Kurzy	K-6,8	10		externě		2		3000	
120	O02	Semináře	K-6	10		externě		5		7000	
121	P01	Vstupní školení	K-7,9	11		interně	p.Janek, p.Sikora	10		0	
122	P25	Nakládání s chemikáliemi	K-8	11		interně	Ing.Marková	21		0	
123	P25	Nakládání s chemikáliemi	K-8	11		interně	Ing.Marková	21		0	
124	E06	Havarijní příprav., neshody	K-1	11		interně	Ing.Marková	8		0	
125	E06	Havarijní příprav., neshody	K-2,3	11		interně	Ing.Marková	25		0	
126	E06	Havarijní příprav., neshody	K-5	11		interně	Ing.Marková	23		0	
127	Q01	Základy TQM, EFQM	K-6	11		interně	Ing.Skalický	10		0	
128	Q05	Odpovědnost za vady	K-6	11		interně	p.Šindelka	30		0	
129	R08	Prodej	K-6	11		interně	Ing.Svatoš,Rytíř	15		0	
130	J01	Němčina	K-6	11		externě					
131	J02	Němčina konverzační	K-6	11		externě					
132	J03	Angličtina	K-6	11		externě					
133	J04	Anličtina konverzační	K-6	11		externě					
134	O01	Kurzy	K-6,8	11		externě		2		3000	
135	O02	Semináře	K-6	11		externě		5		7000	
136	P01	Vstupní školení	K-7,9	12		interně	p.Janek, p.Sikora	5		0	
137	P25	Nakládání s chemikáliemi	K-8	12		interně	Ing.Marková	21		0	
138	P25	Nakládání s chemikáliemi	K-8	12		interně	Ing.Marková	21		0	
139	E06	Havarijní příprav., neshody	K-7,9	12		interně	Nadřížení vedoucí	800		0	
140	Q04	Ekonomika jakosti	K-6	12		interně	Ing.Skalický	15		0	
141	Q10	Interní audit jakosti	K-6	12		interně	p.Berčík	20		0	
142	R03	Sotware	K-6	12		externě		10		0	
143	J01	Němčina	K-6	12		externě					
144	J02	Němčina konverzační	K-6	12		externě					
145	J03	Angličtina	K-6	12		externě					
146	J04	Anličtina konverzační	K-6	12		externě					
147	O01	Kurzy	K-6,8	12		externě		2		3000	
148	O02	Semináře	K-6	12		externě		5		7000	
149											
150											
Součet za stránku								1239	0	46000	0
Součet za plán								5990	0	177140	0

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED TYPOVÝCH ŠKOLICÍCH AKCÍ

P - POVINNÁ ŠKOLENÍ (vyplývající z právních předpisů)

P01 - vstupní školení

P02 - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

P03 - bezpečnost a ochrana zdraví při práci (pro vedoucí pracovníky)

P04 - požární ochrana

P05 - požární ochrana (pro vedoucí pracovníky)

P06 - řízení motorových vozíků

P08 - sváření

P11 - obsluha pohyblivých plošin

P13 - obsluha jeřábů a vázání břemen

P14 - obsluha elektrických zařízení (Vyhláška 50/78)

P15 - zacházení s jedy a chemikáliemi

P16 - obsluha plynových zařízení

P17 - zaškolení a zapracování nových a převedených zaměstnanců

P18 - obsluha tlakových nádob stabilních

P19 - obsluha dýchacích přístrojů

P20 - obsluha nákladních výtahů

P21 - údržba a opravy zdvihacích zařízení

P22 - obsluha neutralizačních stanic

P23 - obsluha a řízení nákladních a speciálních vozidel

P24 - obsluha a údržba motorových vozíků

P25 - nakládání s chemickými látkami a přípravky

P26 - obsluha parních a horkovodních kotlů (topení)

P27 - obsluha nízkotlakých kotlů nad 50 kW (topení)

4.3.1.1.1 M - MANAGERSKÁ ŠKOLENÍ

M01 - manažerské dovednosti

M02 - mistrovské dovednosti

M03 - organizace a procesní řízení

M05 - řízení prodeje a marketing

M06 - řízení nákupu

M07 - řízení personálu

M08 - řízení vývoje

M09 - řešení problémů a rozhodování

M10 - vyjednávání a komunikace

M11 - řízení financí a ekonomiky

M12 - řízení výroby

M13 - strategie společnosti

4.3.1.1.2 Q - ŠKOLENÍ JAKOSTI

Q01 - základy TQM, CIP

Q02 - organizace systému jakosti a příručka jakosti

Q03 - jakost ve výrobě

Q04 - ekonomika jakosti

Q05 - ručení za výrobek

Q06 - QFD

Q07 - programy pro nové výroby

Q08 - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Q09 - dokumentace

Q10 - interní audit jakosti

Q12 - externí audit jakosti

Q13 - FMEA

Q15 - SPC (statistické metody)

Q16 - spolehlivost

Q17 - DOE (experimentování při návrhu)

Q18 - zkušební a měřicí technika (metrologie)

Q20 - jakost v marketingu a prodeji

Q21 - řízení jakosti dodavatelů

Q23 - změny procesů

Q25 - schvalování dílů

Q26 - manager jakosti

4.3.1.1.3 E - ŠKOLENÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

E01 - základy EMS, ISO 14001 a příručka EMS

E02 - cíle, programy a politika EMS, aspekty a dopady činností

E03 - dokumentace

E04 - interní a externí audit EMS, hodnocení souladu

E05 - měření a monitorování, preventivní opatření

E06 - havarijní připravenost, neshody

E07 - bezpečnost práce a pracovní prostředí

4.3.1.1.4 R – PROFESNÍ ŠKOLENÍ

R01 - sekretariát ředitele

R02 - vývoj a výsledky vývoje

R03 - software

R04 - řízení materiálových toků

R05 - týmová práce a komunikace

R07 - benchmarking

R08 - prodej

R09 - personalistika

R10 - strategie společnosti, úseku nebo závodu

R11 - hodnocení zaměstnanců

R12 - pedagogické minimum

R13 - marketing

R14 - organizace a řízení výroby

R15 - účetnictví

R16 - nákup

R17 - ekonomika

R18 - controlling

R19 - studium při zaměstnání

R20 - systém práce mistrů

R22 - první pomoc

R23 - AUTOCAD

R24 - zdravý životní styl

4.3.1.1.5 L - LEGISLATIVNÍ ŠKOLENÍ

L01 - právní předpisy

L02 - kolektivní smlouva

L03 - organizační řídící akty a interní předpisy

J - JAZYKOVÁ ŠKOLENÍ

J01 - němčina (začátečníci)

J02 - němčina (pokročilí)

J03 - angličtina (začátečníci)

J04 - angličtina (pokročilí)

J05 - jiný jazyk (začátečníci)

J06 - jiný jazyk (pokročilí)

4.3.1.1.6 O - SPECIALIZAČNÍ KURZY A SEMINÁŘE

O01 - kurzy dle průběžné nabídky

O02 - semináře dle průběžné nabídky

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED FUNKČNÍCH MÍST A JIM PŘEDEPSANÝCH TYPOVÝCH ŠKOLENÍ

K1 VRCHOLOVÝ MANAGEMENT (ředitel společnosti, ředitelé úseků a závodů)

P01,P03,P05,M01,M03,M07,M09,M11,M13,Q01,Q02,Q10,Q12,Q20,E01,E02,R03,R05,
R10,R11, R17,R18,L01,L02,J00

K2 ROZŠÍŘENÝ VRCHOLOVÝ MANAGEMENT (zástupci ředitelů úseků a závodů)

P01,P03,P05,M01,M03,M13,Q01,Q10,Q12,Q20,E01,E02,R05,R09,R10,R11,R17,L01,
L02,L03,J00

K3 STŘEDNÍ MANAGEMENT (vedoucí úseků a odborů podřízení ředitelům úseků a závodů)

P01,P03,P05,Q01,E01,E02,R03,R05,R06,R09,R10,R11,L01,L02,L03

K4 NIŽŠÍ MANAGEMENT (ostatní vedoucí útvarů přímo podřízení ředitelům úseků a závodů)

P01,P03,P05,Q01,Q02,R03,R05,R09,L02,L03

K5 MISTŘI A JIM NA ROVEŇ POSTAVENÍ VEDOUCÍ

P01,P03,P05,M02,M13,Q01neboQ02,Q03,Q04,Q09,Q10,Q15,Q18,E01,E02,E05,E06,E07,
R04,R05,R09,R10,R11,R17,L01,L02,L03

K7 TECHNICKÉ PROFESE

P01,P02,P04,P17,Q02,E01

K9 DĚLNICKÉ PROFESE

P01,P02,P04,P17,Q02,E01

Pokud zaměstnanec vykonává ve společnosti speciální činnosti vyžadující navíc určité kvalifikace a dovednosti než pro ostatní profese nebo je zařazen do systému vzdělávání perspektivních zaměstnanců nebo vykonává ve společnosti činnosti lektora, je mu předepsáno absolvování i následujících typových školení:

K6 VYBRANÉ TECHNICKÉ PROFESE - SPECIALISTÉ

O01,O02,P06,P14,P15,P25 a to vybrané dle požadované kvalifikace pro jednotlivá funkčním místa a další školicí akce dle specifikace požadované pro funkci.

K8 VYBRANÉ DĚLNICKÉ PROFESE - SPECIALISTÉ

O01,P06,P08,P10,P11,P13,P14,P15,P16,P18,P19,P20,P21,P22,P23,P24,P25,P26 a to vybrané dle požadované kvalifikace pro jednotlivá funkčním místa a další školicí akce dle specifikace požadované pro funkci.

K10 PERSPEKTIVNÍ ZAMĚSTNANCI

M01neboM02,Q01,Q10,E01,E02,R03,R05,R09,L01,L03,J00

K11 LEKTOŘI

R05,R12,L01,L03

Konkretizaci předepsaných školení provádí pro vrcholový a střední management a mistry (všechna školení), perspektivní zaměstnance (manažerská a legislativní školení), lektory (pedagogická a didaktická školení) a specialisty (odborné kurzy) personální útvar a pro ostatní zaměstnance přímý nadřízený v souladu se záměry vedení úseku nebo závodu.