

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Obor: Ekonomika a management

Regionalizační studie systému
personálního managementu spo-
lečnosti Hybler a.s. Semily

KF - PE - 0011

Bakalářská práce

Alena Čechová

Vedoucí práce: Ing. Hynek Štěrba, Ph.D., ZPZ

Konzultant: Marie Bilingerová, Hybler a.s. Semily

Počet stran: 56

1995

Alena Čechová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Obor: Podniková ekonomie

Racionalizační studie systému
personálního managementu spo-
lečnosti Hybler a.s. Semily

HF - PE - 0011

A l e n a Č e c h o v á

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146065536

Vedoucí práce: Ing. Hynek Štor, CSc, KPE

Konzultant: Marta Filingrová, Hybler a.s. Semily

Počet stran: 56

Počet příloh: 6

26.5.1995

VYSOKÁ ŠKOLA STROJNÍ A TEXTILNÍ V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1994/95

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro

Alenu Čechovou

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Racionalizační studie systému personálního managementu společnosti Hybler a.s. Semily

Zásady pro vypracování:

- Ve své BP zpracujte :
- literární analýzu z oblasti moderního personálního managementu (historie, vývoj, metody ...),
 - stručnou charakteristiku podniku a dále se zaměřte na analýzu personálních činností společnosti,
 - návrh na racionalizaci systému personálních činností podniku,
 - zhodnocení vytvořeného návrhu.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSC 461 17

V 7/95 H 6

Studie racionalizační
Racionalizační studie
Management
Personální činnost

KPE/PE

56.1. 9. 1. 1995

ORGAN:

Úvod.....	2
1. Personální management.....	10
1.1. Vznik a vývoj personálního managementu.....	10
1.2. Personální management v Československu.....	12
2. Akciová společnost Kyblár.....	14
3. Personální činnosti a.s. Kyblár.....	16
3.1. Personální evidence a rozbor personálních údajů.....	16
3.1.1. Analýza fyzického stavu a struktury.....	16
3.1.2. Přehled ovládací struktury pracovníků a.s.	18
3.1.3. Analýza struktury.....	19
3.2. Mzdy.....	21

Místopřisežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

V Liberci dne 26.5.1995

Alena Čechová

OBSAH:

Úvod.....	8
1. Personální management.....	10
1.1. Vznik a vývoj personálního managementu.....	10
1.2. Personální management v Československu.....	13
2. Akciová společnost Hybler.....	14
3. Personální činnosti a.s.Hybler.....	16
3.1. Personální evidence a rozbor personálních údajů.....	17
3.1.1. Analýza fyzického stavu a struktury pracovníků a.s.	17
3.1.2. Přehled věkové struktury pracovníků a.s.	18
3.1.3. Analýza fluktuace.....	19
3.2. Nábor.....	21
3.2.1. Obsazování volných pracovních míst z vnitřních a vnějších zdrojů.....	22
3.2.1.1. Pisatelé a příchozí.....	22
3.2.1.2. Doporučení zaměstnanců.....	23
3.2.1.3. Inzerce.....	23
3.2.1.4. Úřady práce.....	23
3.2.1.5. Zaměstnávání cizinců.....	24
3.2.1.6. Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	25
3.3. Výběr pracovníků.....	26
3.3.1. Zkoumání životopisů a dotazníků.....	26
3.3.2. Reference.....	27
3.3.3. Pohovor.....	27
3.4. Příjem, orientace a zácvik.....	27
3.4.1. Příjem pracovníků.....	28
3.4.2. Orientace.....	28
3.4.3. Zácvik.....	29
3.5. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	29
3.5.1. Druhy školení bezpečnosti práce v a.s.Hybler.....	31
3.5.2. Požární ochrana.....	32
3.6. Mzdy a odměňování.....	33
3.6.1. Mzdové tarify a mzdové formy.....	33

3.6.2. Prémie a odměny.....	34
3.7. Zaměstnanecké výhody.....	35
3.7.1. Poskytování odměn při významných pracovních a životních výročích.....	35
3.7.2. Poskytování návratných bezúročných půjček.....	36
3.7.3. Rekreaace.....	36
3.7.4. Ubytování.....	37
3.7.5. Závodní stravování.....	37
3.8. Vzdělávání.....	38
3.9. Kolektivní smlouva.....	39
3.9.1. Oblast sociální a pracovně právní.....	40
3.9.2. Oblast zaměstnanosti a rekvalifikace.....	41
3.9.3. Vztahy odboru a zaměstnavatele.....	41
4. Návrh na racionalizaci systému personálních činností a.s.	42
4.1. Forma inzerátu.....	42
4.2. Nábor pomocí doporučení zaměstnanců.....	44
4.3. Výběr.....	45
4.3.1. Testy.....	47
4.3.2. Pohovor.....	47
4.4. Hodnocení.....	48
5. Zhodnocení vytvořeného návrhu.....	50
Závěr.....	53

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ:

ČR	=	Česká republika
MŠ	=	Mateřská škola
PO	=	Požární ochrana
PV OS	=	Podnikový výbor odborového svazu
SCPP	=	Správa cizinecké a pasové policie
THP	=	Technicko - hospodářský pracovníci
ÚP	=	Úřad práce
ZP	=	Zákoník práce
01	=	Ředitelství a.s.
02	=	Závod Železný Brod
03	=	Závod Semily
04	=	Závod Slaná u Semil
05	=	Závod Benešov u Semil
06	=	Závod Hrabačov
07	=	Závod Jablonec nad Nisou

Úvod

Problematiku personální práce vyjadřuje následující citát:

" Podniková personální práce není nic jiného než formování a udržování podnikového orchestru pracovních sil, jeho sehrávání a vyladování, ovlivňování jeho motivací, formování jeho pracovních schopností a dalších charakteristik, které ve svém souhrnu vytvářejí onen neopakovatelný zvuk, styl práce, promítající se do množství a kvality výrobků a služeb. Zformování takového pracovního kolektivu je dosti složitá a dlouhodobá, nikdy nepřestávající práce, při níž musíme mít neustále na paměti perspektivu podniku a uvědomovat si, že každý odcházející pracovník odnáší i určité investice, které do něho podnik vložil, kus zkušenosti, kterou v podniku získal, a každý nový pracovník znamená určité náklady a ztráty výkonu po dobu, než se stane plnohodnotným členem podnikového pracovního kolektivu. Nikoliv posledním úkolem personální práce je vytvořit všeobecný pocit sounáležitosti pracovníků s podnikem, sladit podnikové cíle s individuálními cíli pracovníků, dosáhnout u pracovníků uspokojení z práce a vědomí vlastního významu.

Bez takovéto personální práce nelze dlouhodobě zajistit úspěšnost a konkurenceschopnost podniku..." /1/

Z uvedeného citátu vyplývá, jak velký je rozsah a komplexnost otázek obsažených v personalistice.

Cílem méjí bakalářské práce je provést literární průzkum v oblasti personální práce, vypracovat racionalizační studii systému personálního managementu akciové společnosti Hybler Semily a navrhnout možnosti zlepšení daného systému.

Při zpracování racionalizační studie bylo použito různých druhů informací. Především jsem vycházela z odborné literatury, která je uvedena v přiloženém seznamu, a z údajů personálního oddělení a.s.Hybler za rok 1994.

1.1. VZNIK A VÝVOJ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Vznik personálního managementu jako samostatného oboru managementu je spojen s vývojem společnosti a s rozvojem výroby. Vznikl v průběhu 19. století, kdy se v průmyslu začala uplatňovat dělba práce a specializace. V průběhu 20. století se personální management stal součástí managementu a jeho úkolem bylo zajistit, aby organizace měla k dispozici potřebné lidské zdroje. V současnosti se personální management zabývá nejen výběrem a výcvikem zaměstnanců, ale také jejich motivací a rozvojem. Vznikl a vyvíjí se jako samostatný obor managementu, který se zabývá lidskými zdroji organizace. Jeho úkolem je zajistit, aby organizace měla k dispozici potřebné lidské zdroje a aby tyto zdroje byly efektivně využívány. Vznikl a vyvíjí se jako součást managementu a jeho úkolem je zajistit, aby organizace měla k dispozici potřebné lidské zdroje a aby tyto zdroje byly efektivně využívány. Vznikl a vyvíjí se jako součást managementu a jeho úkolem je zajistit, aby organizace měla k dispozici potřebné lidské zdroje a aby tyto zdroje byly efektivně využívány.

1. Personální management

Instituce, nemocnice, školy, podniky, továrny - to vše jsou organizace. Hlavním zdrojem, který umožňuje každé organizaci fungovat, jsou lidé. " Způsob, jakým organizace získává, podporuje a udržuje své personální zdroje, má vliv na její úspěch či neúspěch." /2/ Obor, který se zabývá obsazováním pracovních míst a udržováním správného počtu a struktury pracovníků v organizaci, se nazývá personální management.

1.1. VZNIK A VÝVOJ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Vznik personálního managementu spadá do období průmyslové revoluce. Vlivem technického pokroku došlo k přechodu od domácí a manufakturní výroby k tovární velkovýrobě. Rozšiřující se počet průmyslových podniků se projevil i vyšší potřebou pracovníků. Protože tovární výroba na rozdíl od manufakturní nepotřebovala tolik kvalifikované pracovní síly, využívali továrníci práce žen a dětí. Dělníci představovali levný ekonomický zdroj, který si podnikatelé podmaňovali drsnou a přísnou pracovní disciplínou a nátlakem, aby dosáhli potřebného pracovního výkonu. Nadbytek pracovních sil a bídá mzda způsobily, že mnoho dělníků žilo na pokraji nouze. Napětí mezi dělníky a zaměstnavateli vzrůstalo. Zpočátku se dělníci bouřili z hladu a bídy. V 80. letech se jejich živelný odpor změnil v organizovaný boj proti vykořisťování. Vznikaly odborové svazy, které usilovaly o zlepšení pracovních podmínek a zvýšení mezd. Někteří zaměstnavatelé si začali uvědomovat nutnost řešit problémy dělníků, a proto vytvořili funkci sociálního pracovníka. Prvními sociálními pracovníky byly především ženy. Jejich úkolem bylo předcházet vzniku odborových organizací a řešit problémy, týkající se bydlení, lékařské péče, vzdělávání a pracovních podmínek.

Na přelomu 19. a 20. století ovlivnilo rozvoj personálního managementu vědecké řízení výroby. Hlavním cílem vědeckého managementu bylo odstranit nedostatečnou organizaci práce a nahradit ji organizací založenou na vědeckých metodách. Za "otce vědeckého managementu" je označován Frederick W. Taylor. Tento americký inženýr rozdělil pracovní proces pomocí časových a pohybových studií na dílčí operace a stanovil tak denní normu práce. Rozvoj vědeckého managementu přispěl ke zvýšení produktivity práce a k efektivnosti organizace práce a výroby. Zápornou stránkou vědeckého přístupu bylo podcenění významu člověka, který byl považován za výrobní faktor srovnatelný s výrobkem nebo strojem. Zvýšené nároky na kvalifikaci pracovníků, jejich výběr a výcvik způsobily, že sociální pracovníky nahradila první personální oddělení.

Po vypuknutí první světové války v roce 1914 se začal ve Velké Británii projevovat nedostatek pracovních sil. Personální oddělení vynakládala stále více energie na získávání a výběr uchazečů. Jejich úkolem bylo kromě náboru a selekce také zkoumání důvodů absencí a nízkých výkonů, zajišťování stravování a bydlení, zlepšování pracovních podmínek a administrativní činnost. Po skončení války začala nezaměstnanost ve Velké Británii vzrůstat a význam personálních oddělení poklesl.

Na počátku 20. století se objevila nová vědní disciplína průmyslová psychologie, která se zaměřila na uplatnění behavioristických věd v průmyslu. Představitelé průmyslové psychologie (např. Hugo Munsterberg) se zabývali zdokonalováním metod výběru vhodných dělníků pro určitou práci a výzkumem systému odměn a trestů.

Značný vliv na personální management měly Hawthornovy studie, které byly prováděny v U.S.A. v letech 1924 - 1927. National

Research Council provedla na základě pověření Western Electric Company výzkum v Hawthornském závodě, který se zabýval otázkou, jaký vliv mají pracovní podmínky na produktivitu práce. Skupina odborníků, provádějící výzkum, dospěla k překvapujícímu výsledku. Produktivita práce se ne vždy zvýšila se zlepšením pracovních podmínek. Vzhledem k neočekávanému výsledku byl požádán Elton Mayo a jeho kolegové z Harvardské univerzity, aby ve výzkumu pokračovali. Mayo a jeho spolupracovníci došli k závěru, že na zvýšení produktivity mají vliv především psychologicko - sociální faktory (např. pozice jednotlivce v pracovní skupině a přístup vedoucího pracovníka k podřízeným).

Na podzim 1929 propukla v U.S.A. rozsáhlá hospodářská krize, která postupně zachvátila i ostatní kapitalistické země. Krize postihla průmyslovou i zemědělskou výrobu. Desítky milionů amerických dělníků ztratily práci. Podniky v U.S.A. nebyly schopny řešit problémy, které s sebou krize přinesla, a proto musela zasáhnout vláda. Vláda poskytla pracujícím podporu v nezaměstnanosti, stanovila minimální mzdu, pracující se mohli sdružovat v odborových organizacích atd. Podniky musely zajistit dodržování zákonů, a tak před personálními odděleními vyvstal nový úkol.

V roce 1939 byla v Evropě rozpoutána druhá světová válka. Obdobně jako v první světové válce ve Velké Británii okamžitě vzrostla poptávka po pracovní síle. Personální oddělení na sebe brala odpovědnost za zaměstnávání, mzdy, bezpečnost a zdraví při práci, sociální služby, vzdělávání a rozvoj. Význam personálního managementu rostl i po skončení války, neboť bylo nutné přijímat a školit nové zaměstnance, uspokojovat poptávku po schopných a zkušených pracovnících a vyjednávat se stále mocnějšími a vlivnějšími odbory.

V 50. a 60. letech nastal v U.S.A. rozmach sociologicky a

psychologicky zaměřených výzkumů, které vycházely z Hawthornských studií. Sociologové věnovali pozornost především rozhodovacím procesům jednotlivců a skupin v organizacích, motivaci, vztahům nadřízenosti a podřízenosti, delegací pravomocí a stylům řízení. V praxi se důraz na řízení lidí projevil až ke konci 70.let. Recese, snížení státních zásahů v některých odvětvích a růst mezinárodní konkurence způsobily, že byly organizace nuceny hledat cesty ke zlepšení kvality a zvyšování produktivity. Jednou z těchto cest byla orientace na lidské zdroje a jejich řízení.

V 90.letech dochází k přesunu od pojmu personálního managementu k managementu lidských zdrojů. Management lidských zdrojů klade důraz mimo jiné na individualismus, tzn. ustupuje od kolektivního přístupu k zaměstnaneckým vztahům, a prosazuje proniknutí personální politiky do podnikových cílů (příloha 1).

1.2. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT V ČESKOSLOVENSKU

Vývoj personálního managementu v Československu v letech 1918 - 1945 byl podobný vývoji v ostatních vyspělých evropských zemích. V únoru 1948 nastoupilo Československo cestu k socialismu. Soukromé vlastnictví bylo nahrazeno státním vlastnictvím a tržní hospodářství centrálně řízenou ekonomikou. Centrální způsob řízení a rozdělování pracovních sil způsobil oslabení role personálních pracovníků. Lze říci, že personální management v pravém slova smyslu neexistoval. Personálními funkcemi se ve státních podnicích zabývaly dvě oddělení - kádrové a osobní. Kádrové oddělení zajišťovalo přijímání, rozmisťování a povyšování pracovníků. Osobní oddělení soustředila svoji aktivitu do oblasti sociálních výhod a péče o zaměstnance.

Listopadové události roku 1989 znamenaly pro Československo rozsáhlé politické, ekonomické a sociální změny. Mnoho podniků v důsledku těchto změn musí řešit řadu finančních, výrobních, strategických a jiných problémů a potíží, a proto dochází k nedocenění významu personálního managementu. Málokdo si uvědomuje, že právě pracovníci představují ten nejdůležitější zdroj prosperity, konkurenceschopnosti a úspěchu organizace. "Personální manažeři (jako součást managementu podniku) jsou v současnosti v nejhorší situaci ze všech manažerů nejen pro dědictví komunistického režimu, ale i proto, že personální management by mohl být chápán za nových technologických a ekonomických podmínek jako 'příliš dlouhodobé řešení' pro bezprostřední problémy." /3/

2. Akciová společnost

Akciová společnost Hybler sídlí v Pojizeří ve městě Semily. Byla vytvořena delimitací ze státního podniku Kolora na základě privatizačního projektu č.1701 schváleného usnesením vlády ČR ze dne 13.prosince 1992 a rozhodnutím ministra průmyslu a obchodu ČR ze dne 22.listopadu 1993. Název a.s.Hybler byl zvolen vzhledem k tomu, že restituenti, potomci rodiny Hyblerových, vložili celý svůj restituční nárok do této společnosti.

Podnikatelskou činnost provozuje firma od 1.prosince 1993.

Oborem podnikání společnosti je výroba textilního zboží (kusového textilu, metráží na ošacení, lůžkovin, dekoračních tkanin a speciálních textilních výrobků). Podrobný seznam sortimentu výrobků je uveden v příloze 2.

Základní jmění společnosti činí 202.012 tisíc Kč.

Tabulka č.1 - Rozvaha k 31.12.1994

AKTIVA (v tisících Kč)		PASIVA (v tisících Kč)	
Stálá aktiva	251.977	Vlastní jmění	262.203
Oběžná aktiva	186.165	Cizí zdroje	176.012
Ostatní aktiva	1.059	Ostatní pasiva	956
CELKEM	439.201	CELKEM	439.201

Součástí a.s.Hybler jsou následující organizační jednotky:

závod 02 Železný Brod - arachne, tiskárna, obrubovna

závod 03 Semily - tkalcovna

závod 04 Slaná u Semil - tkalcovna

závod 05 Benešov u Semil - přádelna

závod 06 Hrabačov - tkalcovna

závod 07 Jablonec n.Jiz. - úpravna

Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách v roce 1994 činí 863 osob za měsíc (příloha 3). Průměrný evidenční počet pracovníků přepočtený na plně zaměstnané je 846 osob za měsíc.

Ve společnosti Hybler je vysoká fluktuace na tzv. obtížně obsaditelných pracovních místech. Obtížně obsaditelná pracovní místa jsou zejména místa přadlen a tkadlen. Jedná se o zaměstnání málo atraktivní, a to nejen v rámci lokálního pracovního trhu, ale i v rámci celé naší republiky.

3. Personální činnosti a.s.Hybler

Personální činnosti v organizacích nejčastěji vykonávají personální oddělení. Velikost personálního oddělení a objem činností, které toto oddělení provádí, jsou různorodé a

závisí především na velikosti dané organizace a stupni důležitosti, jaký organizace přikládá personálním pracím.

V akciové společnosti Hybler spadá personální oddělení pod ekonomicko - personálního ředitele. V oddělení pracuje jeden personalista, který má na starosti: evidenci pracovníků, nábor, výběr a příjem pracovníků, vzdělávání a školení, péči o zaměstnance z hlediska bezpečnosti a zdraví při práci a zaměstnanecké výhody.

Další personální činnosti jsou rozptýleny do různých podnikových útvarů. Činnosti týkající se statistiky pracovníků spadají do pracovní náplně statistického oddělení. Mzdy a odměňování zabezpečuje mzdové oddělení. Problematikou kolektivní smlouvy a péčí o bezpečnost a zdraví při práci se zabývá vrcholný management společnosti ve spolupráci s jednotlivými vedoucími pracovníky.

Personální činnosti jako výběr a příjem pracovníků zajišťuje v jednotlivých závodech ředitel závodu. Administrativní činnosti s tím spojené, včetně evidence pracovníků, patří do pracovní náplně příslušných mzdových oddělení. Pouze v závodě Železný Brod vzhledem k vyššímu počtu zaměstnanců (k 31.12.1994 čítal 246 pracovníků) provádí personální práce osobní oddělení.

3.1. PERSONÁLNÍ EVIDENCE A ROZBOR PERSONÁLNÍCH ÚDAJŮ

V personální či osobní evidenci se shromažďují základní informace o jednotlivých pracovnících, což dává možnost sledovat všechny události a pohyby pracovníků podle jednotného klíče a přesně je evidovat a zpracovávat.

Ve firmě Hybler se informace a údaje osobního charakteru

zaměstnance zaznamenávají do osobních karet. Osobní karty obsahují:

- a) příjmení, jméno, akademický titul, datum a místo narození, rodinný stav a místo trvalého pobytu, národnost
- b) rodné číslo
- c) kvalifikaci
- d) příjmení, jméno a datum narození rodinných příslušníků (tzn. manžela, resp. manželky a dětí)

Součástí osobních karet je dále pracovní smlouva (popř. dodatky k pracovní smlouvě), osobní dotazník, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, potvrzení o vstupní lékařské prohlídce, dohoda o hmotné odpovědnosti (týká se pracovníka s hmotnou odpovědností) aj.

Datum nástupu do práce, příjmení, jméno, akademický titul zaměstnance, druh práce či zastávané funkce a den ukončení pracovního poměru se mimo jiné evidují v matriční knize.

Na základě údajů shromážděných v osobní evidenci provádí statistické oddělení analýzu pracovníků a.s.Hybler. Tato analýza poskytuje informace o stavu, pohybu a struktuře zaměstnanců podniku. Rozbory a přehledy jsou sestavovány každý měsíc. Statistické rozbory neslouží pouze pro vnitřní potřeby organizace. Akciová společnost Hybler má zákonem uloženo poskytovat požadované statistické údaje a informace České statistické správě a Ministerstvu průmyslu a obchodu.

3.1.1. Analýza fyzického stavu a struktury pracovníků a.s.

Jak již bylo uvedeno podnik Hybler se skládá ze 6 závodů a podnikového ředitelství. Podle údajů z tab.č.2 činil evidenční počet pracovníků k 31.12.1994 vyjádřený ve

fyzických osobách 869, z toho nejvyšší počet pracovníků měl závod Železný Brod s 246 zaměstnanci. A.s.Hybler se zabývá textilní výrobou, pro kterou je charakteristickým rysem převažující počet ženských pracovních sil a ani firma Hybler není v tomto ohledu výjimkou. Ve společnosti k 31.12.1994 pracovalo 58,92% žen, tzn. že zde bylo o 155 žen více než mužů. Dále lze z tab.č.2 vyčíst evidenční počet pracovníků v členění na dělníky a technicko - hospodářské pracovníky. Počet dělníků k 31.12.1994 činil 708 osob. Jejich poměr k THP je 4:1.

Tabulka č. 2 - Fyzický stav pracovníků a.s.Hybler k 31.12.94

Fyzický stav pracovníků	Závody							celkem
	01	02	03	04	05	06	07	
k 31.12.1994	79	246	47	83	136	83	195	869
z toho: THP	57	33	6	10	21	5	29	161
dělníci	22	213	41	73	115	78	166	708
počet žen	49	153	28	43	73	54	112	512

3.1.2. Přehled věkové struktury pracovníků a.s.

Přehled věkové struktury slouží personalistům především k rozpoznání potřeby náhrady za pracovníky odcházející do důchodu.

Jednotlivé počty pracovníků k 31.12.1994 rozdělené do věkových kategorií uvádí tabulka č.3. Z uvedené tabulky je patrné, že k 31.12.1994 byla v podniku nejpočetnější věková skupina let 40-49, a to u mužů i žen. Počet

pracujících osob ve věku nad 60 let činil 83 osob, což je 9.55% z celkového počtu pracovníků a.s.

Tabulka č.3 - Věková struktura

		věková struktura						
		do 20let	20-29	30-39	40-49	50-59	nad 60	celkem
závody: 01		0	8	11	24	24	12	79
02		15	42	33	92	38	26	246
03		0	8	9	11	10	9	47
04		3	14	6	27	20	13	83
05		10	23	28	36	30	9	136
06		6	19	17	21	13	7	83
07		5	19	35	80	49	7	195
celkem		39	133	139	291	184	83	869
z toho	ženy	26	85	76	187	102	36	512
	muži	13	48	63	104	82	47	357

3.1.3. Analýza fluktuace

Firma Hybler sleduje každý měsíc příliv a odliv zaměstnanců dle jednotlivých závodů. Podrobné informace za měsíc prosinec udává tabulka č.4. Během měsíce prosince 1994 ukončilo pracovní poměr v a.s.Hybler celkem 16 zaměstnanců. Jedná se o 1.85% pracovníků z celkového počtu předcházejícího měsíce. Počet nově příchozích do firmy byl 18 osob, z toho 12 pracovníků z tuzemska, 4 ze zahraničí a 2 důchodci. K 31.12.1994 pracovalo v a.s. 34 cizích státních příslušníků.

Tabulka č. 4 - Odliv a příliv zaměstnanců a.s. Hybler k 31. 12. 1994

Fyz.stav pracov.	Závody								a.s. celkem
	01	02	03	04	05	06	07	závody celkem	
k 30.11.94	80	243	49	82	137	81	195	787	867
příchod	0	6	1	2	4	3	2	18	18
odchod	1	3	3	1	5	1	2	15	16
k 31.12.94	79	246	47	83	136	83	195	790	869
z toho:									
tuzemští - přích.	0	6	0	1	2	2	1	12	12
odch.	0	3	0	1	3	1	2	10	10
důchod.-k 30.11.94	17	30	11	8	11	8	14	82	99
příchod	0	0	1	0	0	0	1	2	2
odchod	1	0	3	0	0	0	0	3	4
-k 30.12.94	16	30	9	8	11	8	15	81	97
cizin. -k 30.11.94	0	11	4	2	17	0	0	34	34
příchod	0	0	0	0	0	0	0	0	0
odchod	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-k 31.11.94	0	11	4	2	17	0	0	34	34
návrat žen z MD	0	1	0	0	0	0	0	1	1

3.2. NÁBOR

V akciové společnosti Hybler dochází k neustálému pohybu pracovních sil. Jedni odcházejí a na jejich místa přicházejí druzí. Aby firma mohla zaplnit uvolněné pracovní místo vhodným pracovníkem, musí pomocí náboru vyhledat dostatečné množství odpovídajících uchazečů. V roce 1994 dosáhly náklady na nábor výše cca 47.000 Kč.

Nábor provádí personální oddělení a.s.Hybler na základě krátkodobých personálních plánů (tzn. do jednoho roku) nebo momentální, operativní potřeby. Krátkodobé plány jsou sestavovány ve spolupráci s jednotlivými vedoucími pracovníky. Personální oddělení získá od vedoucího pracovníka příslušného útvaru počet a druh pracovních míst, která budou během několika následujících měsíců pravděpodobně uvolněna v rámci odchodů do důchodu, na vojenskou službu nebo mateřskou dovolenou apod. Pomocí získaných údajů sestaví personalista krátkodobý plán, který obsahuje náplň práce a druh pracovního místa a datum odchodu stávajícího zaměstnance. Krátkodobé plány umožňují organizaci vyhledávat vhodné pracovníky s určitým časovým (zpravidla dvouměsíčním) předstihem.

Nikoliv vždy však lze rozpoznat potřebu náboru včas, např. při úmrtí nebo náhlé invaliditě pracovníka. V těchto případech musí personální oddělení reagovat operativně.

Pokud odchází pracovník k jinému zaměstnavateli, využívá a.s.Hybler výpovědní lhůtu v délce dvou měsíců nebo se dohodne s pracovníkem na termínu odchodu.

Jakmile má personální oddělení představu o budoucích potřebách v personální oblasti, musí blíže specifikovat volné pracovní místo a požadavky, které toto pracovní místo klade

na zaměstnance. Při velkém množství pracovních míst v a.s.Hybler není možné, aby personalista znal náplň práce a povinnosti pracovníka u každého povolání. Proto potřebné informace týkající se daného pracovního místa, popř. specifických požadavků na hledaného pracovníka, získává personalista přímo od vedoucího nebo mistra, který o nového zaměstnance žádá.

3.2.1. Obsazování volných pracovních míst z vnitřních a vnějších zdrojů

Firma Hybler má možnost obsadit volné pracovní místo ze dvou zdrojů - vnějšího a vnitřního.

Z vlastních zdrojů obsazuje a.s.Hybler asi 2 - 3% uvolněných pracovních míst nebo funkcí. A to v případě pracovníka, který má předpoklady zastávat náročnější práci než vykonává na stávajícím místě a pro něhož změna pracovního místa uvnitř podniku znamená pracovní postup (mistr - vedoucí pracovník apod.). K přesunu zaměstnanců dochází i mezi jednotlivými závody.

Jestliže nelze najít odpovídající náhradu uvnitř podniku, obrací se firma na vnější trh pracovních sil. Způsoby naboru, kterými akciová společnost vyhledává schopné uchazeče, jsou popsány v následujícím textu.

3.2.1.1. Pisatelé a příchozí

Pisatelé a příchozí jsou uchazeči, kteří přicházejí nebo se písemně obracejí na firmu Hybler a.s. se žádostí o práci. Personalista a.s. zaznamenává nabídky uchazečů a pokud se naskytne volné pracovní místo upozorní vhodné pisatele a

příchozí na možnost zúčastnit se pohovoru. Výhodou tohoto způsobu získávání zaměstnanců je, že nepředstavuje pro firmu náklady a umožňuje rychle obsadit neočekávaně uvolněné pracovní místo.

3.2.1.2. Doporučení zaměstnanců

Akciová společnost získává nové pracovníky také na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Pokud se zaměstnanec podniku dozví o volném pracovním místě a je informován o jeho povaze může doporučit či přivést vhodného uchazeče. Často se tato metoda používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí.

3.2.1.3. Inzerce

Nejpoužívanější metodou při vyhledávání pracovníků je inzerce v novinách. Akciová společnost Hybler inzeruje nabídky zaměstnání v lokálním tisku (Pojizerské noviny a Tip servis) i celostátním (Hospodářské noviny, Práce a Annonce). Pomocí inzerce provádí firma Hybler nábor obtížně obsaditelných pracovních míst, dělníků, administrativních pracovníků, popřípadě vedoucích pracovníků.

3.2.1.4. Úřady práce

Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče a pracovníky pro podnik, vedou evidenci uchazečů o zaměstnání a evidenci volných pracovních míst. Zaměstnavatel je povinen podle §19 odst.2 zák.č.1/1991 Sb., o zaměstnanosti do pěti pracovních dnů oznamovat příslušnému úřadu práce volná pracovní místa. Hlášení se provádí na tiskopisech, které

obsahují druh práce, požadavky a předpoklady pro zastávání pracovního místa, základní informace o mzdových a pracovních podmínkách atd. Pokud zaměstnavatel obsadí hlášené místo, musí nejpozději do pěti pracovních dnů oznámit ÚP obsazení tohoto pracovního místa.

Jednotky a.s.Hybler jsou umístěny v okrese Semily až na jednu výjimku. Jedná se o závod v Železném Brodě, který patří do okresu Jablonec nad Nisou. V obou jmenovaných okresech je nízká míra nezaměstnanosti - Semily 1.7% a Jablonec n.Nisou 0.9%. Počet uchazečů, který připadá na jedno pracovní místo činí - Semily 0.7 a Jablonec n.Nisou 0.6. Personalista a.s. proto zasílá nabídky obtížně obsaditelných pracovních míst na úřady práce z přilehlých okresů (Liberec, Jičín, Trutnov) a z okresů, které vykazují vysokou míru nezaměstnanosti, např. Teplice - 6.1%, Děčín - 5.5% a Most - 5.4%.

3.2.1.5. Zaměstnávání cizinců

Pokud se firmě Hybler nepodaří obsadit volné pracovní místo dělnické profese českým občanem, využívá možnosti zaměstnávat cizince. V akciové společnosti bylo k 31.12.1994 zaměstnáno celkem 34 cizích státních příslušníků, z toho 29 pracovníků bylo z Polska a 5 z Ukrajiny. Cizinci mohou být přijati do zaměstnání pouze tehdy, jestliže jim bylo uděleno povolení k pobytu na území České republiky (uděluje SCPP) a povolení k zaměstnávání (uděluje ÚP). Organizace, která chce zaměstnávat na volném pracovním místě cizince, musí mít toto volné pracovní místo nahlášeno na úřadu práce. V případě, že úřad práce nenalezne vhodného uchazeče z řad občanů, může organizace po uplynutí jednoho kalendářního měsíce požádat o povolení pro cizího státního příslušníka. Povolení k zaměstnání vydává Úřad práce v Semilech na 1/2 roku. V případě, že cizinec chce zažádat o prodloužení pracovního

povolení, je třeba podat novou žádost jeden měsíc před skončením současného pracovního povolení.

Pracovníky z Polska získává a.s. ve spolupráci s polským občanem, který byl dříve zaměstnancem firmy.

3.2.1.6. Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Novým zdrojem pracovních sil, který začíná akciová společnost Hybler využívat, jsou vzdělávací instituce. Firma Hybler spolupracuje se středními a vysokými školami, jejichž studentům umožňuje vykonávat ve svých závodech praxi. Jedná se především o Technickou univerzitu v Liberci, Obchodní akademii v Jablonci n.Nisou, Obchodní akademii a hotelovou školu v Turnově a Akademii J.A.Komenského v Jičíně. Pokud se vyskytne v organizaci volné pracovní místo, hledá akciová společnost Hybler uchazeče také z řad studentů, kteří zde vykonávali praxi.

Od školního roku 1995/1996 chce společnost Hybler sponzorovat studenty, kteří se rozhodnou po ukončení Gymnázia v Semilech pokračovat ve studiu na Technické univerzitě v Liberci. Sponzorování bude spočívat v hrazení části nákladů studia a v měsíčním kapesném cca 1.000 Kč, jehož přesná výše bude záviset na dosažených výsledcích studia. V závěru studia poskytne a.s.Hybler konzultanta na diplomovou práci a vypomůže vlastní technikou a materiálem. Sponzorská smlouva bude připravena v měsíci červnu 1995. První kapesné bude vypláceno 25.října (za měsíce září a říjen) a v těchto termínech bude vypláceno po dobu studia. Student při podpisu sponzorské smlouvy předloží osobnímu oddělení potvrzení o řádném studiu. Sponzorstvím vznikne smlouva o pracovním poměru (o minimální době 4 let). Na druhé straně získá uchazeč a absolvent odpovídající zařazení u firmy Hybler

a.s. Společnost Hybler má zájem podporovat ty nejlepší ze studentů. Proto také na základě žádosti o sponzorování proběhne výběrové řízení, které bude ukončeno v červnu 1995. S vybranými studenty bude následně uzavřena smlouva o sponzorství.

3.3. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Smyslem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku bude nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa a organizace.

Firma Hybler používá při výběru kombinaci tří metod.

3.3.1. Zkoumání životopisů a dotazníků

Proces výběru začíná podáním písemné žádosti o zaměstnání nebo osobní návštěvou uchazeče v personálním oddělení a.s.Hybler. V případě, že uchazeč nepřiložil k žádosti o práci životopis, nebo osobně navštívil podnik, požaduje firma Hybler dodatečné vyhotovení životopisu. Dále uchazeč vyplní osobní dotazník. Formu i text dotazníku si volí každá organizace individuálně. Firma Hybler používá tzv. jednoduchý osobní dotazník (příloha 4), ve kterém uchazeč sděluje základní, snadno ověřitelné skutečnosti potřebné k posouzení jeho pracovní způsobilosti. Osobní dotazník shromažďuje informace podle jednotného klíče, což umožňuje lépe porovnat jednotlivé uchazeče mezi sebou. Na základě informací obsažených v životopisu a dotazníku vybere personalista několik vhodných kandidátů.

3.3.2. Reference

Reference napomáhají personalistovi při výběru vhodných kandidátů. Jsou to informace o uchazeči z jeho předchozího zaměstnání. Reference se získávají buď písemně nebo ústně. A.s.Hybler využívá zejména ústní reference, které si mezi sebou předávají zpravidla personalisté a v praxi patří mezi nejvíce používané.

3.3.3. Pohovor

Cílem pohovoru je zhodnotit, zda je možné uchazeče o zaměstnání přijmout. Pohovor s kandidáty, kteří byli vybráni dle životopisů, dotazníků a referencí, vede v a.s.Hybler zpravidla vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Vedoucí pracovník je schopen lépe posoudit schopnosti a předpoklady uchazeče pro výkon povolání a může s větší přesností zodpovědět jeho případné dotazy. Formu i obsah pohovoru si volí každý vedoucí podle vlastního uvážení, což nevylučuje pravděpodobnost opomenutí některých důležitých skutečností a zároveň snižuje možnost objektivního posouzení jednotlivých kandidátů. V rámci pohovoru je uchazeč informován o tom, za jakých podmínek (např. mzdových) bude vykonávat práci a co na něm bude zaměstnavatel požadovat.

Výsledkem výběru je přijatý uchazeč, který nejvíce splňuje požadavky obsazovaného pracovního místa.

3.4. PŘÍJEM, ORIENTACE A ZÁCVIK PRACOVNÍKŮ

Když je nový pracovník přijat, sepíše se pracovní smlouva. Aby se tento pracovník dokázal vypořádat s novými pracovními

povinnostmi a prostředím, následuje po jeho přijetí orientace, popř. zácvik.

3.4.1. Příjem pracovníků

Přijatý pracovník uzavře s firmou Hybler a.s. pracovní smlouvu. Pracovní smlouva musí obsahovat podstatné náležitosti: sjednaný druh práce, místo výkonu a den nástupu do práce. Může obsahovat také další podmínky jako výši mzdy, dobu trvání pracovního poměru, rozsah pracovní doby apod. Ještě před uzavřením pracovní smlouvy je a.s.Hybler dle Zákoníku práce povinna seznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, které by pro něho z pracovní smlouvy vyplynuly, s pracovními a mzdovými podmínkami a poslat ho na lékařskou prohlídku.

3.4.2. Orientace

Nový zaměstnanec musí být "orientován", tzn. seznámit se nejenom s pracovními podmínkami a povinnostmi, ale také se samotnou firmou.

Orientaci nově přijatého pracovníka provádí v a.s.Hybler personalista, popř. ředitel závodu a přímý nadřízený. Instruktaž nového zaměstnance v akciové společnosti zpravidla obsahuje:

- a) seznámení s firmou Hybler a.s. - historie, výrobní program
- b) uvedení jmen funkcionářů ve vedení
- c) představení spoluzaměstnancům
- d) seznámení s chováním na pracovišti a v prostorách závodu, provozu
- e) školení I. a II. stupně bezpečnosti a ochrany zdraví při

- práci a I.stupně požární ochrany
- f) seznámení s právy a povinnostmi zaměstnanců uvedených v Pracovním řádu a.s. a v Zákoníku práce.

3.4.3. Zácvik

Po vybrání a orientaci nemusí mít zaměstnanec stále ještě potřebné dovednosti, znalosti a postoje k uspokojivému výkonu zaměstnání. Proto pracovník projde tzv. zácvikem, neboli odbornou přípravou při zaměstnání. V akciové společnosti Hybler se zácvik uskutečňuje přímo v zaměstnání na daném pracovišti a uplatňuje se u dělnických profesí, které mají úkolovou mzdu (např. tkadlena, přadlena a pletařka). Jako instruktor zde vystupuje přímý nadřízený, popř. spolupracovník. Instruktor předvede zaměstnanci veškeré pracovní činnosti, které souvisí s výkonem daného zaměstnání. Zaměstnanec pak vykonává po určitou dobu (v rozsahu od jednoho do 3 měsíců) práci pod dohledem instruktora a za základní mzdu.

3.5. BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a stálé zlepšování pracovního prostředí neoddělitelně patří k plnění výrobních a pracovních úkolů podniku. Ze Zákoníku práce vyplývá odpovědnost zaměstnavatele za bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců. Kromě povinností zaměstnavatelů (§ 132 a § 133) vymezuje Zákoník práce také práva a povinnosti zaměstnanců (§ 135) a právo odborových orgánů vykonávat kontrolu nad stavem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci u jednotlivých zaměstnavatelů. Péče o bezpečnost práce upravují v a.s.Hybler vnitřní předpisy - předpis

o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a předpis o požární ochraně.

Pro zdárné zajištění úkolů na úseku bezpečnosti práce ustanovila a.s.Hybler na jednotlivých závodech bezpečnostní techniky, kteří jsou podřízeni ředitelům závodů. Bezpečnostní technici musí být odborně způsobilí a absolvovat kurz "Základní příprava bezpečnostních techniků". Na jednotlivých pracovních úsecích odpovídá za zajištění bezpečnosti práce každý vedoucí pracovník. K právům a povinnostem vedoucího pracovníka náleží zejména:

1. Soustavně kontrolovat, jak je zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při práci na pracovištích, jak jsou dodržovány stanovené technologie a pracovní postupy, bezpečnostní předpisy.
2. Provádí školení bezpečnosti práce podle stanovených osnov pro svěřený úsek a vede o tom prokazatelnou evidenci.
3. Vede osobní listy bezpečnosti práce pro každého zaměstnance.
4. Rozmísťuje pracovníky s ohledem na jejich schopnosti a zdravotní stav.
5. Poskytuje pracovníkům předepsané ochranné pomůcky a vede o nich evidenci. Kontroluje jejich používání při práci.
6. Věnuje zvýšenou pozornost ženám, mladistvým pracovníkům a pracovníkům se sníženou pracovní schopností.
7. Bezodkladně sepisuje protokol o úrazu, zjišťuje jeho příčiny a provádí opatření k nápravě.
8. Navrhuje opatření u pracovníků, kteří soustavně nebo hrubě porušují bezpečnostní předpisy, nedodržují pracovní postupy, předpisy a příkazy.
9. Určuje k pracovním skupinám vedoucího skupiny odpovědného za dodržování bezpečnostních předpisů.
10. Nedovoluje cizím osobám pohyb v prostorech svěřeného úseku.

3.5.1. Druhy školení bezpečnosti práce v a.s.Hybler

Ve firmě Hybler se provádí třístupňové školení bezpečnosti práce.

1) Vstupní školení

Úkolem vstupního školení je seznámit nové pracovníky se základními předpisy a všeobecnými zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toto školení se provádí ihned po přijetí pracovníka do pracovního poměru a je určeno pro všechny nově přijaté pracovníky, pro pracovníky vracející se po vykonání základní vojenské služby nebo z mateřské dovolené a pro žáky a studenty nastupující do organizace na praxi. Za instruktáž odpovídá ředitel příslušného závodu nebo osoba jím pověřená. Na ústředí a.s. provádí školení vedoucí personálního oddělení.

2) Školení na pracovišti

Smyslem školení na pracovišti je získat vědomosti v konkrétních podmínkách pracoviště, které jsou nutné pro bezpečný výkon práce. Školení musí být názorné a je prováděno vedoucím pracovníkem (přímým nadřízeným). Školení se opakuje 1x za rok a o jeho provedení se provádí záznam do osobní karty bezpečnosti práce s vyznačením ověření znalostí pracovníka.

3) Školení 3.stupně

Školení 3.stupně má zajistit znalost předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci u vedoucích pracovníků na všech stupních řízení. Na závěr školení jsou účastníci přezkoušeni formou testu. Přezkoušení se provádí 1x za dva roky a je zajišťováno vedoucím personálního oddělení a bezpečnostním technikem a.s.

3.5.2. Požární ochrana

Součástí péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci je také požární ochrana. Za zabezpečení úkolů, týkajících se požární ochrany v a.s.Hybler odpovídá generální ředitel a.s., ředitelé závodů a ostatní vedoucí pracovníci na jednotlivých stupních řízení. Školení o požární ochraně je třístupňové a vztahuje se na všechny osoby, které jsou v akciové společnosti v pracovním poměru.

Školení 1.stupně:

Školení 1.stupně obsahuje zejména výklad o základních povinnostech pracovníků při dodržování předpisů o požární ochraně, výklad o požárním nebezpečí na pracovišti a instruktáž o používání hasících přístrojů. Školení absolvují přijímaní pracovníci při uzavření pracovního poměru. O provedení se vyhotovuje záznam do předepsané karty.

Školení 2.stupně:

Školení 2.stupně se opakovaně uskutečňuje 1x za dva roky a obsahuje zejména podrobný výklad o požárním nebezpečí charakteristickém pro příslušné pracoviště. Dále podrobně probírá požární poplachové směrnice, požární řady pracovišť, kam bude pracovník zařazen. Školení se zúčastňují všichni pracovníci.

Školení 1. a 2.stupně provádí příslušní vedoucí pracovníci, kteří jsou přímými nadřízenými školených pracovníků a splňují podmínky absolvování školení 3.stupně.

Školení 3.stupně:

Školení o požární ochraně 3.stupně obsahuje podrobné

seznámení s organizací a řízením požární ochrany v akciové společnosti, s nebezpečím vyplývajícím z pracovních postupů, se základními znalostmi procesu hoření a hašení hořlavých látek a s příslušnými předpisy PO. Uskutečňuje se 1x za tři roky a je určeno pro odborné ředitele, ředitele závodů, preventisty požární ochrany a pro pracovníky, kteří budou provádět školení 1. a 2.stupně. Znalosti získané školením jsou ověřovány formou testu, na jehož základě je vydáno osvědčení. Za organizaci a lektorské zajištění školení odpovídá technik požární ochrany a.s.

3.6. MZDY A ODMĚŇOVÁNÍ

Pracovníci dostávají za svou práci odměnu ve formě mzdy. Odměňování zaměstnanců a.s.Hybler se řídí podnikovými předpisy, které vycházejí ze Zákona o mzdě a z nařízení vlády ČR č.333/93.

Průměrná hodinová mzda v akciové společnosti činí 27,78 Kč, což je o 4,76 Kč méně než průměrná hodinová mzda v textilním průmyslu (32,54 Kč). Pro srovnání uvádím průměrnou hodinovou mzdu v ČR, která je ve výši 40,45 Kč. Z tohoto srovnání vyplývá, že v textilním průmyslu jsou mzdy pod celostátním průměrem.

3.6.1. Mzdové tarify a mzdové formy

V akciové společnosti Hybler jsou zaměstnanci zařazeni do dvanácti mzdových tarifních stupňů dle katalogu prací a povolání.

Firma používá následující mzdové formy: úkolovou, časovou a smíšenou.

Tabulka č.5 - Hodnoty mzdových tarifů

Stupeň	Sazby	
	Kč/hod.	Kč/měsíc (40 hod.týdně)
1.	15.-	2.550.-
2.	16.-	2.700.-
3.	17.-	2.850.-
4.	18.-	3.050.-
5.	19.30	3.300.-
6.	20.60	3.500.-
7.	22.30	3.800.-
8.		4.150.-
9.		4.550.-
10.		5.000.-
11.		5.550.-
12.		6.150.-

3.6.2. Prémie a odměny

Ke všem mzdovým formám poskytuje akciová společnost prémie, a to na základě výkonnostních ukazatelů a ukazatelů kvality. Poskytování prémie je upraveno prémiovým řádem a.s.

Zaměstnanci a.s. mohou obdržet i tzv. mimořádnou odměnu z fondu vedoucího. Tato odměna je poskytována zaměstnanci, který splní mimořádné a jednorázové úkoly a za mimořádné přínosy a výsledky práce, které nebyly zahrnuty mezi prémiové ukazatele, resp. ohodnoceny mzdou za práci přesčas. Odměna je poskytována formou zúčtovatelných poukázek s vyznačenou

hodnotou v Kč. Její výše pro jednotlivce nesmí přesáhnout 1.500.-Kč za jednotlivý úkol.

3.7. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Organizace poskytují svým zaměstnancům kromě mezd, platů, odměn a prémie také různé výhody a služby. V akciové společnosti Hybler se jedná o následující výhody.

3.7.1. Poskytování odměn při významných pracovních a životních výročích

Zaměstnancům a.s. je poskytována odměna k životnímu jubileu 50 let věku a při prvním odchodu do starobního či invalidního důchodu. Výše odměny upravuje tabulka č.6.

Tabulka č.6 - Výše odměn u příležitosti 50 let věku a při prvním odchodu do důchodu

Nepřetržitý počet let v a.s.	Výše odměny v Kč až do	Možné zvýšení o Kč
0 - 10	1.000.-	100.-
11 - 15	1.700.-	200.-
16 - 20	2.300.-	300.-
nad 20	2.500.-	400.-

Možné zvýšení o Kč, tzn. že výše odměny se může zvýšit až o částky uvedené ve 3.sloupci za každý ukončený rok pracovního poměru v a.s.Hybler.

3.7.2. Poskytování návratných půjček

Podnik Hybler poskytuje svým zaměstnancům návratné bezúročné půjčky do výše 25 tisíc Kč. Půjčka se poskytuje v těchto případech:

- a) na pořízení bytu nebo rodinného domku do osobního vlastnictví nebo spoluvlastnictví
- b) na složení členského podílu na družstevní byt
- c) na provedení stavebních úprav bytu a rodinného domku
- d) na pořízení bytového zařízení
- e) na nesplacený zůstatek návratné půjčky u předchozího zaměstnavatele.

Půjčka je splatná nejpozději do 5 let od uzavření smlouvy a minimální splátka činí 500.- Kč měsíčně. Prostředky na poskytování půjček jsou uvolňovány podle finančních možností zaměstnavatele, maximálně do celkového objemu 500 tisíc Kč ročně, v následujícím roce do výše nečerpaného rozdílu a splacených částek z poskytnutých půjček.

Pokud zaměstnanec rozváže pracovní poměr je poskytnutá půjčka, případně její zbytek, splatná nejpozději do 3 měsíců ode dne skončení pracovního poměru. V tomto případě porušení závazku ze strany zaměstnance se sjedná smluvní pokuta ve prospěch zaměstnavatele ve výši úrokové sazby běžné u peněžních ústavů v místě sídla firmy za celou dobu trvání půjčky a z celé částky.

3.7.3. Rekreaace

Firma Hybler zajišťuje podnikové rekreaace pro své zaměstnance, jejich rodinné příslušníky a důchodce. V letním období (červenec - srpen) probíhají rekreaace v Pasohlávkách a

v Čalově. V Harrachově - Mýtinách vlastní společnost chatu, která slouží zaměstnancům po celý rok. Na chatě je k dispozici 15 převážně třílůžkových pokojů. Kromě rekreací zde probíhají i různé kurzy a školení. O jarních prázdninách pořádá akciová společnost na chatě - Mýtiny lyžařský výcvik pro děti zaměstnanců. Lyžařští cvičitelé jsou pracovníci podniku.

3.7.4. Ubytování

Pro pracovníky a.s. (především cizince), kteří nemají možnost jiného bydlení, zajišťuje a.s.Hybler ubytování. Pracovníci mají k dispozici ubytovnu ŠKOT v Semilech, ŽBS v Železném Brodě a ubytovnu v závodě Slaná u Semil. Bližší informace udává tabulka č.7.

Tabulka č.7 - Ubytovny

Ubytovna	Počet míst	Cena za 1 pokoj v Kč
ŠKOT	24	o velikosti 13m ² 1.400.-
		o velikosti 16m ² 1.620.-
ŽBS	dle potřeby	1.200.-
závod Slaná	10	300.-

Pracovník hradí ubytování pouze z části.

3.7.5. Závodní stravování

Všichni zaměstnanci a.s. a důchodci (bývalí zaměstnanci a.s. a jejího právního předchůdce) mají zabezpečeno stravování v

závodních jídelnách nebo v jiném vhodné zařízení. Důchodci musí nárok na závodní stravování prokázat. Zaměstnavatel hradí provozní náklady dle nařízení vlády č.137/89 Sb. a zákona č.586/92 Sb.

3.8. VZDĚLÁVÁNÍ

Vnější okolí organizace se neustále mění vlivem vědecko - technického pokroku, sociálních, ekonomických a politických změn. Aby se těmto změnám dokázali zaměstnanci přizpůsobit a nedocházelo k jejich stagnaci a následně ke stagnaci celé organizace, je nutné zaměstnance rozvíjet, vzdělávat.

Vzdělávání technicko - hospodářských pracovníků zabezpečuje personální oddělení a.s. prostřednictvím vzdělávacích institucí. Personální oddělení na základě nabídek vzdělávacích institucí doporučí zaměstnancům a.s. kurzy a školení, kterých se mohou zúčastnit. Kurzy jsou vybírány dle tématu a dostupnosti. Pokud pracovník projeví o daný kurz zájem, obdrží formulář, který musí potvrdit jeho přímý nadřízený.

Firma Hybler využívá především služeb těchto vzdělávacích organizací: Multisys s.r.o. - Pardubice, HVKL Propag Team - Hradec Králové, Arted s.r.o. - Hradec Králové, agentura BOVA - Praha a Lingua pro - Praha.

Podíl vzdělávaných pracovníků na jednotlivé kurzy činí:

- 40% - kurzy daňové, právní a účetní
- 25% - kurzy výpočetní techniky
- 25% - jazykové kurzy (angličtina, němčina)
- 10% - ostatní kurzy

Personální oddělení zajišťuje také specializovaná školení.

Jedná se o odborná školení, která jsou určena pro některé dělnické profese (např. svářeč, elektrikář, řidič motorových vozíků, lešenář). Specializovaná školení jsou periodická, tzn. že se musí po určité době (od jednoho do 3 let) opakovat.

Personalista na počátku kalendářního roku sestaví plán odborných školení. Plán obsahuje měsíc školení a druh odborné profese, pro kterou je odborné školení pořádáno (viz. příloha č.5). Podle počtu pracovníků se zvolí způsob, jakým bude školení probíhat. V případě vyššího počtu pracovníků (10 až 20 osob) se odborné školení provádí přímo v podniku Hybler, popř. ve středisku Harrachov, zajištěným lektorem. Na pořádání tohoto školení jsou upozorněny i ostatní výrobní organizace v Semilech, které mohou za určitý poplatek přihlásit své zaměstnance. Pokud je pracovníků málo, využívá akciová společnost služeb vzdělávacích institucí a jiných organizací (např. Integrovaná střední škola v Jablonci n.Nisou, Vzdělávací studio B.Haláškové v Liberci a Svářečská škola v Jičíně).

3.9. KOLEKTIVNÍ SMLOUVA

Kolektivní smlouva je právní dokument, který "dojednává" pracovní, sociální a mzdové podmínky mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

Ve firmě Hybler uzavírá podnikovou smlouvu Podnikový výbor odborového svazu a akciová společnost zastoupená předsedou představenstva. Kolektivní smlouva je uzavírána na jeden rok. Její součástí byla v roce 1994 úprava následujících oblastí:

- I. Oblast mezd
- II. Oblast sociální a pracovně právní

- III. Rekreační péče
- IV. Závodní stravování
- V. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- VI. Oblast zaměstnanosti a rekvalifikace
- VII. Vztahy odboru a zaměstnavatele
- VIII. Závěrečná ustanovení

Body I., III., IV. a V. jsou zpracovány v předešlých kapitolách.

3.9.1. Oblast sociální a pracovně právní

V této části kolektivní smlouvy se mimo jiné stanoví:

1. *Základní pracovní doba* je v a.s.Hybler stanovena v rozsahu 40 hodin za týden pro všechny zaměstnance. Začátek a konec pracovní doby v jednotlivých závodech určí ředitelé závodů po projednání s příslušným odborovým orgánem.

2. *Dovolená na zotavenou* se může prodloužit až o dva týdny. Prodloužení není možno poskytnout zaměstnanci, který se v příslušném roce dopustil neomluvené absence nebo jiným vážným způsobem porušil pracovní kázeň nebo neodpracoval 95% plánované pracovní doby (po zohlednění čerpané dovolené). Zaměstnancům, kterým bude poskytnuta prodloužená dovolená a kteří po jejím čerpání nesplní podmínky pro její navýšení, bude částka odpovídající náhradě mzdy za dobu čerpání navýšené dovolené sražena ze mzdy v době vzniku této skutečnosti.

3. Firma Hybler a.s. poskytne *osamělým matkám a mužům s dětmi* do 12 let vedle řádné dovolené neplacené volno v kalendářním roce v době školních prázdnin (pokud tomu nebrání provozní důvody).

4. Jednorázový finanční příspěvek poskytne a.s.Hybler v následujících případech:

- při úmrtí zaměstnance v důsledku pracovního úrazu nezaopatřeným dětem v jeho péči ve výši 60.000.-Kč a jeho manželce ve výši 30.000.-Kč
- při zjištění nemoci z povolání prokazatelně vzniklé za období činnosti v a.s.Hybler ve výši 10.000.-Kč.

5. Akciová společnost Hybler bude nápomocna při *umísťování dětí do MŠ matkám*, navracejícím se do zaměstnání po mateřské dovolené.

3.9.2. Oblast zaměstnanosti a rekvalifikace

V oblasti zaměstnanosti se a.s. Hybler zavazuje informovat příslušný odborový orgán (zpravidla 3 měsíce předem) o zamýšlených strukturálních změnách, útlumu výroby, organizačních a dalších opatřeních, v důsledku kterých dojde k propouštění zaměstnanců.

V oblasti rekvalifikace se firma zavazuje, že bude podle svých možností a potřeb uvolňovaným pracovníkům v důsledku organizačních změn nabízet zaměstnání v a.s. a případnou rekvalifikaci.

Výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen předem projednat s příslušným odborovým orgánem.

3.9.3. Vztahy odboru a zaměstnavatele

Firma Hybler umožňuje na základě kolektivní smlouvy poskytnout neplacené pracovní volno zaměstnancům krátkodobě

uvolněným pro výkon odborové funkce nebo pro vedení některých administrativních prací. Dále se podnik zavazuje na požádání bezplatně propůjčovat místnosti pro odborový svaz.

Součástí kolektivní smlouvy jsou přílohy, které se zabývají úpravou spolupráce s odborovou organizací (příloha č.6) a zásadami pro poskytování pololetního příplatku ke mzdě, ročních stabilizačních odměn, odměn při významných pracovních a životních výročích a mimořádných odměn z fondu vedoucího.

4. Návrh na racionalizaci systému personálních činností a.s.

Pokud jednotlivé činnosti tvoří vzájemně propojený celek, vzniká systém. Činnosti systému jsou tzv. podsystémy. V akciové společnosti Hybler je systém personálního managementu tvořen těmito podsystémy: evidencí pracovníků, náborem, výběrem, příjmem, orientací a zácvikem, bezpečností a ochranou zdraví při práci, odměňováním, vzděláváním, zaměstnaneckými výhodami a vztahy s odbory.

Výše uvedený systém personálních činností a.s. bych navrhovala doplnit o hodnocení (viz. podkapitola 4.4.). Návrhy na dílčí zlepšení některých personálních činností jsou obsaženy v následujícím textu.

4.1. FORMA INZERÁTU

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2., firma Hybler inzeruje nabídky volných pracovních míst v lokálním i celostátním

tisku. Forma inzerátů akciové společnosti Hybler je obecná, jednoduchá (viz. obrázek č.1).

Přílišná obecnost může mít za následek přilákání nadměrného množství uchazečů a vysoký počet telefonických dotazů, popřípadě inzerát nevzbudí zájem, neupoutá. Těmto negativním jevům lze předejít tím, že inzerát bude sdělovat poutavou formou a stručně potřebné informace o obsazovaném pracovním místě, organizaci a o způsobu, jakým se o dané místo ucházet (např. obrázek č.2).

Obrázek č.1 - Inzerát

Hybler a.s. Riegrovo náměstí 15, 513 01 Semily



přijme

- topiče se zkouškami pro středotlaké kotle
pro závod 04 Slaná
Nástup od 1.10.1994.
- přadleny, tkadleny, pletařky, manipulační dělníky
pro své závody

Bližší informace sdělí: personální oddělení, HYBLER, a.s., Riegrovo nám. 15, 513 01 Semily
tel. 0431/2237 - linka 252, pí Filingarová
nebo ředitelé závodů a.s. HYBLER

Obrázek č.2 - Navržený inzerát

Hledáme právě Vás!

Kdo? Hybler a.s., textilní podnik s dlouholetou tradicí.

Proč? Nabízíme Vám pracovní místa:

- *přadlen, tkadlen, pletařek, manipulačních dělníků*
- *topiče se zkouškami pro středotlaké kotle*

Co od nás můžete očekávat? Závodní stravování, zajištění podnikové rekreace, poskytnutí půjčky atd.

Máte zájem! Neváhejte a kontaktujte:

Personální oddělení, Hybler a.s.

Riegrovo náměstí 15, 513 01 Semily

tel. 0431/2237 - linka 252, pí Filingrová

4.2. NÁBOR POMOCÍ DOPORUČENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání nových pracovníků na základě doporučení stávajících zaměstnanců je zpravidla velmi účinná metoda, která pro firmu nepředstavuje žádné náklady. Doporučení uchazeči bývají spolehliví a snaží se pilně a zodpovědně pracovat, aby nezklamali člověka, který je doporučil.

Ve firmě Hybler se o volném pracovním místě dozví pouze úzká skupina zaměstnanců (personalista, vedoucí pracovník, který žádá o nového zaměstnance, a jeho spolupracovníci). Tato úzká skupina nemusí vědět o vhodném uchazeči. Proto by personalista mohl informovat ostatní zaměstnance o volných pracovních místech pomocí nástěnek či letáků.

4.3. VÝBĚR

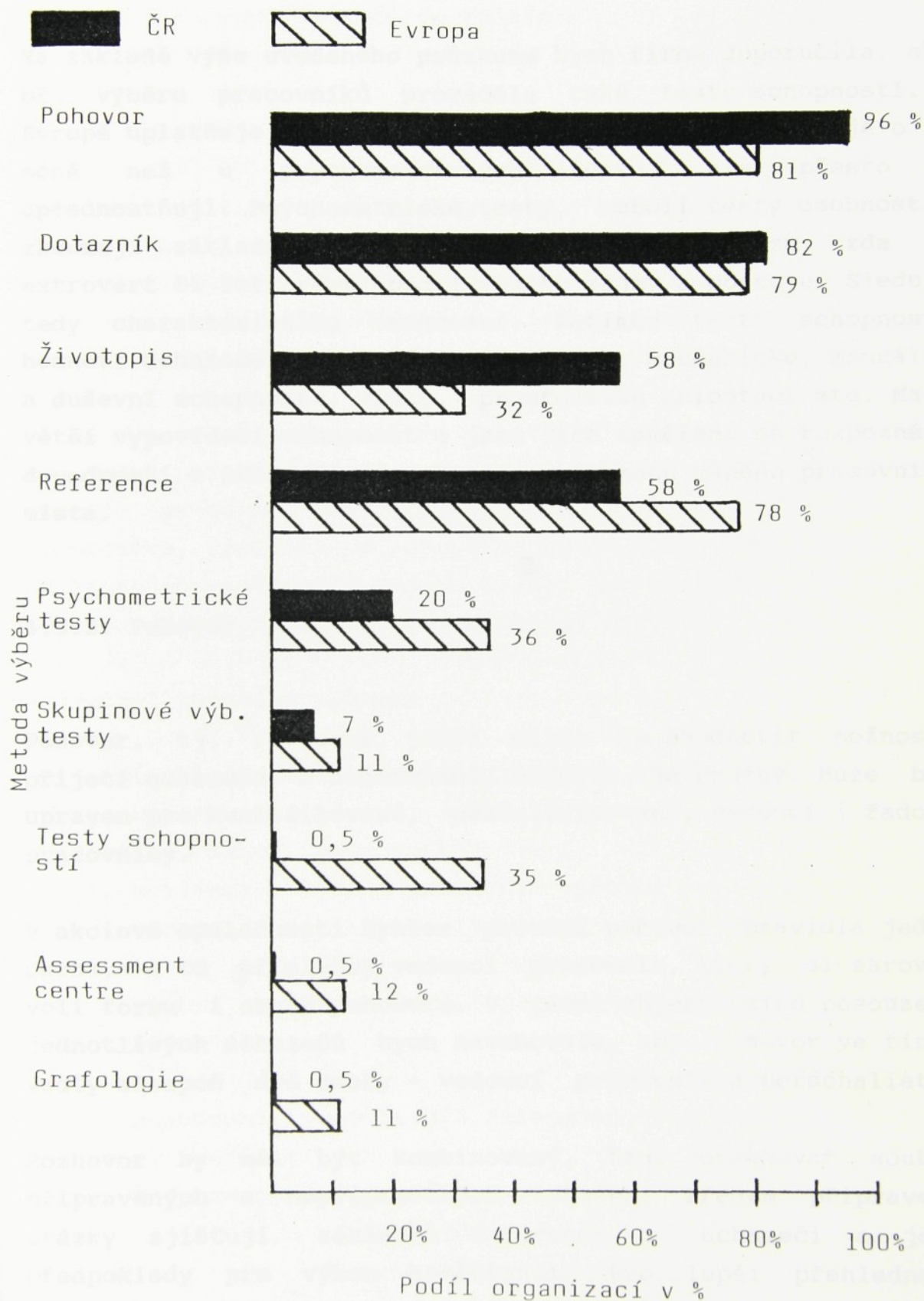
Akciová společnost Hybler vybírá nové pracovníky podle životopisů, dotazníků, referencí a pohovoru.

Pro srovnání uvádím výsledky průzkumu uskutečněného v rámci The Price Waterhouse Cranfield Project v letech 1992 a 1993 v České republice a ve vybraných evropských zemích (graf č. 1)./4/

V České republice i v ostatních zkoumaných evropských zemích patří mezi nejpoužívanější metody výběru pohovor a dotazník (okolo 80% organizací). Životopis je častěji používán v České republice než v zahraničí, ale u referencí je tomu naopak. Výběr pomocí psychometrických testů a testů schopností provádí cca 35% organizací v evropských zemích, zatímco v ČR pouze 7% (psychometrické testy) a 0.5% organizací (testy schopností). V Evropě se také častěji než v ČR vybírají pracovníci podle skupinových výběrových metod, assessment centre a grafologie.

Dále z grafu vyplývá, že většina organizací při výběru nepoužívá pouze jedné z metod, ale jejich kombinací.

Graf č. 1 - Podíl organizací používajících metodu výběru



4.3.1. Testy

Na základě výše uvedeného průzkumu bych firmě doporučila, aby při výběru pracovníků prováděla také testy schopností. V Evropě uplatňuje testy schopností 35% organizací, což je o 1% méně než u psychometrických testů, ale přesto je upřednostňují. Psychometrické testy, neboli testy osobnosti, zkoumají základní rysy uchazečovy povahy (tzn. zda je extrovert či introvert apod.), jeho zájmy a postoje. Sledují tedy charakteristiku osobnosti. Zatímco testy schopností hodnotí uchazeče komplexněji, tzn. jeho mechanické, manuální a duševní schopnosti, vloh, prostorovou orientaci atd. Mají větší vypovídací schopnost a jsou více zaměřeny na rozpoznání dovedností a předpokladů uchazeče k výkonu daného pracovního místa.

4.3.2. Pohovor

Pohovor, tj. rozhovor, jehož cílem je zhodnotit možnosti přijetí uchazeče o zaměstnání. Pohovor je pružný. Může být upraven pro kvalifikované, nekvalifikované, vedoucí i řadové pracovníky.

V akciové společnosti Hybler provádí pohovor zpravidla jedna osoba, a to příslušný vedoucí pracovník, který si zároveň volí formu i obsah pohovoru. V rámci objektivního posouzení jednotlivých uchazečů bych navrhovala, aby pohovor ve firmě vedly alespoň dvě osoby - vedoucí pracovník a personalista.

Rozhovor by měl být kombinovaný, tzn. obsahovat soubor připravených a nepřipravených otázek. Předem připravené otázky zjišťují základní informace o uchazeči a jeho předpoklady pro výkon zaměstnání. Pro lepší přehlednost

a porovnání jednotlivých uchazečů by mohly být připravené otázky sestaveny v podobě formuláře.

4.4. HODNOCENÍ

Hodnocení je činnost, která posuzuje vykonanou práci každého pracovníka. Společnost Hybler tuto činnost prakticky neprovádí. Pouze v rámci odměňování při poskytování prémie rozhoduje o jejich udělení na základě ukazatelů výkonu a kvality, popřípadě dle odpracované pracovní doby.

Firma by se měla zaměřit na provádění pracovního hodnocení. Hodnocení pomáhá jak vedoucímu pracovníkovi, tak zaměstnanci. Vedoucí pracovník pomocí hodnocení podporuje zaměstnancovy uspokojivé výsledky a upozorňuje na jeho slabé výkony. Zaměstnanec se kromě svých slabin a schopností pro výkon povolání dozví i o možnostech dalšího rozvoje.

Hodnocení napomáhá zejména:

- a) v oblasti odměňování při rozhodování o platech
- b) v oblasti vzdělávání zjišťuje potřeby doškolování a dalšího rozvoje pracovníků
- c) při motivaci k vyšším pracovním výkonům
- d) při rozpoznávání chyb v organizaci práce aj.

Hodnocení by se mělo provádět pravidelně a opakovat nejméně jedenkrát ročně.

Forma hodnocení by měla být diferenciována podle pracovního zařazení, např.:

- a) vedoucí pracovníci - nižší
 - střední
 - vrcholný management

- b) samostatní odborní pracovníci
- c) administrativní pracovníci
- d) provozní pracovníci, dělníci

Pracovní výkon zaměstnance hodnotí zpravidla jeho přímý nadřízený. Vedoucí pracovník průběžně shromažďuje informace nezbytné pro hodnocení zaměstnanců a provádí hodnotící pohovory se svými podřízenými. Aby hodnotící pohovory byly účinné a pracovníky motivovaly, musí obsahovat kladné i záporné stránky jejich výkonu a být ukončeny doporučením do budoucna.

Pokud se provádí pracovní hodnocení výkonu, měly by se posuzovat konkrétní výkony, jednání, chování a postoje pracovníků, které jsou pro danou profesi důležité. Kritéria hodnocení se obvykle skládají z kritérií výkonnosti a kritérií rysu osobnosti. Kritéria výkonnosti jsou vyjádřena výsledky, kterých daný pracovník dosáhl. U kritérií rysu osobnosti se posuzují předpoklady pracovníka pro výkon dané profese či funkce. Rysy osobnosti mohou být relativně trvalé - schopnost řešit krizové situace, přizpůsobivost, typ temperamentu - nebo proměnlivé, např. odborné a jazykové znalosti, zdraví, pracovní dovednosti.

Jestliže jsou stanovena kritéria hodnocení, musí se zvolit technika, s jejíž pomocí se budou srovnávat výsledky pracovníka s normou (danými kritérii) či ideálním stavem. Nejčastěji používanou technikou jsou odstupňované charakteristiky. Jedná se o podrobně popsaná kritéria odstupňovaná podle určitých znaků. Úkolem hodnotícího pracovníka je zaškrtnout charakteristiku, která nejlépe vystihuje hodnoceného pracovníka. Pro snadnější porovnání jednotlivých pracovníků se přiřazují k charakteristikám číselné bodové hodnoty.

Při hodnocení výkonu by měli hodnotitelé počítat s vlivy, které na něj působí. Tyto vlivy jsou objektivní a subjektivní. *Objektivní vlivy* jsou na naší vůli nezávislé, např. pracovní podmínky, předpisy a jiné zvyklosti. *Subjektivní vlivy* jsou ovlivnitelné vůlí pracovníka, např. kvalifikace.

Hodnocení pracovníka by mělo vést k jeho sebepoznání, mělo by mu ukázat cestu a motivovat ho k vyššímu výkonu.

5. Zhodnocení vytvořeného návrhu

V předcházející kapitole jsem doporučila a.s.Hybler doplnit systém personálního managementu o hodnocení a dále jsem navrhla několik dílčích zlepšení personálních činností a.s.

Výhody a přínosy navrženého zlepšení vidím následující:

a) Forma inzerátu

Navržený inzerát (obr.č.2) by vzhledem ke své poutavější formě a podrobnějším údajům představoval pro firmu vyšší náklady. Na druhé straně by šetřil čas personalisty, který by v případě jednoduchého inzerátu musel odpovídat na velké množství telefonických dotazů od uchazečů, jejichž zájem o pracovní místo by se za daných podmínek neprojevil.

b) Nábor pomocí doporučení zaměstnanců

Pokud by personalista průběžně informoval ostatní zaměstnance podniku o druhu a povaze volných pracovních míst pomocí letáků nebo nástěnek, mohla by firma získat potřebné uchazeče prakticky bez nákladů. Nemělo by se zapomínat ani na větší spolehlivost takto doporučených zaměstnanců.

c) Testy schopností

Testy schopností rozpoznávají manuální, mechanické i duševní schopnosti uchazeče, což umožňuje vybrat nejvhodnějšího kandidáta na dané pracovní místo. Vyšší náklady spojené s prováděním těchto testů by se částečně navracely ve formě nižší fluktuace nově přijatých zaměstnanců.

d) Pohovor

Pohovor, který obsahuje předem připravené otázky a je veden alespoň dvěma osobami, zaručuje vyšší spolehlivost při výběru pracovníků a napomáhá k jejich objektivnějšímu posouzení.

e) Hodnocení

Pracovní hodnocení posuzuje nejenom vykonanou práci daného zaměstnance, ale zpětně odráží i úspěch náboru, výběru a ostatních personálních činností. Dále umožňuje vedoucím a řadovým pracovníkům přijímat nápravná opatření. V neposlední řadě lze jeho výsledků využít při odměňování, motivaci, rozhodování o umístění zaměstnance atd.

Akciová společnost Hybler má relativně ucelený systém personálního managementu. Problémy a nedostatky vyskytující se u této firmy v personální oblasti jsou mimo jiné zapříčiněny krátkou dobou její existence. Společnost vznikla 1.12.1993 a dosud se vypořádává především s organizačními a finančními problémy, které řešení personální problematiky odsouvají. Vzhledem k současnému celkem uspokojivému stavu personálního managementu ve společnosti lze však předpokládat, že se firmě podaří problémy a nedostatky v dané oblasti odstranit.

Úkolem personálního managementu a tedy personalistů je

získávat, orientovat, vzdělávat, hodnotit, odměňovat, správně využívat a udržovat potřebné množství a strukturu pracovníků různých profesí, a tím poskytovat organizaci odpovídající pracovní sílu a napomáhat jí ke splnění cílů. Aby byla personální oddělení či personalisté schopni tento úkol plnit, musí neustále zdokonalovat své činnosti a postupy a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám.

Personální management jako systém v sobě zahrnuje množství činností, které jsou navzájem propojeny a zasahují ve velké míře do výrobních, finančních, strategických a jiných činností podniku. Z toho vyplývá, že personální management má značný dopad na úspěch, konkurenceschopnost a splnění vytyčených cílů podniku. Některé organizace si tento fakt nejenom uvědomují, ale snaží se ho využít ve svůj prospěch.

Na personální management a jeho vývoj do budoucna působí potřeby organizací v personální oblasti, nové poznatky z oborů psychologie a sociologie, demografické vlivy (např. stárnutí populace), kulturní vlivy (jako větší podíl žen ve složení pracovní síly a v posledních letech také výskyt nemoci AIDS, drogová závislost,...), změny technologií aj.

Závěr

Má bakalářská práce pojednává o systému personálního managementu akcove společnosti Hybler.

Pro snadnější pochopení úkolů personálního managementu v organizaci je v první kapitole zpracován stručný historický vývoj tohoto oboru, kde jsem vycházela především z vývoje ve Velké Británii a U.S.A.

Personální práce zahrnují širokou škálu činností a záleží pouze na možnostech a potřebách organizace, jaké personální činnosti a na jaké úrovni je bude vykonávat. Ve firmě Hybler jsem zaznamenala a ve své bakalářské práci zpracovala tyto činnosti:

- personální evidenci
- nábor
- výběr
- příjem, orientaci a zácvik pracovníků
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- odměňování
- vzdělávání
- zaměstnanecké výhody
- kolektivní smlouva.

Výše jmenované činnosti provádí personální oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky na všech stupních řízení a se mzdovým a statistickým oddělením. Lze tedy říci, že personální práce v a.s.Hybler jsou rozptýleny do různých podnikových útvarů.

Při návrhu na racionalizaci systému personálních činností a jejich drobných zlepšení jsem vycházela z průzkumu, který byl proveden v rámci projektu The Price Waterhouse Cranfield

Project on International Strategic Human Resource Management
v Evropě, a dále z možností samotné firmy.

Přínos bakalářské práce pro podnik Hybler a.s. vidím
především v tom, že podává ucelený přehled personální práce v
dané společnosti a obsahuje návrhy na možné cesty jejího
zlepšování.

Poznatky z oblasti personálního managementu získané
zpracováním bakalářské práce mi mohou v budoucnu pomoci při
volbě zaměstnání či při výkonu povolání.

SEZNAM LITERATURY:

- 1) Koubek, J.: Sociální politika. Ročník 19. 1993/5. 14 str.
- 2) Werther, W.B. a Davis, K.: Lidský faktor a personální management. 1. vyd. Praha 1992.
- 3) Urbánek, V.: Změny v práci se zaměstnanci v ČR po roce 1989 a jejich srovnání s měnící se povahou personálního managementu ve Velké Británii. Článek nebyl dosud publikován.
- 4) Koubek, J.: Sociální politika. Ročník 20. 1994/6. 14 str.
- 5) Weihrich, W. a Koontz, H.: Management. 1. vyd. Praha 1993.
- 6) Havelka, Mir.: Management - Vademecum. 1. vyd. Praha 1991.
- 7) Vodáček, L. a Dvořák, V.: Management v U.S.A. 1. vyd. Praha 1990.
- 8) Kahle, B. a Stýblo, J.: Praktická personalistika. 1. vyd. Praha 1994.
- 9) Koubek, J.: Sociální politika. Ročník 21. 1995/1. 16 str.
- 10) Sociální politika. Praha 1991 - 1995.
- 11) Podnikové materiály.
- 12) Farnham, D.: Personnel in Context. 1. vyd. Bradford-on-Avon 1984.

SEZNAM PŘÍLOH:

Počet stran příloh:9

- Příloha 1 - Personální management a management lidských zdrojů
- Příloha 2 - Výrobní sortiment
- Příloha 3 - Počty zaměstnanců a jejich fluktuace
- Příloha 4 - Osobní dotazník
- Příloha 5 - Odborné školení
- Příloha 6 - Pravomoce odborového svazu

Příloha 1

Rozdílné rysy mezi personálním managementem a managementem lidských zdrojů /3/:

DIMENZE	PERSONÁLNÍ MNG., ZAM.VZT.	MNG. LIDSKÝCH ZDROJŮ
Přesvědčení a předpoklady		
1 Smlouva	Pečlivé sestavení psané smlouvy	Záměr jít až za psanou smlouvu
2 Pravidla	Důležitost vytvoření jasných pravidel/vzájemnosti	Názor 'můžeš - uděláš', nespokojenost s pravidly
3 Vedení manažerských aktivit	Procedury	'Potřeby podniku'
4 Vzory chování	Normy, zvyky a praktiky	Hodnoty, poslání
5 Manažerův úkol ve styku s lidmi	Monitorování	Podpora
6 Povaha vztahů	Pluralistická	Unitaristická
7 Konflikt	Institucionalizovaný	Důraz na něj potlačen
Strategické aspekty		
8 Klíčové vztahy	Řízení lidí	Zákazníci
9 Iniciativy	Jednotlivé	Integrované
10 Plán podniku	Vnímán okrajově	Vnímán ústředně
11 Rychlost rozhodování	Malá	Velká
Management první linie		
12 Role managementu	Přenos příkazů	Transformované vedení
13 Klíčový manažer	Personální, specialista na zam, vztahy	První linie, všeobecný manažer podniku
14 Komunikace	Nepřímá	Přímá
15 Standardizace	Vysoká (např. parita je problémem)	Nízká (parita není vnímána jako relevantní)
16 Ceněné manažerské dovednosti	Vyjednávání	Podpora
Klíčové nástroje		
17 Selektce	Oddělený, okrajový úkol	Integrovaný, klíčový úkol
18 Plat	Hodnocení práce (pevné stupnice)	Plat vázaný na výkon
19 Podmínky	Odděleně vyjednávané	Harmonizované
20 Řízení lidí	Kolektivně vyjednané smlouvy	Směr k individuálním smlouvám
21 Tlak na vztahy s mistry	Pravidelný na bázi zařízení a výcviku	Okrajový (s výjimkou vyjednávání pro změnu modelu)
22 Kategorie pracovních míst a stupňů	Mnohé	Malý počet
23 Komunikace	Omezený tok	Zvýšený tok
24 Návrh pracovního místa	Specializace, dělba práce	Týmová práce
25 Řešení konfliktu	Dosáhnout dočasného příměří	Řídit klima v podniku a jeho kulturu
26 Výcvik a rozvoj	Kontrolovaný přístup k výcviku a kursům	Učíci se podniky a organizace
27 Ohniska pozornosti pro zásahy	Personalistické procedury	Široký záběr kulturních, strukturálních a personalistických strategií

Hybler a.s. vyrábí textilní zboží

Kusový textil - dětské pleny

- osušky Terosa
- vložky do zavinovaček
- ručníky
- šité ložní soupravy na dětské postýlky
- šité ložní soupravy

Metráž na svrchní ošacení - viskozové šatovky jednobarevné

- viskozové šatovky potištěné
- bavlněné šatovky
- zástěroviny potištěné
- potištěné a jednobarevné košiloviny
- potištěné a jednobarevné trenkoviny

Lůžkoviny - bílé, barevné a pestřetkané atlasgrádly

- potištěné lůžkoviny
- prostěradlovinu
- povlakovou vébu

Dekorační tkaniny - závěsovinu Malinex uni

- závěsovinu Malinex tisk

Speciální tkaniny - bavlněnou smyčku jednostrannou - tisk

- technické tkaniny
- náplastoviny
- batisty
- netkyný textil ARATEX pro tech. účely
- košilové vložky lepící - Batel, Duel
- košilové vložky klasické - Bedekan
- úklidové textilie - mycí hadry
- příze jednoduché a skané

Příloha 3

Tabulka č. - Počet zaměstnanců v roce 1994 za jednotlivé měsíce

Měsíc	Počet pracovníků	Index	Absolutní přírůstek
leden	858	1.000	.
únor	875	1.019	17
březen	871	1.015	-4
duben	874	1.019	3
květen	874	1.019	0
červen	860	1.002	-14
červenec	849	0.989	-11
srpen	845	0.985	-4
září	857	0.999	12
říjen	867	1.010	10
listopad	867	1.010	0
prosinec	869	1.013	2

Průměrný počet zaměstnanců a.s.Hybler je 863 osob za měsíc.

Výpočet průměrné fluktuace zaměstnanců a.s.Hybler na základě váženého aritmetického průměru za 5 sledovaných měsíců.

Tabulka č. - Odliv a příliv zaměstnanců a.s.Hybler

	Fyzický stav pracovníků		Indexy	
Měsíc	odchod	příchod	odchod	příchod
duben	16	18	1.00	1.00
květen	31	31	1.93	1.72
září	19	31	1.19	1.72
říjen	31	34	1.93	1.88
prosinec	26	36	1.63	2.00

Průměrný počet zaměstnanců odcházejících z a.s.Hybler je 24 osob za měsíc.

Průměrný počet nově příchozích pracovníků činí 30 osob za měsíc.

Příloha 4 - OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul		Den, měsíc, rok narození	
rodné		Místo, okres (stát)	
Trvalé bydliště — PSČ		Přechodné bydliště — PSČ	
číslo		číslo	
ulice		ulice	
telefon		telefon	
Občanský průkaz		Národnost	Státní příslušnost
evld. čís. (str. 1)	rodné číslo (str. 14)		Rodinný stav
vydalo	pod pořadovým číslem	Cestovní pas pro služební účely č.	Jste voják?
dne		platnost do r.	Datum sňatku, rozvod ovdovění

RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI

Jméno, příjmení (1 rodné)	Datum narození	In-val.	Bydliště	Zaměstnán(a), studuje — k
Manžel(ka), druh, družka				
Děti				
Rodiče				
Ostatní vyživované osoby				

VZDĚLÁNÍ	Druh školy, výchovy, obor	počet tříd (semestrů)	Rok ukončení	Druh zkoušky
DOKONČENÉ	základní			
	střední odborné			
	úplné střední (učeb. obor s mat.)			
	úplné střední všeobecné			
	úplné střední odborné			
	vyšší odborné			
	vysokoškolské			
	vědecká výchova			
	postgrad. studium			
	nahrazující předepsané			
Nedokončené včetně současného studia při zaměstnání				
Dlouhodobé kursy odborná školení apod.				

VYUČEN			ZNALOST CIZÍCH REČÍ		
v organizaci (podniku)	v roce	v oboru	jazyk	stupeň znalosti	zkoušky

PLÁN ŠKOLENÍ V ROCE 1994

termín - měsíc

odborné školení pro profesi

únor

přezkoušení svářečů el. odporem
dle ČSN 05 0650

únor

přezkoušení : provozní technik ZZ
výťahový technik
dozorce výťahu
opravář ZZ

březen, duben, srpen

přezkoušení řidičů MDV

březen, srpen, září

přezkoušení lešenářů

duben

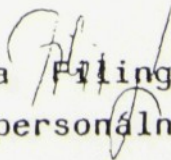
přezkoušení vstřelovačů

říjen

přezkoušení svářečů elektr.obloukem
dle ČSN 05 0630

dále ostatní dle objednání
základní kursy, či přezkou-
šení pro ostatní profese

elektrikáři vyhl. 50/78 Sb.,
strojníci staveb. strojů, topiči
a.j.

Marta  Fillingrová

vedoucí personálního oddělení

Semily, 19.1.1994

Příloha 6 - Spolupráce s odborovou organizací

Podniková kolektivní smlouva a.s.Hybler obsahuje v příloze č.5 vymezení pravomocí odborového orgánu. Odborový svaz má čtyři základní druhy pravomocí:

1. Projednávání

A.s.Hybler projednává s příslušným odborovým orgánem zejména:

- a) opatření k vytváření podmínek pro zaměstnávání zaměstnanců, matek, mládeže a osob se změněnou pracovní schopností
- b) zásadní otázky péče o zaměstnance, opatření ke zlepšení hygieny při práci a pracovního prostředí
- c) opatření, která se týkají většího počtu zaměstnanců

Projednávání je účelové setkání zástupců smluvních stran, při němž se jejich stanoviska zaznamenávají v zápise o projednání. Toto projednání musí proběhnout před rozhodnutím zaměstnavatele v předmětné věci tak, aby mohlo být zohledněno i stanovisko odborového orgánu.

2. Informování

Informování, tzn. prokazatelné předání nezbytných podkladů odpovědnému zástupci odborového orgánu.

Firma Hybler informuje příslušný odborový orgán zejména o:

- a) zásadních otázkách rozvoje organizace
- b) hospodářských výsledcích a perspektivě organizace

3. Spolurozhodování

Spolurozhodování je podle zákona takový vzájemný vztah mezi odborovými orgány a zaměstnavateli, kdy k provedení určitého právního úkonu či k přijetí jiného opatření zaměstnavatele se vyžaduje předchozí souhlas odborového orgánu, jinak by tento právní úkon či opatření mohl být považován za neplatný.

Ve společnosti Hybler spolurozhoduje příslušný odborový orgán se zaměstnavatelem o stanovení přídělu do fondu kulturních a sociálních potřeb dle předpisů a o jeho čerpání.

4. Kontrola

Právo kontroly, tzn. že zaměstnavatel poskytne odborovému orgánu nezbytné podklady potřebné pro kontrolu a umožní mu vstup do všech prostor, u kterých je to k provedení kontroly nutné. Výsledky kontroly projednává zaměstnavatel s odpovědným zástupcem odborové organizace.

Příslušný odborový orgán má v a.s. Hybler právo kontroly:

- a) v oblasti dodržování pracovně - právních předpisů, vnitřních mzdových předpisů a normativních závazků kolektivních smluv
- b) v oblasti závodního stravování

Odpovědnými orgány jsou:

za zaměstnavatele generální ředitel nebo jeho zástupce
za odborovou organizaci a.s. Hybler předseda PV OS