

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Denisa Prokopová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Personální činnost ve firmě
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denisa Prokopová**
Osobní číslo: **E18321**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Personální činnost ve firmě**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Bakalářská práce se zaměří na analýzu a vyhodnocení efektivnosti personální činnosti ve vybrané firmě. Volbu konkrétní firmy provede student. Na základě empirických dat zhodnotí personální činnosti firmy, vyhodnotí jejich efektivnost a navrhne případná doporučení.

Osnova:

- Historie a vznik firmy XY
- Analýza postavení firmy na trhu
- Personální činnost ve firmě.
- Dopad COVID-19 na personální činnost firmy.
- Vyhodnocení a návrh doporučení

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací: –
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

AMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HLOUŠKOVÁ, P. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-252-6.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální činnost ve firmě jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2021

Denisa Prokopová - E18321

PODĚKOVÁNÍ

Za cenné připomínky, dobré rady a odborné vedení, bych ráda poděkovala mé vedoucí práce paní doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D., která mi přispěla k vypracování této bakalářské práce. Touto cestou také děkuji zaměstnancům firmy XY, za poskytnuté informace a věnovaný čas.

ANOTACE

Záměrem bakalářské práce je prohloubení znalostí v oboru personalistiky po teoretické i praktické stránce. Jsou zde zahrnuty teoretické i praktické informace o personálních činnostech. Praktická ukázka bude demonstrována na příkladu vybrané firmy XY, konkrétně v Lanškrounském závodě. Personální činnosti, a to především činnosti náborové, prošly podrobnou analýzou. Nebyly opomenuty ani lidské zdroje firmy XY. Také zde najdeme zanalyzované i lidské zdroje vybraného podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální činnost, nábor, přijímací pohovor, získávání zaměstnanců, mzda, plat, zaměstnanci,

TITLE

Personnel activities in the company

ANNOTATION

The aim of the bachelor's thesis is to deepen knowledge in the field of human resources from a theoretical and practical point of view. It includes theoretical and practical information about personnel activities. The practical demonstration will be demonstrated on the example of a selected company XY, specifically in the Lanškroun plant. Personnel activities, especially recruitment activities, detailed analysis. XY's human resources were not left out either. Here we will also find the analyzed and human resources of the selected company.

KEYWORDS

personnel activity, recruiting, recruitment, job interview, salary, employees

Obsah

Úvod.....	10
1 Personální činnosti	12
1.1 Plánování potřeby personálu	13
1.2 Získávání personálu.....	15
1.3 Výběr a přijímání personálu.....	16
1.4 Řízení personálu.....	18
1.5 Odměňování personálu.....	20
1.6 Hodnocení personálu.....	22
1.7 Rozvoj personálu.....	23
1.8 Uvolňování personálu	24
1.9 Personální správa a personální controlling.....	26
2 Historie a vznik firmy XY.....	27
2.2 XY ve světě.....	28
2.1 XY v České republice	28
2.3 Závod v Lanškrouně a Svitavách	29
3 Personální činnost v Lanškrounském závodě.....	31
3.1 Plánování a příjem zaměstnanců.....	31
3.2 Hodnocení, odměňování a vzdělávání.....	34
3.3 Personální controlling a správa	36
4 Vliv pandemie COVIDU-19	38
4.1 Nevýhody, které přinesl COVID-19	39
4.2 Výhody, které přinesl COVID-19	40
5. Zhodnocení a návrh na zlepšení.....	42
Závěr	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Valivé ložisko	27
Obrázek 2: Organizační schéma personálního oddělení.....	32
Obrázek 3: Postup plánování, přijímání a výběru zaměstnanců.....	33
Obrázek 4: Kalkulačka pro výpočet hrubé mzdy a bonusů v Kč.....	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výše minimální mzdy	21
--------------------------------------	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Roční nárůst zaměstnanců v Lanškrounském závodě	30
Graf 2: Roční nárůst zaměstnanců ve Svitavském závodě	30

Úvod

Psaní bakalářské práce, státní zkoušky, konec vysoké školy, konec mé dlouhé cesty školstvím. Na otázku: „*Co přijde pak?*“ se nabízí lehká odpověď, tedy práce. Bydlím v malém městě o počtu přibližně 10 000 lidí a 561 firem. V několika případech se nejedná o malé firmy ale o firmy, které zaměstnávají více než 1 000 lidí. Jedna ze zdejších firem již dlouhá léta upoutává mou pozornost, a to zejména díky osobní zkušenosti členů mé rodiny. Roky jsem pasivně registrovala různé personální změny, výběrová řízení na nové pozice a osobní postoje zaměstnanců. Jako velkou výhodu, která posiluje objektivní pohled v bakalářské práci, hodnotím rozdílné pracovní pozice svých známých. Jedná se o XY. Měla jsem tedy velkou motivaci se o této firmě dozvědět více.

Proces výběru zaměstnance a stejně jako celý jeho postup a následně možný kariérní růst ve společnosti je velice zajímavý, zejména z pohledu zaměstnavatele. Přestože jsem toto téma již povrchově zpracovávala v předmětech dříve, nadšení mě neopustilo, ba naopak. Uvědomuji si, že další aktivní roky mého života budou z velké části prožívané v zaměstnání a mám osobní zájem na proniknutí do interních mechanismů personalistiky. Ve své práci tedy budu prozkoumávat jednotlivé kroky náboru, výběru a další činnosti personální práce. V mé práci se propojuje teoretická část s praktickou částí, která bude představena na již zmiňovaném společnosti XY.

Cílem mé bakalářské práce je analýza a vyhodnocení efektivnosti personální činnosti ve vybrané firmě. Na základě empirických dat zhodnotím personální činnosti firmy, vyhodnotím jejich efektivitu a navrhu případná doporučení.

V první kapitole představím personální činnosti teoreticky. Popíši veškeré funkce personální činnosti. Je možné vybírat z více klasifikací funkcí, já si vybrala klasifikaci podle Kaesler Clemensna a Fraue Kaesler-Probstové. Nesmíme opominout specifičnost každé funkce, kterou lze realizovat více způsoby. Poukáži na nejčastější chyby, kterým by se měli vyvarovat uchazeči o práci a účastníci přijímacích pohovorů.

V druhé kapitole představím celou firmu XY. Její vznik, historii a závody, které má po celém světě. Uvedu příklady některých dalších poboček, zejména druhou českou pobočku, důvod jejího vzniku, produktové portfolio apod.

Následující kapitola zahrnuje praktickou část. Ukazuje, jak personální činnosti fungují v praxi ve firmě XY, konkrétně v Lanškrounském závodě. Popíše jednotlivé kroky personálního pracovníka při výběru a nábore nového zaměstnance. Tato kapitola pojednává i o benefitech, které firma nabízí, tedy o odměňování. Dále zahrnuje hodnocení zaměstnanců, jejich vzdělání, controlling a personální péči.

V neposlední řadě se zaměřím na vliv virového onemocnění COVID-19, který se zde objevil začátkem roku 2020 a stále se jedná o aktuální téma. Toto virové onemocnění zasáhlo i personální činnosti, to zejména z toho důvodu, že lidský faktor ve firmě má na starost právě personální oddělení.

Na závěr budu prezentovat poznatky, které jsem získala během stáže ve firmě. Zhodnotím a navrhu doporučení nejen na zlepšení fungování personálního oddělení, ale i doporučení, jak lépe zabránit přenosu viru, a tak udržet zaměstnance zdravé. To může firmě nadále přispět k produktivní výrobě a fungování.

1 Personální činnosti

Kapitola se zabývá problematikou veškerých personálních činností ve firmě, jejím rozdělením a využíváním v podniku. Každý podnik má personální oddělení, které zná potřebné informace o všech procesech personálního managementu. Neustále se snaží své znalosti a nápady v tomto směru zdokonalovat, protože na kvalitních zaměstnancích můžete postavit velkou a úspěšnou firmu. Říká se, že zaměstnanci jsou srdcem podniku. Rad a nápadů, jak řídit procesy personálního managementu existuje mnoho. Ačkoliv nalezneme o personalistice velké množství odborné literatury, každá firma přichází s modifikacemi, které vycházejí z jejích potřeb.

Jestliže porovnáme personální činnost ve firmě přibližně před 40 lety a nyní, zjistíme, že náplň práce se v této činnosti díky velkým technologickým pokrokům dost změnila. Dříve se personální oddělení zaměřovalo na zakládání a aktivním ukončování právoplatných pracovních vztahů a správně a přesně vyplácet mzdu.¹ Teď se personální činnost zaměřuje na takzvané funkce personálního oddělení. Tyto funkce rozdělil Clemens Kaesler a Frauke Kaesler-Probstová ve své knize Praktická podniková personalistika (2013) na:

- plánování potřeby personálu
- získávání personálu
- výběr a přijímání personálu
- řízení personálu
- odměňování personálu
- hodnocení personálu
- rozvoj personálu
- uvolňování personálu
- personální správa a personální controlling

Pokud podnik poptává zaměstnance, musí navrhnout a nabídnout lidem takové podmínky aby, u budoucích pracovníků vzbudil zájem o práci ve firmě. Vzhledem k tomu, že člověk v produktivním věku potřebuje práci kvůli penězům, kterými pokryje své náklady, můžeme říci, že podniky soupeří mezi sebou o zaměstnance. Potenciální zaměstnanci si velmi často volí práci dle zaměření svého předchozího studia. Od přijímaných zaměstnanců se očekává, že budou schopni uplatnit své získané dovednosti ze škol v praxi. Je na zvážení a podmínkách firmy, zda

¹ KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika: Historické pozadí personalistiky. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 17 Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

si vybere zaměstnance, který požadovaný obor nestudoval nebo se mu dosud nevěnoval a poskytne mu potřebné kvalifikace sama.

Na příkladu Německa si můžeme připodobnit měnící se situaci na trhu práce, kterou můžeme pozorovat i v našich podmínkách. Zatímco dříve lidé zůstávali celý produktivní čas v jedné firmě, dokonce i na stejné pracovní pozici, dnes je situace jiná. Ve čtyřicátých letech v Německu bylo velké množství nabízených pracovních míst, což vedlo roku 1942 k vytvoření systému mobilizace pracovních sil. Firmy v druhé polovině 20. století byly postupně nuceny začít více motivovat své zaměstnance. Následně do České republiky začali jezdit lidé z cizích států za prací. Dále se objevují nové zákony a práva pro zaměstnance, s kterými výrazně rostou mzdové náklady, které byly dalším důvodem pro zlepšení a rozvoj personálních funkcí. Zvláštním nařízením bylo upraveno rozmísťování absolventů vysokých škol, kteří byli školou závazně umísťováni na dobu tří let. Více se o tomto nařízení dočteme v zákoně č. 65/1965 Sb., zákoníku práce.²

1.1 Plánování potřeby personálu

Jeden ze základních aspektů vedoucí k maximalizaci zisku při co nejmenších nákladech je přesné stanovení počtu potřebných zaměstnanců. Mezi náklady firem jsou právě mzdové náklady největší položkou. Pokud by chtěl podnik růst, trh a ostatní okolnosti by vedly ke zvýšení výroby, nemůže si dovolit zanedbat personální stránku, či dokonce držet podstav zaměstnanců za účelem zisku. Pokud je podnik naopak nucen výrobu a služby omezovat, je nutné omezit počet zaměstnanců.

Jak název funkce napovídá, zabývá se stanovením potřeby personálu na jednotlivých odděleních. Zjednodušeně nám odpoví na otázky „Kde? Kdy? Kolik?“. Aby nevznikl problém s nedostatkem nebo přebytkem zaměstnanců, tvoří podnik personální plán, jinak označovaný jako plánování lidských zdrojů. Plány se liší dle cílů z hlediska krátkodobých i dlouhodobých. O krátkodobé plány se jedná, pokud jsou v horizontu jednoho roku a méně. Jako plány dlouhodobé klasifikujeme plány s cca pětiletým výhledem. Je nutné mít budoucí plány organizace a jejich činnosti, aby bylo možné plán co nejpřesněji definovat.

² FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace. Praha: Computer Press, 2002, s.9. Praxe manažera. ISBN 80-7226-515-6.

Pro přesnější plán o počtu volných míst vykoná podnik výpočet. Ten vypadá v následujících krocích takto (výpočet provádím na jednom určitém oddělení):

1. zjištění aktuálního stavu personálu
2. odečtení plánovaných odchodů (důchod, výpověď)
3. přičtení plánovaných příchodů

= plánovaný budoucí stav personálu

1. sečteme nově vzniklá pracovní místa
 2. odečteme od prvního kroku zaniklá místa
- = hrubá potřeba personálu (kolik pracovních míst je potřeba obsadit)

Rozdíl mezi plánovaným budoucím stavem a hrubou potřebou personálu je čistá potřeba personálu. Čistá potřeba personálu říká, kolik bude výhledově pracovních míst v podniku.³

Avšak i dokonale propracovaný plán, je ovlivňován zápornými faktory. Jaroslav Mužík rozdělil faktory na dvě skupiny. Jedna skupina zahrnuje vnitropodnikové faktory, kam patří struktura personálu, z ní se dozvíme věkové složení nebo stav personálu. Dále velice důležitá a v budoucnu ještě několikrát zmiňovaná motivace zaměstnanců, podnikové vybavení a další. Ve druhé skupině, skupina ovlivňující faktory mimo podnik, najdeme právní rámcové podmínky a tržní situace.

Než dosadíme na pracovní místo novou pracovní sílu. Je třeba, aby personální oddělení zahájilo podnikovou analýzu pracovního místa a také náplně práce. Analýza pracovního místa zjistí požadavky na danou pozici. Analýza pracovního místa je proces získávání, uchovávání a rozbor všech informací o podnikovém pracovním místě.⁴ Výsledkem analýzy práce jsou dokumenty, jež shrnují informace o dovednostech, úkolech a schopnostech. Jinými slovy je výsledkem analýzy specifikace a popis práce.

³ KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika: Historické pozadí personalistiky. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 24. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

⁴ PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, s. 14. ISBN 80-200-0950-7.

1.2 Získávání personálu

Cílem tohoto procesu je „přilákat“ a nalézt vhodného zaměstnance. S ohledem na stanovené cíle nábory mohou být tato hlediska vymezena na právní, morální a podnikatelské. Právní hledisko znamená vyhovovat protiprávnímu antidiskriminačnímu zákonodárství. Podle morálního hlediska se má firma vyhýbat nepoctivé diskriminaci z morálních důvodů i poslušnosti vůči zákonu. Podnikatelé mají zajišťovat, aby veškeré úsilí bylo zaměřeno na dosahování celopodnikových a nikoli obchodních cílů.⁵

Nejlepší pro firmu je interní získávání pracovníků, na volnou pracovní pozici dosadí již známého zaměstnance firmy. Dojde tedy k přemístění pracovníka na volnou, mnohdy atraktivnější pozici. Firma touto cestou zajistí možnost kariérního růstu. O této příležitosti se dozví například z informační tabule a ti, jež mají zájem o změnu pozice, podají žádost. Na základě rozhodnutí firmy projdou vnitropodnikovým konkurzem (nemusí být vždy vypsán, není povinný). Další výhodou interního získávání zaměstnanců je pro firmu ušetření nákladů za reklamu, inzerci a další publikační aktivity. Často je proces interního přijímání mnohem rychlejší, neboť firma osobně zná svého zaměstnance, tedy si je vědoma jeho předností i nedostatků. Tento způsob může skýtat i nevýhody. Např. pracovník na dělnické pozici, nemusí získat na vedoucí pozici respekt a je pro něj obtížné získat autoritu. Další nevýhodou je nižší počet lidí, kteří se o nabízené práci dozví. Nabídky, které cílí na pracovní sílu zvenčí mohou přinést větší variabilitu pracovníků.

Zaměstnanec nemusí vždy souhlasit se změnou pozice a zaměstnavatel potom volí cestu obsazení volného pracovního místa externím náborem. Pomocí osvědčených metod hledá a nabízí volnou pracovní pozici i mimo firmu. Lidé se tedy o pozici dozvědí z inzerátu v novinách, z burzy práce, od personálních agentur, na úřadu práce, z internetu. U člověka přijatého z externího prostředí, je riziko delšího zapracování nebo riziko špatně vybraného zaměstnance (nezodpovědného apod.). Jestliže firma bude na lepší pozice nabírat pouze externě, musí očekávat snížení motivace u ostatních zaměstnanců, protože chybí šance na kariérní postup. Z praxe vyplývá, že z „venku“ přijatí zaměstnanci jsou ochotni podávat lepší výkony.

Personální leasing je další způsob externího přijímání pracovníků, který je ale méně známý. Nejedná se o hojně využívaný postup, dokonce ne každá firma ho uznává. Funguje na

⁵ FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace. Praha: Computer Press, 2002, s.56. Praxe manažera. ISBN 80-7226-515-6

principu krátkodobého dosazení vypůjčené osoby z jiné firmy. Firma, od které jsou najati/vypůjčeni zaměstnanci, dostává od druhé firmy peníze. O tomto leasingu musí být informována zdravotní pojišťovna dotyčné osoby.

1.3 Výběr a přijímání personálu

Pokud je nabídka firmy s nabízeným místem úspěšná, následuje výběr a příjem nového pracovníka. Výběr zaměstnance je opravdu náročný a mnohdy zdlouhavý proces, který se rozděluje do několika fází. S každým přechodem do další fáze se zužuje množství zájemců. Dále postupují pouze vybraní uchazeči. Získané životopisy, motivační dopisy a pracovní posudky svědomitě personalista přečte, přezkoumá a posoudí. Neposuzuje se pouze obsah, ale i úprava, přehlednost a další detaily. I detail se může stát v poslední fázi důležitý a mnohdy rozhodne o vybraném uchazeči. Klade se důraz na fotografii, gramatiku, aktuálnost životopisu a další. Nejrůznější rady na toto téma můžeme nalézt i na internetu. Například na platformě You Tube, kde může žadatel zhlédnout výuková videa. Také se žadatel může vzdělávat pomocí doporučujících článků, které často zveřejňují firmy samotné. Po obdržení prezentujících dokumentů si na potenciálního pracovníka vytvoří firma první názor.

Firma obvykle komunikuje požadavky, o kterých se většinou uchazeč dozvídá již v nabídce. Předpokládá se, že bude tyto požadavky respektovat, aby se zvýšila šance na úspěch ve výběrovém řízení. V opačném případě marníme nejen čas firmy, ale i svůj. Požadavky rozlišujeme na fyzické (síla, zručnost), duševní (úroveň znalostí), kvalifikační (vzdělání, praxe), klíčové kvalifikace (jazykové znalosti, řidičský průkaz), dovednosti psychomotorické, sociální (vedení), pracovní zkušenosti získané na jiném pracovišti v podobné pozici, požadavky osobní – charakterové (schopnost se učit, temperament).

Po vyhodnocení životopisů, motivačních dopisů a pracovních posudků se rozhodne, kdo bude pozván k dalšímu kroku, kterým je obvykle pohovor. U velkých firem je ještě před pohovorem připraven přijímací test/zkouška. Záleží, na jaké místo se uchazeč hlásí, dle požadavků na jednotlivé pozice musí projít testem/zkouškou osobnostní, inteligenční, výkonnostní a v několika případech i pracovní. Fáze pohovoru je pro uchazeče jednou z nejvíce stresujících. Pohovor si vytyčuje tři hlavní cíle: 1. Získat dodatečné informace o uchazeči. 2. Poskytnout uchazeči informace o podniku. 3. Posoudit vhodnost uchazeče. Měl by být cílený,

strukturovaný a řízený.⁶ Všechny otázky, které firma klade uchazeči, by měly být kladené všem stejně, kvůli objektivnímu posouzení. Zhruba 70 % času má hovořit uchazeč. Personalisté doporučují, aby se na pohovor uchazeči připravili. Je prozíravé zjistit si několik informací o firmě, kam se uchazeč hlásí a popřípadě si pročíst rady, zhlédnout videa atd. Personalista využívá k zjištění informací o uchazeči několik typů otázek. Objevují se otázky otevřené, uzavřené, informační, sugestivní, prioritní, alternativní, kontrolní, motivační, rétorické, pochybovační, matoucí, povzbuzující.

Uchazeč, kterého si firma vybere, se dohodne s firmou na podmínkách a uzavře pracovní smlouvu. V zákoníku práce⁷ § 34 zjistíme, co pracovní smlouva musí obsahovat:

- druh práce
- místo nebo místa výkonu práce
- mzdu nebo plat
- den nástupu do práce

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně. Pokud se zaměstnanec nedostaví v určený den do práce, může mu zaměstnavatel vypovědět smlouvu. V případech, že zaměstnanec měl vážný důvod pro svou absenci, nebo byl dokonce problém na straně zaměstnavatele, domluví se zaměstnavatel a zaměstnanec na dalším postupu. Od pracovní smlouvy je možné odstoupit jen pokud zaměstnanec nenastoupil do práce. Pro odstoupení od pracovní smlouvy se vyžaduje dodržení písemné formy, v opačném případě se k němu nepřihlíží. Každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy.⁸ Pro případy, že zaměstnanci nebo zaměstnavateli nový pracovní poměr nevyhovuje, existuje zákonem daná tzv. zkušební lhůta, kdy je možné odejít bez udání důvodu a zákonem stanovené výpovědní lhůty 2 měsíce. Zkušební doba je obvykle na tři měsíce, ale pokud má zaměstnavatel důvod, může zkušební dobu prodloužit. Při dokončení začlenění nového zaměstnance, byla funkce výběru a přijímání personálu úspěšná.

⁶ PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, s. 158. ISBN 80-200-0950-7.

⁷ Zákoník práce: § 34. *Zakony.centrum.cz* [online]. 2006 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-2-hlava-2-paragraf-34a?full=1>

⁸ JAKUBKA, Jaroslav. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2007. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-370-8.

1.4 Řízení personálu

Řízením personálu se rozumí vytváření lidských vztahů mezi nadřízenými a jejich zaměstnanci a vedení zaměstnanců na základě komunikace a interakce. Zaměřuje se na posilování soustředění zaměstnanců k podnikovým cílům. Řízení personálu přitom musí být v souladu s podnikovými cíli a zájmy zaměstnanců. K personálnímu vedení slouží různé nástroje, které mohou být použity v různých podobách.⁹

Lidské vztahy jak v pracovním, tak i osobním životě jsou ovlivňovány mnoha faktory. Je třeba vnímat osobitost a jedinečnost každého člověka, jehož chování k druhým je velmi ovlivněno dobou a prostředím, ve kterém vyrůstal a byl vychováván. Každého z nás charakterizují naučené či vrozené zvyky, zkušenosti, názory. Soužití dvou a více lidí v jedné domácnosti je velmi náročné, vztah mezi nimi se musí budovat zdravě a se vzájemným respektem. Podobnou dynamiku můžeme sledovat i mezi vztahy na pracovišti. Pro tuto situaci použijeme přirovnání vztahů mezi přáteli. Všichni si přejeme ideálně bezproblémové vztahy, ale většinou se v průběhu vztahu objevují menší či větší překážky, které musíme zdolávat. Problémy zapříčiněné odlišnými specifiky jedinců a rozdílnými motivacemi i cíli mnohdy vedou až k ochladnutí vztahů či jejich ukončení. Pokud si člověk vybere práci v kolektivu, musí si uvědomit, že je zapotřebí vztahy budovat a pečovat o ně. V pracovním prostředí je potřeba, aby se lidé chovali profesionálněji. Vztahy v tomto prostředí mohou být korigovány definováním práv a povinností, což může do jisté míry zamezit/předcházet vzniku konfliktů.

Dříve poddaní museli mít velký respekt vůči svým nadřízeným. Příklad upírání práv je například otroctví. Nyní je tento vztah úplně jiný a nadřízený i zaměstnanci vidí ve svých pracovnících kvalifikovanou pracovní sílu. Ačkoliv nadřízený nebo zaměstnavatel má jistou autoritu díky pozici, podřízeným se snaží být vzorem. Vztah nemusí vždy zdravě fungovat, a proto jsou práva a povinnosti začleněny ve smlouvách, s kterými jsou seznámeny obě strany. Existují smlouvy pro kolektiv nebo etické kodexy.

Smlouva, které se říká psychologická a není vyslovena ani sepsána, zahrnuje faktory jako je loajalita, jednání v rámci slušného vychování a jakékoli další motivační faktory. Patří k nim i například jistota zaměstnání.

S pracovní smlouvou se setkal každý člověk, který byl alespoň jednou zaměstnancem. Stanovuje obou stranám jisté podmínky. Lze tyto podmínky změnit, ale zaměstnavatel musí o tom

⁹ KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika: Historické pozadí personalistiky. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 43. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

informovat písemně zaměstnance. Neučiněním zásadně porušuje smlouvu a zaměstnanec může od smlouvy odstoupit a považovat kompenzaci u zaměstnaneckého soudu.¹⁰

Do personálního řízení patří jisté motivační teorie, které napomáhají personalistům ke splnění firemních cílů a k efektivnímu výkonu pracovníků. Jedna z nich je Motivační teorie X a Y. Tato teorie byla vytvořena psychologem Douglasem McGregorem. Pod písmenem X se schovává negativní přístup, pod Y pozitivní. Je často používaná ale spíše ji známe pod metodou Cukru a biče. *„Teorie X předpokládá, že člověk má vrozenou nechuť k práci, vyhýbá se jí a pracuje pouze pro zajištění obživy. Nechuť k práci nezlomí ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy člověka nepřimějí, aby se snažil. Je zapotřebí hrozba trestu. S pracovištěm ani s podnikem ho nespojují žádné pozitivní vztahy. Člověk chce být veden, nechce přebírat odpovědnost, má málo ctižádosti, nechce podstupovat riziko, nemá ambice. Zatímco teorie Y předpokládá, že člověk má k práci přirozený sklon a práce ho těší. Práce je prostředkem uplatnění znalostí, schopností a dovedností. Pracovní činnost je místem seberealizace. Má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k firmě, která mu ho poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli podniku. Je loajální a angažuje se ve prospěch plnění těchto cílů. Je ochoten se podřídit sebekázní a sebekontrolé. Člověk vyhledává odpovědnost, má přirozenou ctižádnost a ambice.“* (Martínková, 2020)¹¹ X tedy tvoří úplný opak Y. Další teorie se nazývá Maslowova motivační teorie. Definoval ji americký humanistický psycholog Abraham Harold Maslow pomocí pyramidy potřeb. Ve své pyramidě Maslow rozdělil potřeby podle toho, s jakou intenzitou na nás potřeby naléhají. V nižších patrech se nacházejí potřeby, které jsou důležité pro naše individuální i společenské přežití. Vyšší patra nejsou nutná pro přežití, ale přispívají k dlouhodobé spokojenosti a rozvíjí náš osobnostní potenciál. Ústředním principem této teorie je růst do vyšších sfér pomyslné pyramidy pouze za předpokladu uspokojení nižších potřeb. Potřeby jsou od spodu řazeny následujícím způsobem: 1. fyziologické potřeby 2. bezpečí a jistota 3. láska 4. uznání, sebeúcta 5. seberealizace.¹² Motivačních teorií je více, ovšem následující dvě jsou nejznámější a nejpoužívanější. K motivaci nadřizeným pomáhají motivátory (nástroje řízení).

¹⁰ FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace. Praha: Computer Press, 2002, s.151. Praxe manažera. ISBN 80-7226-515-6

¹¹ MARTÍNKOVÁ, Lenka. Motivační teorie X a Y. Psychologie pro každého [online]. 19. 7. 2017n. l., , 1 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>

¹² PROCHÁZKOVÁ, Tereza. Teorie motivace podle Maslowa. Mentem [online]. 24. 10. 2018n. l., , 1 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

Mezi běžné motivátory řadíme:

- pobídkové systémy
 - spojeny s odměňováním přímo za výkon
- dohody o cílech a stanovení cílů
 - spjaty s obraty celého podniku
- systémy personálního hodnocení
 - využíváno k ověření efektivity zaměstnance
 - efektivně a účinně využíván
- rozhovor se zaměstnanci
 - v pravidelných obdobích
 - nadřízený si utvoří obrázek o pracovníkovi¹³

1.5 Odměňování personálu

Odměňování je nezbytnou součástí personální strategie firmy a zároveň funkčním nástrojem vedení a zapojení zaměstnanců. Zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu zkušenosti zaměstnanců v průběhu jejich působení ve firmě. Odrazem takové zkušenosti je pak jejich osobní přístup, výkon, aktivita a loajalita vůči společnosti. Způsob odměňování je také důležitou součástí reputace firmy jako zaměstnavatele a ve velké míře určuje jeho atraktivitu na trhu práce.¹⁴

V této personální činnosti rozlišujeme nejčastější používaná slova – mzda, plat, odměna. Odměna může být peněžní i nepeněžní, často se používá v případě, kdy zaměstnanec vykoná práci navíc na základě dohody s vedoucím nebo zaměstnavatelem mimo pracovní poměr. Mzdu a plat dostávají pracovníci pouze peněžní a liší se pouze v náplni práce. Mzdu dostávají zaměstnanci mimo pracovní sféru a většinou se počítá za odpracovaný čas. Nárok zaměstnance na mzdu tedy vznikne až po práci, nevznikne s existencí pracovního poměru. Plat mají administrativní pracovníci ve státní sféře, úředníci, soudci i někteří učitelé a často bývá spojen

¹³ KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika: Historické pozadí personalistiky. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 49. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

¹⁴ CALTOVÁ, Hana. Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly? HR NEWS [online]. 29. 4. 2019n. l., , 1 [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/odmenovani-a-benefity-jak-je-nastavit-aby-zamestnance-skutec-id-3706820>

s firemními výhodami, kterými může být firemní auto anebo stravenky. Plat, mzda i odměny se mohou velice lišit u lidí na stejných pozicích. Je to ovlivněno mnoha faktory, kterými chce firma motivovat zaměstnance. Patří mezi ně kvalifikace, vzdělání, praxe, čas (v letech) který zaměstnanec pracuje pro daný podnik, zodpovědnost pracovníka za správný chod práce atd.

Vzhledem k povaze firmy budeme dále používat pouze termín mzda, neboť ji zaměstnanci dostávají. V praxi se můžeme setkat s tím, že zaměstnavatel usiluje o to, aby svému zaměstnanci vyplácel nižší mzdu, než jaké by zaměstnanec chtěl dosáhnout. Aby se předcházelo takovým praktikám ze strany zaměstnavatelů, je státem daná minimální mzda. Částka každý rok stoupá, níže můžete vidět tabulku, kde sledujeme růst minimální mzdy v posledních letech a částku pro rok 2021.

Tabulka 1: Výše minimální mzdy

Období leden	Za měsíc	Za hodinu
2021	15 200 Kč	90,50 Kč
2020	14 600 Kč	87,30 Kč
2019	13 350 Kč	79,80 Kč
2018	12 200 Kč	73,20 Kč
2017	11 000 Kč	66,00 Kč
2016	9 900 Kč	58,70 Kč
2015	9 200 Kč	55,00 Kč

Zdroj: Vývoj minimální mzdy v letech 1991 až 2021. *Kurzycz* [online]. 2020 [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>

Avšak částku, kterou vidíme v tabulce, nedostane zaměstnanec vyplacenou. Je to hrubá mzda, z které se musí odečíst nutné náklady. Dochází k odčítání sociálního a zdravotního pojištění. Z hrubé mzdy zaměstnavatel odvede za sociální 24,8 % a za zdravotní pojištění 9 %. Sociální a zdravotní zaměstnavatele přičteme k hrubé mzdě, vyjde nám zdanitelná mzda. Z výsledku vypočítáme 15 %, výsledná částka tvoří zálohu na daň z příjmů nezávislé činnosti od které odečteme měsíční slevu na poplatníka a slevu na děti. Je-li výsledek záporný díky odečtu slevy na poplatníka, záloha na daň je nulová, jestli to je díky odečtení slevy na dítě, vzniká daňový bonus, který se přičítá k výplatě. Může se stát, že po odečtení slev zůstane kladná částka a zbývá částka zálohy na daň, s kterou se bude počítat až v posledním kroku. Dále se vypočte pojištění zaměstnance, ten odvádí částku ve výši 6,5 % za sociální a 4,5 % za zdravotní z hrubé

mzdy. V předposledním kroku odečteme od hrubé mzdy zdravotní pojištění zaměstnance, sociální pojištění zaměstnance a zálohu na daň z příjmu ze závislé činnosti (popřípadě daňový bonus). Od částky, kterou jsme vypočítaly, odečteme ostatní srážky, přičteme náhradu za nemoc a vyjde nám výsledná částka k výplatě.

1.6 Hodnocení personálu

Objektivita, systematičnost a srovnatelnost, těmito zásadami by se měla řídit každá společnost, která hodnotí své pracovníky. Hodnocení obvykle provádí přímý nadřízený ve stejných časových intervalech (ročně, čtvrtletně), průběžně, hodnocení pracovníka ve zkušební době a po jejím uplynutím, dokončení určitého projektu. Nadřízený proto má být takový člověk, který nebude nijak vědomky nadržovat podřízeným nebo je naopak shazovat, ale skutečně bude hodnotit pouze provedenou práci. Lze však očekávat, že vztah k určité osobě bude mít nevědomky dopad na hodnocení. Hodnocení se bude lišit podle toho, jako pozici zaměstnanec zastává. Odlišná kritéria bude mít zaměstnanec ve výrobě a odlišná zase člověk s manažerskou funkcí.

Hodnocení porovnává manažerské schopnosti, pracovní chování a pracovní výsledek. Existuje několik metod pro hodnocení výkonu pracovníka. Metody lze mezi sebou kombinovat. Ve středních a menších podnicích využívají spíše metody souhrnné. Tyto metody označujeme jako neanalytické. U neanalytických metod rozlišujeme několik subtypů, mezi ně patří pořadí práce, párové porovnání, klasifikační metoda. Často vede k chybám a je nepřesná, protože se hodnotí podle celkového dojmu zaměstnance. Využívá se u recepčních, manažera lidských zdrojů, prodavače. Druhá metoda se jmenuje analytická. Provádí se v prostředí velkých firem, organizací. Zde se stanoví určitá kritéria a ty slouží k hodnocení. Je pro tuto metodu typické, využívání bodů (proto je známá pod názvem bodovací metoda), které přiřazuje hodnocenému zaměstnanci.¹⁵

¹⁵ KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika: Historické pozadí personalistiky. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 81. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

1.7 Rozvoj personálu

Počítače, mobily, přístroje pro zdravotní odvětví, auta, zkrátka vše kolem nás se neustále vyvíjí. S neustálým rozvojem všech oblastí, zaznamenáváme potřebu pokroku i v oblasti zaměstnávání.

At' se jedná o různé technologické či společenské novinky, je nutnost jít pokroku naproti. Kdo takzvaně zaspí, má malou pravděpodobnost, že se dokáže na trhu udržet. Tento případ se stal známé značce NOKIA. NOKIA byla svého času velmi úspěšná značka mobilních telefonů, ale nepřizpůsobila se novým trendům na trhu a před několika lety zkrachovala. Po čase znovu povstala a v současnosti se snaží na trh vrátit. Personální rozvoj napomáhá zlepšit výkonnost lidským zdrojům a splnit podnikové cíle. Samotným cílem tohoto procesu je zajistit správně připravené lidi na určitém místě. Je nutné, aby zaměstnanci měli znalosti, dovednosti, schopnosti, dostatečné na jejich vykonávanou práci a práci, kterou budou vykonávat v bližší budoucnosti.

Proces vyžaduje dopředu připravenou strategii rozvoje. Personální rozvoj není výhodný pouze pro firmu, zaměstnancům se touto cestou zvyšuje odborná kvalifikace, a pokud by někdy měnili práci, budou na trhu práce zajímavější oproti jiným uchazečům. Někdy může rozvoj dovedností a schopností znamenat zvýšení příjmu. Firma provede přípravu plánovaného rozvoje. Důležité je rozhodnout, jakých pracovníků se bude rozvoj týkat. V některých případech před zahájením školení dostanou pracovníci test či dotazník, podle kterého firma usoudí, kdo bude zvolen. Pro firmu znamená personální rozvoj náklad, tudíž si musí zvážit, jaký bude mít investice do personálního rozvoje přínos např. ve vztahu se strategiemi daného oddělení a který kandidát má k rozvoji ty nejlepší dispozice. Firmy upřednostňují externistu na vedení těchto procesů, zvolí si odborníka, který se pohybuje v prostředí, má potřebné vzdělání, kvalifikaci a praxi vzdělávacího odvětví, kterého se výukový proces týká. Ačkoliv je externí školení vnímáno jako profesionálnější, má několik nevýhod. Obsah školení nelze pokaždé jednoznačně převést na pracovní situaci v daném podniku a mohou se prozradit interní informace. Nemusí probíhat ve firmě, čímž vzniknou další náklady. Školení ve firmě probíhá i interně, a to přímo na pracovišti. Školící osoba je nadřízený nebo zkušený pracovník. Dobrá je zpětná vazba od zaměstnanců, kteří prošli školením.

Člověk je odborně připravován na práci už na střední či vysoké škole, a to jednak teoreticky, jednak prakticky. Tato příprava podléhá učebnímu řádu, který popisuje pracovní

proces a informuje studenta o něm. Další rozvoj je zvyšování kvalifikace, jež rozšiřuje znalosti a dovednosti. Patří do krátkodobého programu, který podporuje přímo profesní činnost. Využívá se například, dojde-li k přechodu počítačového programu Office 2007 na novější Office 2010. Pokud je potřeba začít pracovat v nové profesi, mohou využít rekvalifikaci. Rekvalifikace je další z možností profesionálního rozvoje, kterou nabízejí například úřady práce. Téma zdraví také patří do personálního rozvoje. Pokud není zaměstnanec zdravý, není schopen podat stoprocentní výkon. Díky péči o zdraví se zlepšuje pracovní prostředí a pracovní podmínky. Firmy mohou podpořit zdraví i zřízením fitness pracoviště nebo poukázky do lékárny, které mohou využít např. na doplňky stravy apod.¹⁶

1.8 Uvolňování personálu

Firmu může zasáhnout krize, která je způsobená poklesem zakázek, ekonomickými problémy nebo ve vztahu k aktuální situaci-pandemii, pak se přistupuje k opatřením, jako je propouštění personálu. Ačkoliv jsou důvody pro rozvázání pracovního poměru různé, většinou se nejedná o příjemný proces ani pro jednu stranu. V předešlé kapitole jsme zmínili, že se počítače, stroje a další věci neustále vyvíjí, tento pokrok může být důvod pro uvolňování personálu. V některém odvětví nákup nových technologií mnohdy sníží náklady pro podnik, stroj nahradí lidský zdroj a většinou si firma polepší jak kvalitativně, tak i kvantitativně. Stane se, že se zaměstnanec a zaměstnavatel neshodnou a jedna ze stran podá výpověď. Jindy firmu potká krize a musí personál propustit. Podle způsobu, jakým firma zaměstnance propustí, rozlišujeme uvolnění personálu interní a externí.

Interní propuštění = relokace, je příjemnější pro personál i pro podnik, všichni zůstávají pracovat ve firmě a nedochází k ukončení pracovního poměru. V tomto uvolnění mohou být pracovníci přeloženi na jiné pracovní místo, plný úvazek se změní na částečný, pracovníci nepracují vůbec a peníze se jim dorovnávají státní podporou, mnohdy se zkracuje pracovní doba u lidí, co jsou před důchodem. Méně příjemné uvolňování personálu je externí. Zde dochází k ukončení pracovního poměru. Snižuje se stav personálu. Řadí se sem smrt zaměstnance, odchod do důchodu, konec pracovní smlouvy na dobu určitou, výpověď podaná z jedné či druhé strany.

¹⁶ KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika: Historické pozadí personalistiky. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 92. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

Pracovní poměr lze tedy ukončit podáním výpovědi ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Vždy musí být podána písemně, ústní, elektronicky neplatí. Musí obsahovat důvod, proč jedna strana chce ukončit pracovní poměr. Zaměstnavatel uvádí důvody, mezi něž řadíme: konec pracovní smlouvy, snižování personálu, nesplnění daných požadavků, krádež, odmítnutí práce, obtěžování a další. Zaměstnanec končí převážně tehdy, je-li mu nabídnuta nová lepší práce. Mezi výhody nové práce patří mzda, výhodnější lokace, vyhovující pracovní doba (především u rodičů, kteří pracují v odpoledních směnách), nebo když pracuje v nevyhovujícím kolektivu na pracovišti. Podání výpovědi má svá pravidla. Pokud je pracovník ve zkušební době, může ji vypovědět v 14denní lhůtě. Lhůty jsou stanoveny zákonem a najdeme je v Zákoníku práce v § 622¹⁷. Pokud jsou důvody pro výpověď natolik závažné, podává se mimořádná výpověď, která je okamžitá. Závažnými důvody ze strany zaměstnavatele jsou krádeže, zpronevěry nebo časté neomluvené absence. Ze strany zaměstnance je podána tehdy, jestliže je pracovník sexuálně obtěžován, zaměstnavatel mu nevyplácí mzdu/plat nebo pokud se setká mobbingem. Zákon také upravuje ochranu před výpovědí. Pokud zaměstnavatel dostatečně (sociálně) neodůvodní výpověď, není platná. Důvody spočívají v osobě, v chování, v podniku. V osobě si můžeme představit dlouhodobé onemocnění nebo nedostatečnou tělesnou a duševní způsobilost. Do problematického chování řadíme drogy či alkohol na pracovišti, porušení zákazů (kouření), urážení kolegů atd. Do podniku patří hospodářská situace, používání nových strojů.¹⁸ Důležité je zmínit i neoprávněné důvody k propuštění. Souvisí to s propuštěním zejména z důvodu diskriminace rasy, pohlaví či zdravotní neschopnosti, u žen propouštění v souvislosti s mateřstvím, dále se mohou objevit důvody skrze převod vlastnictví podniku. Na internetu nalezneme mnoho stránek, kde nám pomohou odborníci zkonzultovat naši výpověď. Stránka neplatnývyhazov.cz posuzuje výpověď bezplatně. Funguje na tomto principu: „*V případě výhry se náš podíl zaplatí z toho, co vysoudíme na vašem zaměstnavateli. A jelikož jsme si vědomi, že si lidé v těžké životní situaci zaslouží pomoc a ne další ránu, rozhodli jsme se svou službu nastavit tak, že v případě prohraného sporu sami zaplatíme všechny výdaje.*“¹⁹

¹⁷ Zákoník práce: § 622. *Zákony.centrum.cz* [online]. 2006 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-2-hlava-2-paragraf-34a?full=1>

¹⁸ KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika: Historické pozadí personalistiky. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 92. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

¹⁹ VEŠKERÁ FINANČNÍ RIZIKA A NÁKLADY NESEME MY. Neplatný vyhazov.cz [online]. [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: https://neplatnyvyhazov.cz/?gclid=CjwKCAiA8Jf-BRB-EiwAWDtEGhBFtp0hBjGfp4aUovLaLFuModEIBTar4uozP-hceZryjiGZKbF2ZR0CbccQAvD_BwE#commonIssues

1.9 Personální správa a personální controlling

Personální správa plní jasné úkoly a ty jsou: správa osobních spisů, správa pracovní doby, smluvní záležitosti k pracovní smlouvě, výpočet platů a mezd (včetně výpočtu odměn), zpracování příspěvků na sociální zabezpečení a vyrovnávacích dávek. Tato činnost podniku je náročná a často se v ní chybuje. Snižuje správní náklady podniku. K napomáhání správy existují softwary. Personální správa pracuje s citlivými osobními informacemi o každém zaměstnanci. Označují se jako kmenová data a zahrnují adresu, počet dětí, bankovní spojení, daňovou třídu, současné pracovní místo, začátek pracovního poměru, současné zařazení pro vyúčtování odměn a rodinný stav. Prozrazení dat osobě, která by data zneužila, by bylo velmi problémové, a proto nahlížení k těmto datům je povoleno pouze referentům osobního oddělení. Zaměstnavateli vzniká odpovědnost za tyto data a musí zajistit bezpečnostní opatření. Ochranu dat upravují různé zákony.

Data jsou ve velkých firmách uvedena v osobních spisech v elektronické formě pro lepší zachování a přehlednost. Každému zaměstnanci je dovoleno nahlédnout do svého osobního spisu, dokonce i osobě externí, třeba advokátovi. Pokud zaměstnanec v podniku skončí, je mu také po předem sjednané dohodě umožněn náhled dokumentů. Třetí osobě ani úřadům tento spis nemusí být zpřístupněn. Kromě osobního spisu může existovat vedlejší spis, dokumenty uložené v něm jsou velmi citlivé (např. pracovní delikty nebo soudní rozsudky). Chybějící dokumenty v obou spisech může pracovník dodat později. Ani jeden ze spisů si nesmí odnést pracovník domů, je mu dovoleno si ho pouze okopírovat.

Personální controlling je jeden z nástrojů managementu, jehož cílem je hodnotit výsledky zaměstnanců, přispívat k plnění podnikových cílů a snižovat náklady. Za úkol má upřesnit dlouhodobé a krátkodobé cíle v oblasti personalistiky, dále sledovat a vyhodnocovat personální činnosti a procesy. Výsledky mohou přesněji určit náklady a výnosy personálních opatření a spoustu dalšího. K předmětu personálního controllingu patří lidské zdroje podniku, konkrétně jejich počty, struktury, schopnosti, potenciál, motivace, potřeby atd. U kvantitativního controllingu (u počtu, u výkonu apod.) provádíme vyhodnocení v číslech, ale pokud se provádí kvalitativní controlling, používají se písemné a ústní dotazování zaměstnanců (spokojenost, potenciál, motivace, informovanost). Východiskem je personální strategie.²⁰

²⁰ URBAN, Jan. PERSONÁLNÍ CONTROLLING [online]. 5. 8. 2013n. l., , 1 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/personalni-controlling>

2 Historie a vznik firmy XY

Velmi rozvinutý závod XY se zrodil v Německu roku 1946. Bratři Dr. Wilhelm XY a Dr. Ing. E. h. Georg XY tehdy založili první firmu Industrie, s. r. o. Začala se zde vyrábět ložiska. O tři roky později začal vzestup této firmy zejména díky Georgeovi XY, který vynalezl klec s jehlovým válečkovým ložiskem. Na tento vynález navázala rychle výroba jehlových ložisek XY, která se uplatnila v Německém automobilovém průmyslu.²¹



Obrázek 1: Valivé ložisko

Zdroj: S průkopnickým duchem směrem k budoucnosti. XY.com [online]. XY Group, b. r. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: https://www.XY.com/content.XY.com/en/company/history_1/history.jsp

Bratři XY byli v roce 1965 spoluzakladatelé firmy XY a XY. Firma XY se od roku 1999 uvádí jako jedna z největších světových výrobců lamelových spojek a je součástí koncernu XY. Ve výrobě lamelových pružinových spojek se stal technologickým lídrem na trhu. Tento závod se zabývá pouze výrobou lamelových spojek pro automatické převodovky.

Jako další důležitá značka bude představena firma XY, která je spojena s průmyslem kuličkových ložisek. V roce 1883 navrhl Němec Friedrich Fischer kuličkový mlýn, díky kterému se začaly používat stroje k výrobě ocelových kuliček s vysokou přesností a ve velkém množství. Zde je historický začátek průmyslu valivých ložisek. Tento objev se rozšířil nečekanou rychlostí

²¹ S průkopnickým duchem směrem k budoucnosti. XY.com [online]. XY Group, b. r. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: https://www.XY.com/content.XY.com/en/company/history_1/history.jsp

do celého světa a sklídl velký úspěch. Od roku 1905 je XY registrovaná ochranná známka. XY, XY a XY se stali od roku 2001 základním stavebním kamenem koncernu XY.²²

2.2 XY ve světě

Koncern XY není znám jen v Německu, své závody má po celém světě. Například na Slovensku vznikla firma v roce 1991, podobně jako pobočka v Lanškrouně. Nachází se ve městě ležícím na hranici s Českou republikou. Ve Skalici pracuje skoro 5 000 zaměstnanců, což je množství, které významně převyšuje počty zaměstnanců v České republice. Další závod na Slovensku leží v Kysuckém Novém Městě, zde byl založen o osm let později, tedy v roce 1999 a s podobným počtem zaměstnanců.

Celkový počet zaměstnanců ve světě se blíží k 90 000. Koncern XY má své podniky v 11 Evropských státech včetně Slovenské a České republiky. Mohlo by být překvapením, že významné podniky leží i mimo Evropu, pobočky bychom mohli naleznout v Kanadě, Mexiku, Brazílii, Indii, Africe či USA, kde se nachází 9 podniků. Ne každý podnik se zaměřuje na výrobu.

Závody společnosti mají tato zaměření:

1. výzkumná a vývojová centra
2. závody v automobilovém průmyslu (Automotive)
3. závody průmyslové

2.1 XY v České republice

V osmdesátých letech dvacátého století na území Československa zde prosperuje firma XY, v těchto letech byla zastupována přes firmu ZENIT. ZENIT funguje dodnes a nyní se zabývá distribucí plastových proslívacích materiálů.²³ V této době jsou na trhu i jiné firmy, které se zabývají výrobou ložisek, jako je například ZKL Group.

²² S průkopnickým duchem směrem k budoucnosti. XY.com [online]. XY Group, b. r. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: https://www.XY.com/content.XY.com/en/company/history_1/history.jsp

²³ PRODUKTY. Zenit.cz [online]. ČR: zenit, b. r. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.zenit.cz/produkty/>

Přesné datum založení XY se datuje na 10. 4. 1991. XY sídlí od roku 1998 v samostatné administrativní budově s vlastní skladovou halou v Praze 10. Během několika let se rozšířila o kolegy ze společnosti XY. Avšak tuto firmu s názvem XY na trhu již nenajdeme, neboť na konci roku 2006 se přejmenovala na XY. Výrobky s touto značkou jsou na trhu dodnes.

2.3 Závod v Lanškrouně a Svitavách

Závod v Lanškrouně vznikl po privatizaci Tesly Lanškroun, která zde působila od roku 1946 do své exekuce, v té době zaměstnávala přes 300 lidí. Teslu vystřídala firma ALEMA Lanškroun, s. r. o., která se specializovala na výrobu vstříkovacích nástrojů. Tyto nástroje vyráběla pro firmu XY ve stále větším množství, což přešlo až k výhradní produkci vstříkovacích nástrojů. Přirozeným vývojem nabídla firma XY odkoupení závodu Lanškroun.

XY vznikla v Lanškrouně roku 1999. Místo vybrala firma strategicky, neboť již dříve existující firma Tesla zde zavedla tradici tohoto průmyslového odvětví. A tak i nejvýznamnější Německá společnost XY koupila v roce 2015 tento podnik především kvůli již zkušeným odborníkům (nástrojařům), kteří zde pracují více než čtyři generace. Právě tyto zaměstnance označuje firma za svou nejdůležitější ingredienci.²⁴

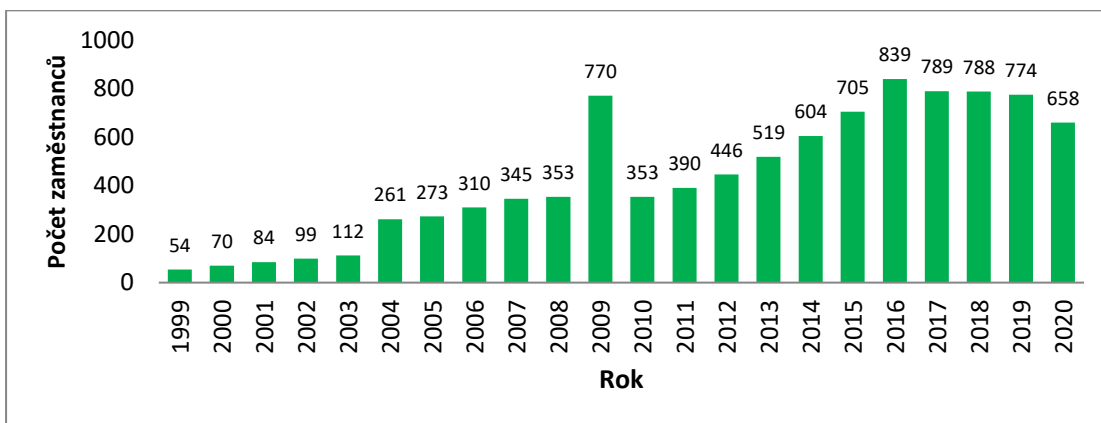
XY rostla a v roce 2008 otevřela novou pracovní halu se vstříkovnou plastů. Již rok poté potkala firmu celosvětová krize, ze které se následující rok úspěšně dostala a měla opětovný nárůst objednávek. Zavedením nového produktu TMM (Thermomanagement modul – řízení chladicí vody motoru aut). S tímto produktem se postupem času zavedla sériová výroba pro známou značku aut. Jelikož nestačily prostory k výrobě, v roce 2014 přistavěla další výrobní prostory. Později v druhé polovině roku 2017 došlo k přejmenování na firmu XY.

Od začátku své existence firma v Lanškrouně rychle roste. Rozvíjí výrobní kapacity a zvyšuje počty zaměstnanců. S růstem této firmy přišla nutnost vybudování dalšího závodu ve Svitavách, městeč vzdáleném 25 kilometrů od Lanškrouna. V této lokalitě byl závod postaven především z důvodu vyšší poptávky po pracovních místech. Závod Svitavy je zaměřen na výrobu TMM Modulu. Největší růst v počtu zaměstnanců zaznamenal podnik v roce 2018, kdy

²⁴ XY Lanškroun: Firma, která rozhýbala celý svět. Studenta.cz [online]. studenta, 3. 4. 2009n. l. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/poweredbyexperts/ina-lanskroun-firma-ktera-rozhybala-cely-svet/r~st:article:2300/>

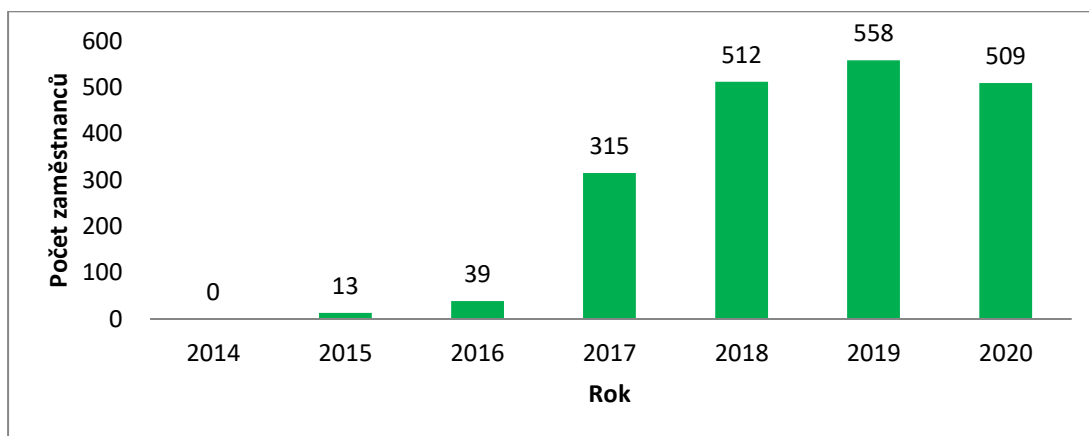
počet obou těchto závodů sčítal 1 300 zaměstnaných lidí. Podle plánu na rok 2020 se měl počet dostat až na 2 000 zaměstnanců. Ačkoliv na grafu z Lanškrouna níže vidíme, že počet zaměstnanců ubývá, není tomu tak, byli pouze převedeni do závodu ve Svitavách.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v Lanškrounském závodě



Zdroj: Zpracováno podle materiálu z firmy XY

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců ve Svitavském závodě



Zdroj: Zpracováno podle materiálu z firmy XY.

3 Personální činnost v Lanškrounském závodě

Z předchozích zmiňovaných informací můžeme říci, že se jedná o právní formu s. r. o., tedy společnost s ručením omezeným. Mateřská firma leží v Německu a firma v Lanškrouně je jedna z dceřiných poboček. Když se podíváme na obor podle CZ-NACE (klasifikace ekonomických činností vydávanou Evropskou unií), spadá do části 28. 15 - Výroba ložisek, ozubených kol, převodů a hnacích prvků. Firma využívá liniově štábní organizační strukturu. Jelikož firma zaměstnává velké množství lidí, kteří nejsou z města Lanškroun, pronajímá si od externí firmy autobusy a auta, aby zvýšila dostupnost pracovníků do práce.

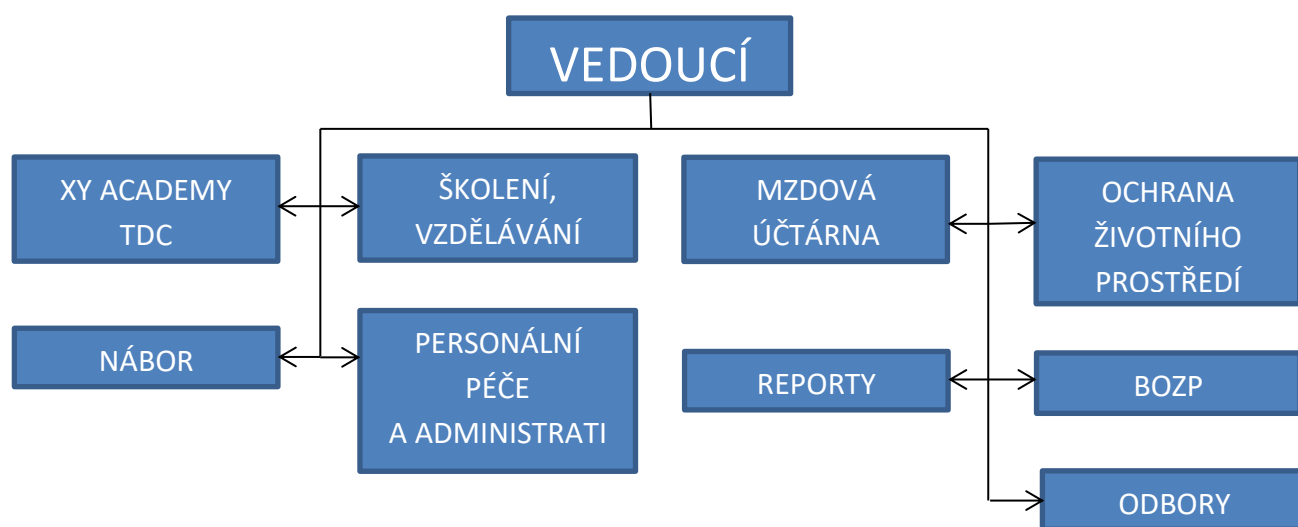
3.1 Plánování a příjem zaměstnanců

Důležitou činnost ve firmě obstarává personalista, který analyzuje práci zejména pomocí shromažďováním dat. S daty, která získal, se dále pracuje například za účelem plánování práce či pracovních míst. Z dat lze také vyčíst, že z celkového počtu 658 zaměstnanců (ze statistiky k datu 31. 12. 2020) tvoří 67 % muži a 23 % ženy. Pouhých 10 % pracovníků jsou starší 55 let. Z tohoto personalisti a další administrativní pracovníci tvoří firemní prostředí, kulturu atd. V tomto podniku nalezneme například strategické nebo personální plánování. Plánování personálu koordinuje oddělení finanční kontroly. Dále zde existuje plán přijímání nových zaměstnanců, plán obsazování pozic, plán hodnocení zaměstnanců, plán odměňování zaměstnanců a plán vzdělávání zaměstnanců. Plán propuštění nemá.

Pokud výsledek analýzy práce a pracovního místa neodpovídá vhodnému počtu pracovníků a je potřeba obsadit pracovní pozice, podá se požadavek na nový personál. Požadavek musí postupně schválit pověřené osoby. Nejprve požadavek schválí vedoucí segmentu, pak putuje k vedoucímu controllingu, k vedoucímu personálního oddělení a v konečné fázi k řediteli závodu. Firma dává přednost obsazování pozic interním zaměstnancům. Ti se o volné pozici mohou dozvědět například z firemní nástěnky. V případě, že bude zaměstnavatel chtít, aby zaměstnanec z nějakého důvodu přešel na jiné pracovní místo, musí s tím obě strany souhlasit. Když pracovník změní pracovní pozici v podniku, musí se změna zaznamenat do pracovní smlouvy dodatkem. Pokud není zájem ze strany stávajících zaměstnanců či náborový personalista nevybere nikoho z nich, musí vypsát nabídku práce pro externí uchazeče. Jelikož má firma vysoké požadavky na vhodného zaměstnance, uchazeči o pracovní místo musí projít více

koly procesem přijímání. Běžně uchazeč zašle svůj životopis, s kterým dále pracují personalisti. Nově od března 2021 se v obou českých závodech spouští nový elektronický systém Success factor. Tento systém má minimalizovat kontakt s uchazeči, což v době protiepidemických opatření pracovníci uvítají. Pracovníci jsou sami zvědaví, jak se tato novinka osvědčí, protože lidé, kteří mají zájem o práci, si budou muset vytvořit účet, což může zejména starší zájemce odradit a získají podnět přejít ke konkurenci.

Ve firmě velikosti XY v Lanškrouně, mají deset personálních pracovníků. Každý z nich má na starost jinou personální činnost. Pro lepší přehlednost je zde přiloženo organizační schéma personálního oddělení ve firmě.



Obrázek 2: Organizační schéma personálního oddělení

Zdroj: Zpracováno podle materiálu z firmy XY

Z obdržených životopisů vybere náborový personalista do užšího výběru vhodné kandidáty. Žádosti uchazečů se evidují v elektronické podobě a uchovávají se na základě jejich souhlasu maximálně rok. Uchazeč dává souhlas ke správě osobních údajů. Vybrané kandidáty personalista obvolá, aby si ověřil jejich zájem, a domluví spolu termín pohovoru.

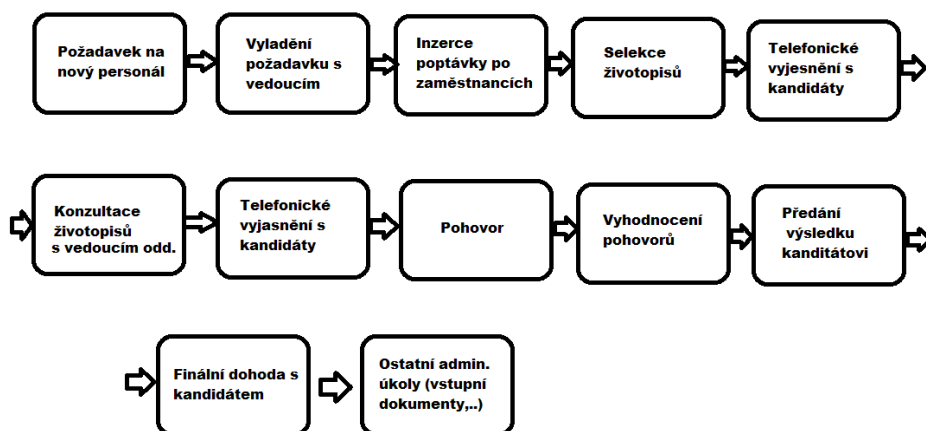
Další fází je pohovor. Využívá se zde metoda STAR, S–situation T-task, A–action R-result. V nynější době, kdy je virové onemocnění COVID-19 velmi rozšířené, firma využívá pohovory pomocí telefonu a platformy Skype. Oba způsoby mají zabránit přenosu viru. Pohovor probíhá v určitých bodech. Účastní se ho i vedoucí výrobního oddělení kvůli případným dotazům uchazeče na odbornou část.

Nejdříve personalista přivítá uchazeče a položí mu otázku, zda něco ví o firmě XY. Nejedná se o zkoušení vědomostí, ale pouze o informační otázku, zda si uchazeč zjišťoval

informace o místu, kam se hlásí. Následně si přebere slovo personalista a doplní důležité a obecné informace o podniku a celém závodu XY. Seznámí uchazeče s pozicí, o kterou má zájem a stručně sumarizuje účel práce. Poté je čas, kdy se firma dozví informace o uchazeči. Uchazeč identifikuje své silné a slabé stránky, jeho cestu životem, zkušenosti, zkrátka to, co o sobě chce říct. Dále personalista sdělí benefity, které XY nabízí. Jelikož se firma snaží svoje pracovníky především motivovat a odměňovat, benefitů je celá řada. Po celou dobu pohovoru se personalista snaží připravit příjemné prostředí pro uchazeče, aby se uvolnil, nebyl nervózní a otevřel se. Důležité je i vyjasnění možností do budoucna, jaký kariérní růst firma nabízí. Dále je předmětem hovoru povaha uchazeče, personalistu zajímá, zda je uchazeč cílevědomý a chce se posouvat neustále dopředu, nebo se spokojí s pozicí, na kterou byl přijat. Předtím, než pověřená osoba (patron, team leader) vezme uchazeče přímo do výroby, vyjasní si účastníci pohovoru možný termín nástupu, mzdové požadavky a termín, kdy si sdělí výsledky výběrového řízení. Ukáže mu jeho budoucí pracovní místo a další důležité věci. Během celého pohovoru má uchazeč možnost otázek, aby jeho proces rozhodování byl jednodušší a věděl, co ho v nové práci čeká.

Ať už kandidát o pozici uspěje či ne, personalista mu telefonicky sdělí výsledek pohovoru. S vybraným uchazečem personalista dohodne termín nástupu, lékařské prohlídky a zašle mu vstupní dokumenty.

Při výběrovém řízení na určité pozice firma využívá assesment centra, tato výběrová řízení trvají celý den. Obecně tuto formu výběrového řízení volí především velké podniky. Aby se nic nezanedbalo a náborový personalista získal o uchazeči další informace, které mu pomohou při vybrání kandidáta, využívají se další metody. Na určité pozice se využívají psychologické testy a testy dovedností. Hodnotí se i praktické dovednosti.



Obrázek 3: Postup plánování, přijímání a výběru zaměstnanců

Zdroj: Zpracováno podle materiálu z firmy XY

3.2 Hodnocení, odměňování a vzdělávání

Zaměstnanců si firma velice váží a je si vědoma, že tvoří základ úspěchu celé firmy. Obzvláště si uvědomuje důležitost klíčových zaměstnanců. Pro lepší orientaci v dovednostech svých zaměstnanců, si vede evidenci dovedností. Zaměstnanci velice oceňují možnost zpětné vazby a vyjádření názorů. Pokud se jim něco nelíbí či mají nějaký nový nápad na zlepšení, existuje zde management nápadů. Tento management sbírá od zaměstnanců nápady na zlepšení všeho druhu. Může se jednat o úpravu osvětlení, zajištění lepšího pracovního prostředí, ale i o modifikace složitých systémů. Aby byli zaměstnanci odměněni, do jejich cafeterie podnik pošle určitý počet bodů (záleží na nápadu). Jeden bod se rovná jedné koruně. Tyto body nelze vybrat jako peníze, ale lze s nimi platit u smluvených partnerů, mezi něž patří knihkupectví, lékárny či sportovní prodejny.

Pomocí přímých nařízených si firma zajišťuje kontrolu svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou tedy hodnoceni. To napomáhá ke snížení nákladů, zvýšený výnosů, zvýšení motivace pracovníků, získání informací pro personální plánování, řízení kariéry a spoustu dalšího. Přímý nadřízený využívá kvantitativního (množství, včasnost, nákladovost) a kvalitativního (iniciativa, spolehlivost, podnikavost) hodnocení. Jak už jsme se dozvěděli, hodnocení by mělo být prováděno ve stejných intervalech, zde je prováděno každý měsíc. Ti zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni kladně, dostanou odměnu, která vypovídá např. o jejich připravenosti na práci.

Firma má 4 druhy odměn. Benefity jsou jednou z formy odměn, které firma využívá. Vzhledem k tomu, že firma má nyní podstav zaměstnanců, jeden z benefitů získají ti, kteří nově nastoupí. Tato částka byla nyní zvednuta na 30 000 Kč. Částka se nevyplácí najednou, ale je rozdělena na tři části. První částku 10 000 Kč dostanou noví pracovníci po odpracované zkušební době a další částky po třech a šesti měsících. Částka není paušální a automatická, je spojena s několika podmínkami, které musí zaměstnanec splnit. Dále dostávají zaměstnanci příplatek na Vánoce (30 % z hrubé mzdy zaměstnance), prémie za plnění cílů a penzijní připojištění (3 % z hrubé mzdy z hrubé mzdy po zkušební době). Existuje zde sociální program, kde zaměstnanci dostanou 5 000 Kč k narození dítěte či svatbě. Často využíván je 55% příplatek na stravu ve firemní jídelně. Firma nabízí 25 dní dovolené a pro lepší dopravu svozy²⁵. Benefitů je mnohem více a každému postupně narůstají.

²⁵ Vaše kariéra. Naše budoucnost. XY [online]. 2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.XY.cz/content.XY.cz/cs/careers/index.jsp>

Personální pracovnice XY z Lanškrouna, vytvořila v excelu přehlednou kalkulačku, která vypočítává hrubou mzdu s některými bonusy. Pomáhá tak zaměstnancům nastínit jejich hrubou mzdu. Hodinovou sazbu si zadá každý individuálně dle sazby uvedené ve smlouvě a vzápětí se dozví výsledek. Zde je pro ukázkou zvolena minimální hrubá hodinová sazba pro rok 2021. Výpočet si zde mohou provádět dělnické (D) pozice i technicko hospodářské (THP). Ovšem tabulka je zpřístupněna pouze zaměstnancům podniku na internetových stránkách, kam se běžný uživatel nedostane.

HRUBÁ MZDA - D				
směna	roční fond pracovní doby	hodinová sazba	hrubá mzda roční	hrubá mzda měsíční
denní	650	90,5	58 825	
odpolední	650	110,5	71 825	
noční	650	130,5	84 825	
		celkem	215 475	17 956

BONUSY ROČNĚ	D
Schaeffler bonus	8 000
bez nemocnosti	14 000
penzijní připojištění 3 %	6 464
dovolená 30 %	5 387
Vánoce 30 %	5 387
celkem	39 238

MĚSÍČNÍ HRUBÁ MZDA VČETNĚ BONUSŮ
D
21 226 Kč

Obrázek 4: Kalkulačka pro výpočet hrubé mzdy a bonusů v Kč

Zdroj: Zpracováno podle materiálu z firmy xy.

Pokud kontrola a hodnocení pracovníků ukáže, že je potřeba rozšířit vzdělání zaměstnanců, firma je schopna vzdělání zajistit. Firma však mezi pracovníky vybírá a pečlivě volí obsah vzdělávání. Pracovník musí projevit aktivní zájem. Existuje zde vlastní program pro vzdělávání a podle potřeby se provádí na pracovišti i mimo něj. Dochází zde ke školení BOZP a PO, vzdělávání řidičů, odborné vzdělávání. Velmi oblíbené u pracovníků je studium jazyků, manažerské nebo IT vzdělání atd. Jak je již výše zmíněno, probíhá výběr pracovníků pro jednotlivá rozšiřující vzdělání. Např. IT vzdělání a vzdělání řidičů pro dělníky by nepřineslo firmě chtěné výsledky. Rok 2020 byl v rozšiřujícím vzdělávání a školení velmi omezen kvůli viru. Některé akce byly zrušeny a ty nejnnutnější byly v krajních případech prováděny online formou.

Základní školení BOZP (systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a PO (požární ochrana) je prováděno hned při nástupu nových zaměstnanců a musí se provádět následně každé 2 roky poté. Je zde řízen normou OHSAS 18001 (certifikace systému

managementu bezpečnosti a ochrany zdraví v práci). Školení vede zaměstnanec firmy v jejich prostorách (jedná se tedy o metodu „on the job“), o délce devadesáti minut a je povinné pro všechny zaměstnance. Lidé se zde dozvědí důležité věci ohledně bezpečnosti, vysvětluje se bezpečnostní značení (informační, příkazové, zakazující, varovné), které najdou na každém stroji, na stěnách, zkrátka v celém objektu firmy. Dozví se povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance. Jedna z povinností zaměstnavatele je poskytnout zaměstnanci lékařskou prohlídku, aby věděl, zda je zdravotně způsobilý k výkonu své práce. Lékař musí znát náročnost práce a věci týkající se jednotlivých pracovních míst, aby mohli posoudit pracovníky individuálně, proto navštěvuje firmu a pracoviště. Na každé směně v každém segmentu je osoba, která byla proškolená k první pomoci. Vše musí být v souladu se zákoníkem práce, tedy i přesčasy, pracovní doba nebo přestávka.

3.3 Personální controlling a správa

O každém zaměstnanci si firma vede záznamy. Aktuálně pracující zaměstnanec v podniku má svou osobní složku, s kterou pracují personalisti a lidé na vedoucích pozicích. Je uchovávána v písemné i v elektronické podobě. Složky bývalých zaměstnanců v písemné podobě se uchovávají pouze po určitou dobu. Stejný postup se uplatňuje i u životopisů, které nebyly vybrány. Po určité době se znehodnotí takovým způsobem, aby jejich obsah nemohl nikdo zneužít.

Firma má aplikaci vynalezenou vlastním zaměstnancem, ve které se evidují uchazeči o pracovní pozici i stávající zaměstnanci. Pověřené osoby s povoleným vstupem do této aplikace, mohou spravovat profil každého člověka. Eviduje se zde každý, kdo se v minulosti hlásil o jakoukoli pozici, termín pohovoru, den nástupu, mzda, jeho vedoucí, bonusy atd. Aplikace má mnoho výhod. Personalisti zde zaznamenávají důvody, proč pracovník neuspěl, proč byl propuštěn, zda s ním budou chtít někdy v budoucnu spolupracovat. Zkrátka usnadňuje personalistům přehlednost o pracovnících či uchazečích. Veškerá manipulace, uchovávání a likvidace informací jsou v souladu se zákonem.

Controlling v této firmě obecně zastřešuje reporty a plánování rozpočtů. Reporty jsou rozděleny do několika druhů. Rozlišujeme reporty obecné, finanční, manažerské, produkční, logistické, nákupní a investiční. Zatímco plánování rozpočtů dělíme na plánování obratu firmy, dále na nákupní, investiční a celkové plány. Každý z těchto druhů má jasně stanovená pravidla,

kteřá jsou řízena pomocí manažerské příručky „Controlling Manual“. Zde jsou podrobně popsány procesy po jednotlivých krocích. Kroky přesně vymezují činnosti, které je nutno při controllingu provádět.

4 Vliv pandemie COVIDU-19

V prosinci roku 2019 se u nás začínají objevovat první zmínky o novém viru. Tento vir je označován jako koronavirus SARS-CoV-2, neboli virové onemocnění COVID-19, jedná se o vir, který je podobný chřipce, jeho následky jsou však závažnější. Napadá buňky, kde se napojuje na receptory ACE2. Jakmile dojde k navázání na receptor, naruší obal napadené buňky, pronikne do ní a začne se replikovat. Buňky s těmito receptory se vyskytují nejen v plicích, ale také v nose, krku, ledvinách a v tlustém střevě. Právě velká variabilita napadaných tkání je důvod, proč jsou projevy virového onemocnění COVIDU-19 u lidí rozdílné. Projevy se zkrátka liší dle napadené části těla.²⁶ O původu viru se vedou debaty. Někteří jsou tvrdě přesvědčeni, že se jedná o uměle vyrobený vir, jiní se domnívají, že se na člověka přenesl vir z netopýrů. Nicméně objevuje se i spousta konspiračních teorií, například teorie vypuštění viru americkou armádou.

Netrvalo dlouho a díky světové globalizaci se vir rozšířil do všech států. V České republice byli první nakažení lidé zaznamenáni 1. března 2020. Již 12. března byl vyhlášen nouzový stav. Od 22. března se začaly objevovat i první úmrtí v souvislosti s tímto virovým onemocněním. Necelý rok poté, co se objevili první nakažení v České republice, stoupl celkový počet nakažených lidí na téměř 1 milion osob.

Rok 2020 se zapsal černě do fungování naší společnosti, avšak od ledna nového roku vysvitla naděje ve formě nové vakcíny. Společnosti Pfizer, Biontech, Moderna, Johnson & Johnson, Astra Zeneca vyvinuly vakcínu, které prošla schvalovacím procesem a mohlo být zahájeno očkování v Evropě a Americe. Rusko vyvinulo svou vakcínu Sputnik. V době dokončování této práce se v České republice očkuje pouze vakcínou společnosti Pfizer a Astra Zeneca. Díky možnostem očkování jsou vyhlídky na rok 2021 mnohem příznivější a jedná se o první náznak šance uzdravení ekonomiky a navrácení světa do období před tímto virem.

²⁶ ŠWAMBERK, Alex. COVID-19. In: Novinky.cz [online]. 2021, 2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://special.novinky.cz/covid-19/>

4.1 Nevýhody, které přinesl COVID-19

Tento vir změnil a stále mění život mnoha lidem, malým podnikatelům, podnikům i velkým firmám. Jeho dopad zaznamenala celá ekonomika státu, která byla téměř zastavena, propouští se stále více a více zaměstnanců, umírají lidé. Přibývají neustále nové restriktce ze strany státu, které přináší komplikace většině podnikatelů. Tato nařízení nezasahuje pouze drobné živnostníky, ale i velké korporace. To pro spoustu z nich znamená vyhlášení bankrotu a následné uvalení insolvenčí.

Vir zasáhl i firmu XY v Lanškrouně, která musela omezit výrobu. I přesto potřebovala a potřebuje nové pracovníky. Kvůli zpřísnění pravidel musel být vyhlášen zákaz vpouštění cizích lidí do prostoru firmy. To mělo dopad na pohovory, které byly od února do září zcela pozastaveny. Mnoho pracovníků je nakaženo virem a ještě větší počet lidí se nachází v karanténě. Po nějaké době začali chybět zaměstnanci ve výrobě i v kancelářích, to způsobilo narušení celého chodu firmy.

Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky předsal přesný počet lidí na velikost místnosti, které pro zaměstnance znamenalo střídání v kancelářích. Tyto nové poměry zavdaly podpoře a růstu homeoffice. Ti, kteří nejsou v práci, vykonávají ji z domu. Je to jediný způsob, jak v této době zajistit fungování veškerých úseků v závodě.

Další dopad onemocnění COVIDU-19 zaznamenává XY, ale i jiné společnosti ve školení, kurzech a seminářích, které musejí být zrušeny. Mohou se pouze konat zákonná školení, například BOZP a PO. XY zajistil svým zaměstnancům velmi rychle náhradu. Pomocí počítačové aplikace zpřístupňuje e-learningové školení v anglickém a německém jazyce. Veškeré e-learningy jsou samozřejmě pro pracovníky bezplatné. Zaměstnanci se mohou zdokonalit například v odborných tématech, komunikaci, řešení konfliktů a mnoho dalšího. Jazykové kurzy se vykonávají přes Skype. XY v Kysuce zavedl kurzy kombinovanou formou pomocí MS Teams. Firma nezanevřela ani na školení od externistů. Tento typ školení se musí také provádět virtuální formou. Firemní specialisti na vzdělávání přidávají nová videa, která ulehčují práci s personálními nástroji. Rozhodně se ale tato náhrada školení a vzdělávání nevyrovná prezenčnímu způsobu.

V několika státech XY. využívá duální systém. I v této době v duálním systému pokračuje, ačkoliv je pro pracovníky v tomto oboru opravdu náročný. Tvoří pro své žáky

instruktivní videa. Pomocí EduPage firma žákům zadává různá zadání, všelijaké návrhy technologických postupů, nákresy apod. I přes to, že jsou na firmu kladné odezvy ze strany žáků, škol a státních institucí, všichni se těší, až se bude školit zase jako dřív.²⁷

4.2 Výhody, které přinesl COVID-19

Pandemie přirozeně přinesla i pozitivní vlivy. Například používání online aplikací, počítačů atd., čímž se urychluje rozvoj online světa. Odhaduje se, že díky koronaviru SARS-CoV-2 se o pět let urychlil nástup online technologií, nákup potravin online, online konference, rozvoj homeoffice a dalších. Jak je již zmíněno, XY v Lanškrouně potřebuje nové zaměstnance, ale omezení osobního kontaktu ho přinutilo vymyslet způsoby, jak v náboru i přes omezení pokračovat. Pro vnitrofiremní komunikaci podnik využívá známé aplikace, jako je Skype či MS Teams. Právě tyto aplikace otevírají i nové možnosti v náboru, jedná se o tzv. online recruiting.

Až na pohovor zůstal postup náboru stejný. Telefonicky personalista domluví s uchazeči termín pohovoru a vysvětlí mu danou situaci. Pomocí emailu rozešle pozvánky na online pohovor s konkrétním termínem. Jedna z velkých výhod tohoto způsobu je časová flexibilita obou zúčastněných stran a úspora finančních prostředků firmy. Náborový personalisti ze Slovenska konstatovali, že ačkoliv většina tento typ pohovoru odmítala, situace, v které se kvůli viru ocitli, je přinutila online prostředí alespoň vyzkoušet a zjistili, že jim tato forma dokonce vyhovuje více. Jedním z důvodů je úspora přípravy. Jednoduše mají potřebné dokumenty v jedné složce na ploše obrazovky. Video pohovor se dá rychleji zorganizovat a panuje přátelštější atmosféra. Výrazný rozdíl také vidí ve zlepšení spolupráce s manažerem, který má na starost hledání nových pracovníků. Na pohovor se může připojit více lidí za stranu zaměstnavatele. Po několika vykonaných pohovorech lze říct, že jsou uchazeči uvolněnější, komunikativnější a spontánnější.

Samozřejmě mají online platformy i značné nevýhody. Hlavním problémem je internet a spojení, protože v čase 10:00 až 14:00 je síť často přetížena a pohovor se nemůže konat. Účastník pohovoru musí být v místnosti sám (kvůli práci s osobními údaji). Ne každý účastník hovoru, často uchazeč o práci, zdařile ovládá znalost počítačové technologie. Stává se, že samotné stažení a přihlášení do aplikace je pro některé velký problém.²⁸

²⁷JE KORONAVIRUS PARALYZÁTOROM ALEBO KATALYZÁTOROM VZDELÁVANIA. XY Slovensko a Česko. 2020, 2020(4-5), 30-31

²⁸ ONLINE RECRUITING. XY Slovensko a Česko. 2020, 2020(4-5), 34-35.

Změnu nezaznamenali jen personalisti v náboru, ale situace si vyžádala změnu i u většiny administrativních pracovníků. Velká část z nich byla odkázána na homeoffice. Homeoffice je považován za jeden z benefitů, které firma může nabídnout. V současné době je však homeoffice nutnost pro mnoho zaměstnanců jako součást protiepidemických opatření. Většina z nich se setkala s prací ze svého domova poprvé, a tak firma ve svém časopisu vydala článek, kde se všichni dozvěděli několik rad a nápadů, jak tuto situaci lépe zvládnout. Jeden z nich je dodržování rituálů, ve stejný čas vstávat, jíst, nepracovat v pyžamu, a pokud to je možné, vytvořit si svou pracovní zónu atd. Důležité jsou přestávky na protažení těla, aby se tělo lépe okysličovalo a uvolnily se svaly. Zde zabrousíme do teorie X a Y. Lidé, které charakterizujeme písmenem X, nechtějí pracovat a hledají si neustálé záminky, jak pracovat méně. Tito lidé si zde mohli jednodušeji najít skuliny pro neaktivitu. Ačkoliv ve firmě se najdou lidi s charakteristikami X, studie dokazují, že díky úspoře času do práce a z ní, na oběd nebo poradu, jsou i zaměstnanci typu X z domu více produktivní. Mnozí mají doma méně rušivých prvků a na práci se lépe soustředí.²⁹

Výhod práce z domu je mnoho. Nejvíce cennou výhodou je ochrana zdraví, tedy snížení rizika nákazy onemocněním. Firmě se snižují náklady na vodu, elektřinu, odpad, kancelářské potřeby atd. Snižuje se fluktuace a zvyšuje flexibilita pracovníků. Jak řekli pracovníci z XY Kysuce, s. r. o. „*Všechno zlé je na něco dobré. COVID-19 nás přinutil vyzkoušet možnosti, z kterých můžeme čerpat v budoucnosti, když bude o práci z domu větší zájem a my, jako firma, na to můžeme být připraveni.*“

²⁹ HOMEOFFICE. XY Slovensko a Česko. 2020, 2020(4-5), 30-31.

5. Zhodnocení a návrh na zlepšení

Ve spolupráci se zaměstnanci personálního oddělení vybraného podniku XY jsem se seznámila s chodem tohoto útvaru. Jelikož se jedná o firmu s několikaletou tradicí a mnoha zkušenými zaměstnanci ve všech odděleních, mohu konstatovat, že personální oddělení, na které jsem se zaměřila, je na vysoké úrovni ve všech směrech. Firma svým zaměstnancům poskytuje stále nové školení i vzdělávání, a tak podporuje jejich rozvoj, což považuji za velké pozitivum. Z mého postoje studenta mě nejvíce oslovila možnost rozvoje v cizích jazycích, což jistě v dnešní době, ocení každý zaměstnanec i zaměstnavatel.

Předmětem mé bakalářské práce je personální oddělení, kde je mým hlavním tématem nábor. Personalisté, s kterými jsem se díky stáži ve firmě mohla setkat, jsou profesionálové ve svém oboru. Disponují svými znalostmi a zkušenostmi získaných dlouholetou praxí. Přesvědčila jsem se, že firma má skvělý systém pro evidenci nových, stálých a odmítnutých zaměstnanců. Systém, který stvořil jeden ze zaměstnanců a využívá se několik let, šetří velký čas pro personalisty a usnadňuje jim přehled o zaměstnancích. Dále mě zaujal velký počet benefitů, které podporují chuť do práce a zvyšuje se tím tak efektivita práce. Na benefity dosáhne zaměstnanec hned po nástupu do firmy, ale jsou mu vyplaceny až po ukončení zkušební doby. To mi přijde jako chytrý postup, jak motivovat zaměstnance od začátku nástupu do firmy.

Mohla jsem pozorovat, že v oddělení, kterému se firma věnuje, je nedostatek pracovníků. V předešlé kapitole jsem zmiňovala, že firma přechází na nový systém přijímání zaměstnanců a tento problém vychází na povrch. Firma se potýká s velkým počtem neobsazených pozic ve firmě, jejichž počet každý měsíc narůstá. Náborovému personalistovi tudíž přibývá práce, ale čas na ostatní práci zůstává stejný a nemá možnost se plně věnovat veškerým jeho úkolům. Nedostatek času ovlivňuje i vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců, a proto, aby se zvýšil zájem o neobsazené pozice, firma nabízí nástupní bonusy a firmě narůstají zbytečné náklady. Tento problém je spojen i s činností plánování, ve kterém má firma značné nedostatky, jak se ukazuje na počtu neobsazených pozic. V tomto směru bych doporučila zaměřit se více na analýzu pracovních míst, aby si firma mohla vytvořit dostatečně dopředu přesnější krátkodobé i dlouhodobé plány počtu zaměstnanců.

Dále bych se snažila vylepšit firemní prostředí, které jak jsem se dozvěděla od zaměstnanců, je jeden z důvodů jejich odchodu z firmy. Prostor působí chladně a vyvolává v zaměstnancích pocit „Jako bych byla zavřená ve vězení.“, uvedla jedna ze zaměstnankyň.

Určitě by zaměstnanci uvítali způsob, při kterém by se zlepšily a prohloubily pracovní vztahy mezi sebou na jednotlivých odděleních.

Má poslední kapitola v bakalářské práci se zaměřuje na koronavirus SARS-CoV-2, který firmu výrazně zasáhl, a podle dat, které jsem získala od firmy, mohu říct, že firma nebyla dostatečně připravena. Firma vydala pravidla, která vedla ke snížení nástupu nových zaměstnanců. V zasaženém roce 2020 byly i měsíce, ve kterých nebyl přijat žádný zaměstnanec, přestože byla potřeba jej přijmout. Nástup klesl v porovnání s rokem 2018 o 72 %. Dále nebyl vhodně vyřešen způsob stravování. Administrativní pracovníci, kteří měli svoji kancelář, tento problém neřešili, neboť měli možnost si jídlo ohřát v kuchyňce a sníst ho v kanceláři. Problém nastal u dělnických pracovníků, kteří se sice na oběd střídali, ale nebylo možné zamezit osobnímu kontaktu. Nezbylo než jídlo sníst v kuchyňce či šatně, kde si jídlo vychutnávalo dalších několik lidí v malém prostoru, což bylo kontraproduktivní. Doporučovala bych zvýšit počet kuchyňek. Udělat provizorní kuchyňku například z nevyužívaných školících místností a zamezit tak osobnímu kontaktu.

Závěr

Jak bylo napsáno již v úvodu, cílem mé bakalářské práce byla analýza a vyhodnocení efektivnosti personální činnosti ve vybrané firmě. Na základě empirických dat zhodnotit personální činnosti firmy, vyhodnotit jejich efektivitu a navrhnou případná doporučení.

Teoretická část mi ukázala pohled, jak by měl celý proces personálního odvětví vypadat a fungovat. Velkou rolí v personalistice zaujímá nábor nových zaměstnanců, na který jsem zaměřila a detailněji popsala celý proces. Probíhá zde první seznámení obou zúčastněných stran, tedy zaměstnavatele (firmy) a budoucího zaměstnance, proto je dle mého názoru nejdůležitější personální činností. Po teoretické i praktické stránce mohou říct, že nábor, řízení, odměňování, hodnocení, rozvoj, uvolňování, controlling a personální správa jsou spolu úzce propojeny a jsou na sobě závislé. Každou tuto činnost jsem popsala v první kapitole.

Praktickou část jsem tvořila ve spolupráci s vybraným podnikem XY. Dozvěděla jsem se informace o jejím působení v automobilovém průmyslu. A jelikož má firma své závody po celém světě přiložila jsem mapu pro lepší přehlednost, která zobrazuje přesnou polohu jednotlivých dceřiných poboček.

Po absolvování několika týdenní stáže ve firmě, jsem získala data, podle kterých jsem zjistila, jak fungují personální činnosti v tomto podniku. Jelikož jsem na stáži byla v době, kdy byl všude ve světě rozšířen koronavirus SARS-CoV-2, byla personální činnost z velké části předcházením onemocnění ovlivněna. Tomuto tématu jsem se věnovala na konci mé práce. V této těžké době začal podnik využívat homeoffice a pracovníci si vyzkoušeli přijímací pohovory přes skype, MS Teams apod. Muselo být pozastaveno i vzdělávání, ale firma na situaci rychle zareagovala a našla způsob, jak alespoň nejdůležitější semináře nezastavit vzdělání zaměstnanců úplně.

Od března roku 2021 firma přechází na nový „Succes factor“ v přijímání zaměstnanců. Je tedy možné, že pokud se nový proces naboru osvědčí, může se v budoucnu lišit od popsanych mechanismů v této práci.

Na závěr práce jsem navrhla doporučení, která by podle mého mohla zefektivnit chod firmy.

Použitá literatura

1. CALTOVÁ, Hana. Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly? HR NEWS [online]. 29. 4. 2019n. 1., , 1 [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/odmenovani-a-benefity-jak-je-nastavit-aby-zamestnance-skutec-id-3706820>
2. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace. Praha: Computer Press, 2002, s.457. Praxe manažera. ISBN 80-7226-515-6.
<https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>
3. JAKUBKA, Jaroslav. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2020. Olomouc: ANAG, 2007, s. 361 Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-370-8.
4. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika: Historické pozadí personalistiky. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 143. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
5. MARTÍNKOVÁ, Lenka. Motivační teorie X a Y. Psychologie pro každého [online]. 19. 7. 2017n. 1., , 1 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z:
6. PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, s. 280. ISBN 80-200-0950-7.
7. PRODUKTY. Zenit.cz [online]. ČR: zenit, b. r. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.zenit.cz/produkty/>
8. PROCHÁZKOVÁ, Tereza. Teorie motivace podle Maslowa. Mentem [online]. 24. 10. 2018n. 1., , 1 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
9. S průkopnickým duchem směrem k budoucnosti. XY.com [online]. XY Group, b. r. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: https://www.XY.com/content.XY.com/en/company/history_1/history.jsp
10. URBAN, Jan. PERSONÁLNÍ CONTROLLING [online]. 5. 8. 2013n. 1., , 1 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/personalni-controlling>

11. Vaše kariéra. Naše budoucnost. XY [online]. 2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z:
<https://www.XY.cz/content.XY.cz/cs/careers/index.jsp>
12. VEŠKERÁ FINANČNÍ RIZIKA A NÁKLADY NESEME MY. Neplatný vyhazov.cz [online]. [cit. 2020-12-01]. Dostupné z:
https://neplatnyvyhazov.cz/?gclid=CjwKCAiA8Jf-BRB-EiwAWDtEGhBFtp0hBjGfp4aUovLaLFuModEIBTar4uozP-hceZryjiGZKbF2ZRoCbccQAvD_BwE#commonIssues
13. Výpočet čisté mzdy 2021 a 2020: Podrobný popis výpočtu čisté mzdy v roce 2020. Kurzycz [online]. 2020, , 1 [cit. 2020-11-23]. Dostupné z:
<https://www.kurzy.cz/kalkulacka/vypocet-ciste-mzdy/>
14. XY Lanškroun: Firma, která rozhýbala celý svět. Studenta.cz [online]. studenta, 3. 4. 2009n. 1. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/poweredbyexperts/in-lanskroun-firma-ktera-rozhybala-cely-svet/r~st:article:2300/>