

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek KPE

Konstatuje: Mgr. Věra Váňová

ošetřitel Zdravotní ústav

V Liberci, 1997

Počet stran: 52

Počet příloh: 5

1997

Jan Procházka

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor: Podniková ekonomika

**ANALÝZA ČINNOSTI
ÚTVARU HOSPODÁŘSTVÍ A ZAMĚSTNANOSTI
VÝROBNÍ DIVIZE 1 a.s. TEXTILANA**

BP - PE - KPE - 036

Jan Procházka

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek KPE

Konzultant: Marie Vanišová

oddělení Zaměstnanosti

VD 1 a.s. Textilana

Počet stran: 52

Počet příloh: 6

30. května 1997

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1996/97

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Jana Procházku**

obor 62-68-7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990 Sb. o vysokých školách určuje tuto bakalářskou práci

Název tématu: Analýza činnosti útvaru hospodářství a zaměstnanosti výrobní divize 1 a. s. TEXTILANA.

Zásady pro vypracování:

- 1) Základní charakteristika firmy.
- 2) Význam a funkce personálního oddělení z teoretického hlediska.
- 3) Popis stávající personální praxe VD 1 a. s. TEXTILANA.
- 4) Analýza činnosti útvaru Hospodářství a zaměstnanosti, možná zlepšení a navrhované změny.

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího práce a konzultanta.

V Liberci 30. května 1997

.....*Jan Brochárka*.....

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat za vstřícnost a pochopení všem těm, kteří se mnou spolupracovali při vzniku této práce.

Jmenovitě jsou to:

Doc. Ing. Václav Urbánek - vedoucí práce,

Marie Vanišová - konzultant a vedoucí oddělení Zaměstnanosti,

Olga Foukalová a Helena Kölblová - pracovnice oddělení Zaměstnanosti
a mnoho dalších.

OBSAH

- První list
- Úvodní list
- Zadání bakalářské práce

Místopřísežné prohlášení.....	str. 4
Poděkování.....	str. 5
Obsah.....	str. 6
Seznam použitých zkratk.....	str. 10

1. Úvodní slovo.....	str. 11
-----------------------------	----------------

2. Textilana a.s.....	str. 12
------------------------------	----------------

2.1. Historie.....	str. 12
2.2. Současnost.....	str. 13
2.3. Hospodářská situace.....	str. 14

3. Řízení lidských zdrojů - teorie.....	str. 15
--	----------------

3.1. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.....	str. 15
3.2. Podíl na řízení lidských zdrojů.....	str. 15
3.3. Personální útvar.....	str. 16
3.4. Personální politika a strategie.....	str. 17
3.5. Význam a přínos personální práce.....	str. 18
3.6. Personální činnosti.....	str. 18

4. Intermezzo.....	str. 19
---------------------------	----------------

4.1. Koncepce projektu.....	str. 19
4.2. Útvar Hospodářství a zaměstnanosti.....	str. 20

5. Jednotlivé personální činnosti	str.20
5.1. Personální informační systém	str.20
5.1.1. Teorie	str.20
5.1.2. Personální informační systém v praxi	str.21
5.1.3. Návrhy a hodnocení informačního systému	str.23
5.2. Personální plánování	str.23
5.2.1. Teorie	str.23
5.2.2. Personální plánování v praxi	str.24
5.2.3. Návrhy a hodnocení personálního plánování	str.25
5.3. Analýza pracovních míst	str.26
5.3.1. Teorie	str.26
5.3.2. Analýza pracovních míst v praxi	str.27
5.3.3. Návrhy a hodnocení pracovních míst	str.28
5.4. Získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků	str.28
5.4.1. Teorie	str.28
5.4.2. Získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků v praxi	str.30
5.4.3. Návrhy a hodnocení získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků	str.33
5.5. Hodnocení pracovníků	str.34
5.5.1. Teorie	str.34
5.5.2. Hodnocení pracovníků v praxi	str.34
5.5.3. Poznámka k hodnocení pracovníků	str.35

5.6. Rozmísťování, propouštění a penzionování.....	str.35
5.6.1. Teorie.....	str.35
5.6.2. Rozmísťování, propouštění a penzionování v praxi	str.36
5.6.3. Návrhy a hodnocení rozmísťování, propouštění a penzionování.....	str.36
 5.7. Podnikové vzdělávání	str.37
5.1.7. Teorie.....	str.37
5.7.2. Podnikové vzdělávání v praxi.....	str.37
5.7.3. Návrhy a hodnocení podnikového vzdělávání.....	str.38
 5.8. Odměňování pracovníků.....	str.39
5.8.1. Teorie.....	str.39
5.8.2. Odměňování v praxi.....	str.40
5.8.3. Návrhy a hodnocení odměňování.....	str.41
 5.9. Pracovní vztahy.....	str.41
5.9.1. Teorie.....	str.41
5.9.2. Pracovní vztahy v praxi.....	str.42
5.9.3. Návrhy a hodnocení pracovních vztahů.....	str.42
 5.10. Péče o pracovníky.....	str.42
5.10.1. Teorie.....	str.42
5.10.2. Péče o pracovníky v praxi.....	str.43
5.10.3. Návrhy a hodnocení péče o pracovníky.....	str.43
 6. Ekonomické hodnocení.....	str.44
6.1. Mzdové náklady.....	str.44
6.2. Negativní jevy.....	str.45

7. Shrnutí.....	str.47
-----------------	--------

8. Závěr.....	str.49
---------------	--------

Seznam použité literatury.....	str.50
--------------------------------	--------

- Seznam grafů, příkladů a schémat
- Seznam příloh
- Přílohy

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
apod. (ap.)	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
FNM	Fond národního majetku
HaZ	útvár Hospodářství a zaměstnanosti
JV	jihovýchodní
Kč	koruna česká
např.	například
n.p.	národní podnik
PaM	útvár Práce a mezd
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SO	střední odborné vzdělání
s.p.	státní podnik
SRN	Spolková republika Německo
SŠ	středoškolský
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
ÚS	úplné střední vzdělání
U.S.A	Spojené státy americké
VD 1	výrobní divize 1
viz	k vidění
VŠ	vysokoškolský

1. ÚVODNÍ SLOVO

Na začátku svého projektu bych chtěl vysvětlit, jakou problematikou se na následujících stranách hodlám zabývat. Snad mnohé napoví už název: ANALÝZA ČINNOSTI ÚTVARU HOSPODÁŘSTVÍ A ZAMĚSTNANOSTI VÝROBNÍ DIVIZE 1 a.s. TEXTILANA. Ale jednodušší bude, řeknu-li, že se jedná o otázky personálního managementu, potažmo řízení lidských zdrojů.

Tuto tematiku jsem nezvolil náhodou. Řízení lidských zdrojů je velice zajímavou, moderní, rychle se rozvíjející ekonomickou disciplínou, jejíž význam je často nedoceňován. Mnohdy se totiž zapomíná, že podnik či jakákoliv jiná organizace mohou efektivně fungovat pouze tehdy, podaří-li se optimálně využívat všech základních produkčních faktorů. Tedy nejen materiálních a finančních zdrojů na jejichž řízení se soustřeďuje tolik pozornosti, ale i zdrojů lidských.

Lidé, jinak řečeno lidské zdroje, totiž nejen uvádějí do pohybu ostatní zdroje, ale samy jsou podle soudobých teorií zdrojem nejcennějším. Ve vyspělých zemích zároveň patří mezi zdroje nejdražší a tudíž je zcela pochopitelné, že řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších oblastí podnikového řízení vůbec.

Podíváme-li se na pojem řízení lidských zdrojů blíže, zjistíme, že jeho původ lze nalézt v 50. a 60. let tohoto století, kdy se začala formovat současná koncepce personální práce. Tato koncepce vyjadřuje význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitější části podnikové aktivity, jako motor celého podniku. Vnáší do pohledu na člověka nový názor, a od 80. let se na něj pokouší dívat jako na kapitál. A ačkoliv se stále jedná jen o pouhou analogii, snaží se s ním jako s kapitálem zacházet. Zároveň však nepřestává vnímat onu lidskost v člověku a nebojí se využívat nových psychologických a sociologických poznatků.

Tato nová koncepce tak zcela mění dimenze personální práce, tak jak se o ní uvažovalo dříve a bohužel ještě mnohdy uvažuje nyní. Personální útvar již není pouhým administrativním pracovištěm, ale hraje velice aktivní roli v podnikovém řízení.

Důraz se klade již nejen na momentální personální potřeby, ale především na strategické aspekty tj. hlavně na dlouhodobou perspektivu.

Obsahem mé práce je určité srovnání toho, jaké funkce v organizaci má personální oddělení podle oné nové koncepce řízení lidských zdrojů s tím, jak pracuje konkrétní personální útvar ve skutečnosti. Zároveň bych také rád naznačil jakými způsoby řešit případné rozpory.

2. TEXTILANA a. s.

V této kapitole bych vám rád alespoň krátce představil podnik, ve kterém jsem našel námět pro svůj bakalářský projekt.

2.1. HISTORIE

Počátky textilní výroby v regionu Liberecka nacházíme již ve středověku. Velký rozmach tohoto odvětví nastal však především v období třicetileté války, přičemž zvlášť významnou roli zde sehrála osobnost Albrechta z Valdštejna. Dalším důležitým mezníkem byla průmyslová revoluce. Od jejího průběhu můžeme hovořit nikoliv jen o textilní výrobě, ale již o textilním průmyslu. Ten je potom v období druhé poloviny 19. a první poloviny 20. století nerozlučně spjat se jménem Johanna Liebiga, jehož továrna patřila v době svého největšího rozkvětu k nejmodernějším textilním podnikům v Evropě. Je tedy možné prohlásit, že kontinuita textilní výroby u nás nebyla nikdy přerušena, a že se tak stala nepřehlédnutelným faktorem historického rozvoje celé oblasti.

Jako první skutečný předchůdce a.s. Textilana se uvádějí České vlnářské závody ustavené v březnu 1946 v rámci první vlny znárodnování. Součástí tohoto uskupení byly prakticky všechny textilní továrny severočeského regionu. Roku 1948 byl se změnou struktury společnosti vyměněn i její název. Vznikl tak n.p. Textilana.

Ještě později se firma stala s.p. Textilana vůbec během posledních padesáti let prodělala mnoho reorganizací, aby se tak stala klasickou ukázkou komunistického "podnikání".

2.2. SOUČASNOST

Zcela nová kapitola historie Textilany se píše od roku 1991, kdy se podnik v rámci kupónové privatizace stal akciovou společností. Za plnohodnotnou a.s. jej však lze považovat až od počátku roku 1997, kdy společnost Centrotex získala ve veřejné soutěži přibližně 40 % akcií Textilany, jež byly až do té doby v rukou FNM. O společnosti Centrotex lze říci, že je jedním z největších uskupení zabývajících se vývozem a dovozem textilu v naší republice. Druhým největším akcionářem je IS Expandia, která má v držení kolem 18 % akcií.

Textilana a.s. se skládá z několika obchodních a výrobních jednotek (divizí) nacházejících se především v severočeském regionu. Počet pracovníků podniku činí necelé 3000 a bude dále klesat. Správa a.s. i největší výrobní divize č.1 jsou situovány v Liberci. Textilana je největším výrobcem tkanin pro pánské a dámské odívání v ČR. Vyrábí pánské oblekovky a dámské kostýmové tkaniny z čisté převážně australské vlny a ze směsi této vlny s polyesterovým vláknem. Například výrobní divize1 vyprodukuje ročně okolo 4 milionů kilometrů tkanin, z nichž přibližně tři čtvrtiny jsou určeny na export především do U.S.A. a SRN.

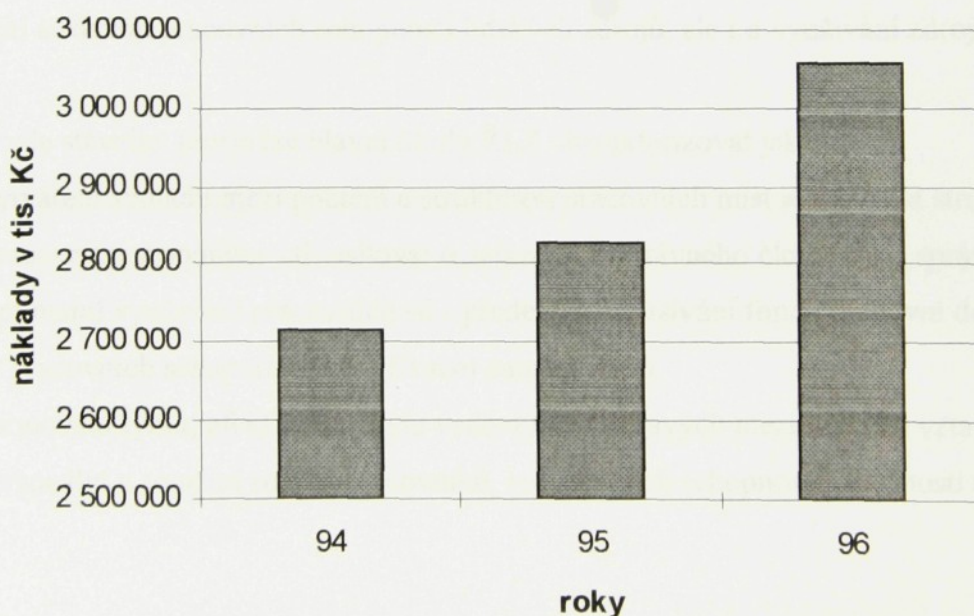
Výrobní divize1 Liberec, tedy ta část společnosti, z které pochází většina údajů obsažených v mé práci a kde se též nachází útvar Hospodářství a zaměstnanosti (HaZ), jehož činností se hodlám na těchto stranách zabývat, je komplexní uzavřenou jednotkou, která se skládá ze čtyř provozů: přádelny, tkalcovny, úpravny a technických provozů. Je však nutné říci, že v současnosti dochází k propojování některých útvarů VD 1 s útvary správy a.s.

2.3. HOSPODÁŘKÁ SITUACE

Hospodářská situace podniku se základním jměním 1,2 miliardy Kč není nijak růžová. Hospodářský výsledek v roce 1995 vykázal ztrátu ve výši 46 milionů Kč. Loňský výsledek z vlastní činnosti by měl být zhruba nulový.

Firma však snižuje majetek o nebonitní pohledávky z minulosti, takže vykáže ztrátu asi 21 milionů Kč. Problémy však nespočívají v objemu zakázek, roční tržby se pohybují na úrovni 1,5 miliardy Kč, ale spíše v prodejních cenách, které rostou pomaleji než náklady (růst nákladů VD 1 v posledních 3 letech zachycuje graf č. 1).

graf č.1 Růst celkových nákladů



Při posuzování hospodaření podniku musíme ale vzít v úvahu, že úpadek textilní výroby je zaznamenáván v celé Evropě. Je tomu tak v důsledku vysoké konkurence levného zboží výrobců z JV Asie, kteří využívají nízké úrovně mezd a levných surovin své oblasti.

Na situaci v Textilaně se však podílí i špatné hospodaření z minulosti, které se projevuje komplexní zastaralostí, nízkou produktivitou práce a nedostatkem prostředků na investiční činnost. K řešení těchto problémů by měla přispět významná obměna v oblasti organizace řízení a sortimentu, která probíhá již druhý rok.

3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - TEORIE

3.1. HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úkolem řízení lidských zdrojů, bráno co nejobecněji je, aby byl podnik výkonný, a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. A protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, ŘLZ zprostředkovaně rozhoduje nejen o zlepšování využití a rozvoji pracovních schopností lidských zdrojů, ale i o využívání zdrojů ostatních.

Podle stávající teorie lze hlavní úkoly ŘLZ charakterizovat jako:

- a) Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku - tj. usilovat o zařazování správného člověka na správné místo.
- b) Optimální využívání pracovních sil - především využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) zaměstnanců.
- c) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
- d) Personální a sociální rozvoj pracovníků, rozvoj jejich schopností, vlastností a kariéry.

3.2. PODÍL NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úkoly uvedené v předešlé podkapitole jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají v první řadě linioví manažeři (mají významné kompetence při výběru, hodnocení, odměňování, při změnách počtu pracovníků, a v otázkách bezpečnosti práce apod.).

Podíl liniových managerů na personální práci stále vzrůstá. Neméně důležitá je však i úloha vrcholového vedení.

Personální práci však musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, určovat postupy při jednotlivých činnostech atd.. Tuto práci zpravidla zajišťují ve větších podnicích specialisté na ŘLZ (personalisté), či dokonce zvlášť k tomu určené personální útvary. V malých podnicích zastává jejich funkci nejvyšší vedoucí pracovník či majitel.

3.3. PERSONÁLNÍ ÚTVAR

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, to znamená koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.

Personální útvar zpravidla komunikuje i s mimopodnikovými institucemi (úřady práce, úřady lokální správy apod.). Mezi specifické úkoly patří:

- a) Formulace, navrhování a prosazování personální politiky a strategie podniku.
- b) Radí vedoucím a orientuje je na realizaci podnikové personální politiky a strategie.
- c) Vyjadřuje se k podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele.
- d) Zajišťuje personální činnosti (služby, funkce) nezbytné k plnění úkolů personální práce.

Je třeba zdůraznit, že všechny záležitosti týkající se práce a pracovních sil by měly být soustředěny v jednom útvaru. Jen tak je totiž možné personální práci efektivně koordinovat a uplatňovat jednotnou podnikovou personální politiku a strategii. Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí na velikosti podniku a na škále činností, které v personální oblasti zajišťuje podnik vlastními silami.

V dynamických zahraničních podnicích tak bývá počet pracovníků překvapivě velký a počet pracovníků připadajících na jednoho personalistu nedosahuje ani deseti.

Pokud jde o postavení personálního útvaru v podnikové hierarchii řízení, lze pozorovat změny odrážející vzrůstající význam ŘLZ. V zahraničí přibývá podniků, kde vedoucí personálního útvaru má postavení náměstka ředitele a je prakticky druhou nejdůležitější funkcí v podniku.

3.4. PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE

Pojem podniková personální politika můžeme chápat jako:

- a) Systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí (podnik, vedení, personální útvar) při rozhodování v oblasti práce a lidského činitele.
- b) Soubor opatření, jimiž se onen subjekt snaží ovlivňovat uvedenou oblast, tzn. usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k plnění úkolů podniku.

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází.

Navazujícím pojmem je personální strategie, která se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby, pokrývání a využití pracovních sil. Zároveň podniková strategie obsahuje představy, jak těchto cílů dosáhnout.

Praktickým vyústěním personální strategie je strategické řízení lidských zdrojů. Zde se již jedná o konkrétní aktivity směřující k dosažení cílů personální strategie.

3.5. VÝZNAM A PŘÍNOS PERSONÁLNÍ PRÁCE

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku. Personální práce má i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky podniku (některé konkrétnější údaje viz kapitola 6. EKONOMICKÉ HODNOCENÍ).

Souvisí to například s:

1. redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci
2. úsilím o snižování absence
3. eliminací ztrátových časů pomocí popisů práce
4. minimalizací fluktuace
5. zaváděním programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci
6. přiměřeným vzděláváním pracovníků
7. odstraňováním nepříznivých pracovních podmínek
8. uzavíráním pracovního poměru jen s nejlepšími uchazeči
9. kontrolou přezaměstnanosti
10. uplatňováním stimulujícího systému odměňování
11. podněcováním pracovníků, aby prezentovali své nápady a návrhy
12. vhodnou organizací práce, vytvářením týmů
13. zdravými mezilidskými vztahy,
ztotožňováním individuálních a podnikových cílů.

3.6. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti (služby, funkce) představují výkonnou část práce personálního útvaru. Ten zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje metodiku jednotlivých činností.

V literatuře je možné se setkat s různým počtem a pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí přibližně takto:

1. Personální informační systém
2. Personální plánování
3. Analýza pracovních míst
4. Získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků
5. Hodnocení pracovníků
6. Rozmísťování, propouštění a penzionování
7. Podnikové vzdělávání
8. Odměňování pracovníků
9. Pracovní vztahy
10. Péče o pracovníky

V poslední době bývají jako samostatné funkce zařazovány:

11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování
a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

4. INTERMEZZO

4.1. KONCEPCE PROJEKTU

Na tomto místě bych rád krátce vysvětlil koncepci své bakalářské práce. V dalších kapitolách se setkáte s podrobnějším výkladem jednotlivých personálních činností viz prvních deset bodů předchozí podkapitoly 3.6. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI. Nejprve vždy najdete teoretický výklad (převážně z knihy Řízení lidských zdrojů od J. Koubka, viz. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY).

Následuje popis stávající praxe v útvaru Hospodářství a zaměstnanosti a poslední část tvoří srovnání a mé úvahy o tom, jak dosáhnout zlepšení v dané oblasti. Chtěl bych také říci, že v jednotlivých částech jsem se zaměřil na aktivní jádro problému. Právní úpravy, které hrají v oblasti pracovních vztahů velikou roli, ponechávám stranou.

4.2. ÚTVAR HOSPODÁŘSTVÍ A ZAMĚSTNANOSTI

Útvar Hospodářství a zaměstnanosti, jinak řečeno personální oddělení výrobní divize 1 a.s. Textilana, je v rámci organizační struktury závodu samostatným útvarem. Vedoucí tohoto útvaru je podřízena jednak vedení výrobní divize 1 a jednak personálnímu útvaru správy a.s.. V současnosti však dochází k určitému sloučení obou útvarů, které se projevuje především snížením celkového počtu personálních pracovníků. K většímu zásahu do činnosti HaZ, ale zatím prakticky nedochází. Chod HaZ zabezpečují 2 pracovnice a 1 vedoucí. Při své činnosti oddělení úzce spolupracuje i s ostatními útvary výrobní divize 1, s vedoucími pracovníky na všech úrovních, zejména pak s mistry jednotlivých provozů či dílen. Samozřejmostí je práce s jednotlivými zaměstnanci. Další informace o náplni práce útvaru se nacházejí v následujících kapitolách.

5. JEDNOTLIVÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

5.1. PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

5.1.1. TEORIE

Nezbytnou podmínkou řízení lidských zdrojů v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací. Informační systém zpravidla zahrnuje kromě běžných informací o každém pracovníkovi, také informace získané z různých šetření. Zároveň bývá propojen s informačním systémem institucí trhu práce.

Zpravidla jde o počítačový personální informační systém, jehož součástí je soubor postupů používaných při získávání a zpracování informací a i jakési menu metod použitelných k analýze dat informačního systému. Charakteristickým rysem je to, že data do systému vstupují průběžně a neustále se aktualizují. Dlouhodobě se uchovávají i retrospektivní data. Systém by měl zaznamenávat i všechny důležité dokumenty o pracovníkovi (výsledky hodnocení, vývoj výdělku, informace o vzdělávání apod.), vedle kvantitativních i nekvantitativní informace.

Většina personálních systémů omezuje přístup k některým individuálním údajům. Hromadné údaje jsou však běžně dostupné vedoucím pracovníkům. Informační systém není však pouhou personální evidencí, ale měl by představovat mnohem dokonalejší systém odpovídající potřebám moderního podnikového managementu.

Mezi vhodné zdroje pro ŘLZ patří i vnější zdroje. Jsou to různá statistická data ze Statistické ročenky, Pohybu obyvatelstva v České republice v roce, sčítání lidu atd..

Existence podnikového informačního systému je nezbytnou podmínkou efektivního provádění personálních činností. Uchovává dokumenty z analýzy pracovních míst (popisy pracovních míst) a umožňuje automatizovat kroky vybraných činností (např.: psaní inzerátů, vytváření testů, porovnávání uchazečů, vytváření orientačních balíčků, evidence absencí, sepisování pracovních smluv, přehled o ukončování pracovního poměru atd.).

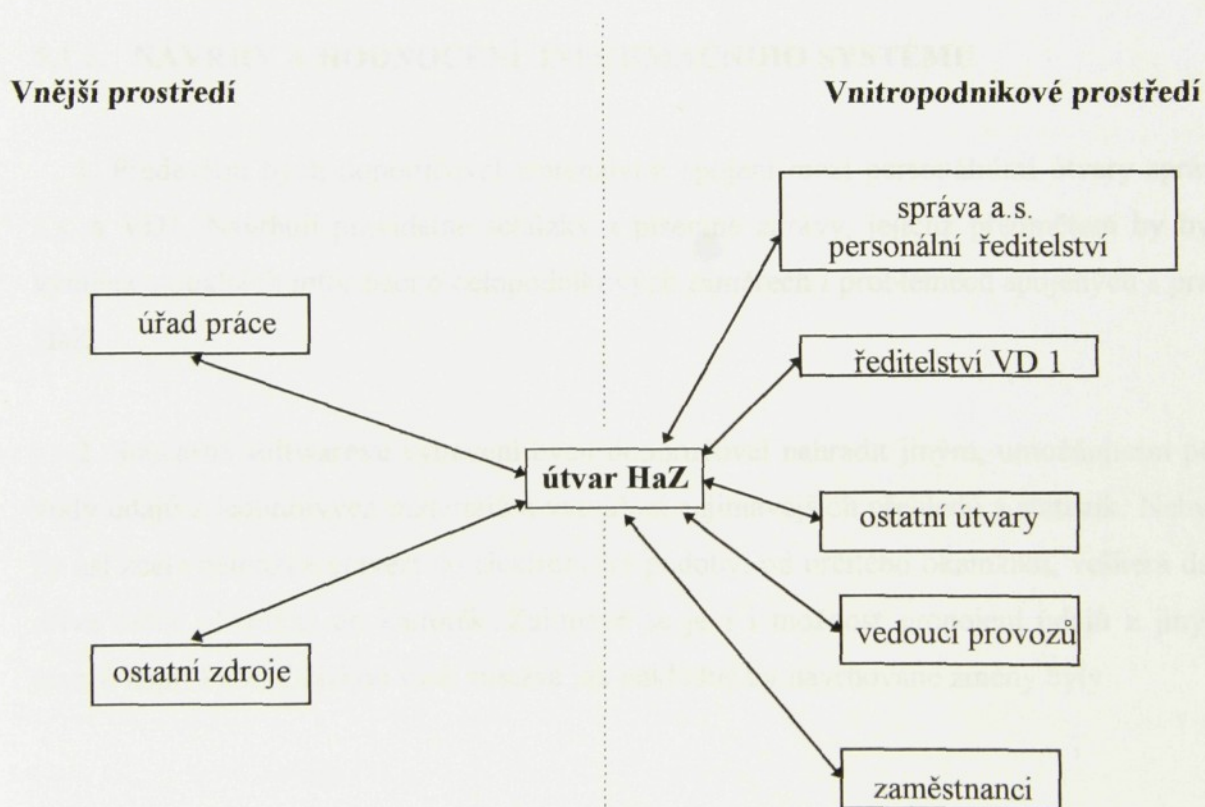
5.1.2. PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM V PRAXI

Než přejdu k otázce systému informačního, chtěl bych se zmínit o systému komunikačním. Respektive pomocí diagramu bych rád ukázal jakými kanály, odkud a kam přicházejí informace, jež jsou samozřejmě zdrojem dat pro systém informační.

Myslím, že není nutné blíže se o jednotlivých spojích zmiňovat, snad s jedinou výjimkou.

Velký význam připadá, jak se dále v mé práci ukáže, propojení mezi personálním útwarem VD 1 a personálním útwarem správy a.s.. Od nadřízeného útvaru totiž v praxi přichází pokyny, jimiž se musí HaZ řídit při své práci. Jsou to pokyny zásadního charakteru, týkající se personální strategie a politiky. Lze dokonce s úspěchem tvrdit, že HaZ hraje pouze úlohu výkonného orgánu, zatímco celopodnikové personální oddělení je orgánem "zákonodárným". Je však nutno dodat, že toto spojení nefunguje příliš efektivně a pracovníci HaZ jsou mnohdy ponecháni zcela bez přehledu o budoucích personálních plánech společnosti.

schéma č.1 Personální komunikační systém



Jedná-li se o samotný informační systém, rozdělil bych jej do dvou položek:

- a) data uložená v počítači
- b) data v kartotéce a v archívu.

Software používaný na počítači HaZ se vyznačuje především jednoduchostí obsluhy. Poskytuje však pouze základní informace o jednotlivých zaměstnancích (např. jméno, datum narození, národnost, osobní číslo, datum nástupu, název pracovního místa apod.). Systém dovoluje i vytváření jednoduchých sestav (např.: přírůstky počtu zaměstnanců, rozmístění pracovníků,...). Program používaný v HaZ je stejný jako program užívaný útvarem Práce a Mezd, tyto však nejsou vzájemně propojeny. Program však neposkytuje možnosti automatického přenášení dat mezi dokumenty, používanými při personální práci (pracovní smlouva, osobní karta apod.) a je nutné je pracně vytvářet každý zvlášť. Navíc je třeba ruční práce při ukládání materiálů do kartotéky a archivu (kde bývají uloženy informace pocházející z minulých období).

5.1.3. NÁVRHY A HODNOCENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

1. Především bych doporučoval zintenzívnit spojení mezi personálními útvary správy a.s. a VD1. Navrhuji pravidelné schůzky a písemné zprávy, jejichž předmětem by byla výměna aktuálních informací o celopodnikových záměrech i problémech spojených s prací HaZ.

2. Současné softwarové vybavení bych doporučoval nahradit jiným, umožňujícím převody údajů z jednotlivých materiálů a vytváření zajímavějších přehledů a statistik. Nebylo by asi zcela nemožné převést do elektronické podoby, od určitého okamžiku, veškerá data dříve ručně ukládaná do kartoték. Zajímavě se jeví i možnost propojení údajů z jiných útvarů např. PaM. Otázkou však zůstává jak nákladné by navrhované změny byly.

5.2. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

5.2.1. TEORIE

Personální plánování, tedy plánování pracovníků či lidských zdrojů, předvídá vývoj, stanovuje cíle a provádí opatření směřující jak k současnému, tak především k budoucímu zajištění podnikových úkolů patřičnou pracovní silou.

Personální plánování by mělo přinést odpovědi na tyto otázky:

- a) Jaké pracovníky bude podnik potřebovat a v jakém množství?
- b) Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- c) Kolik z nich pracuje v podniku již v současnosti?
- d) Jak řešit rozdíl mezi požadovaným počtem pracovníků a počtem pracovníků momentálně dostupným?
- e) Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku ve směru horizontálním i vertikálním?
- f) Jaké změny pravděpodobně nastanou na trhu práce a jaký budou mít vliv na formování pracovní síly podniku?

Úlohou personálního útvaru je organizování a koordinace plánovacího procesu ve spolupráci s vedoucími všech úrovní podniku. Personální útvar je v těchto souvislostech také zdrojem informací nezbytných pro efektivní chod celého procesu.

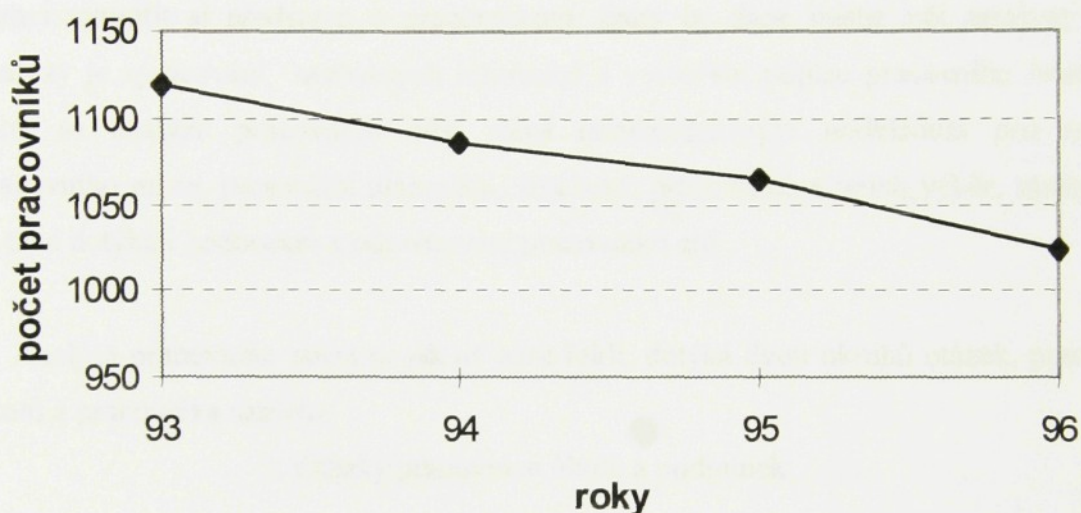
5.2.2. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V PRAXI

Je smutnou pravdou, že personální plánování založené na prognózách o budoucích potřebách VD 1, se v útvaru HaZ neprovádí. I zde by rozhodující úlohu měl hrát centrální personální útvar správy a.s., jehož členové a především personální ředitel přicházejí do styku s informacemi o plánování a cílech podniku. O potřebách pracovních sil se v HaZ rozhoduje operativně a vhodní pracovníci se hledají až po podání žádosti či nařízení vedoucími z místa, kde je pracovníka třeba. O skutečném plánování tedy nelze hovořit.

Pokud se jedná o personální plánování na úrovni ředitelství Textilany, pracovnice HaZ o něm nejsou informovány. Možná by bylo vhodné zmínit se na tomto místě o personální strategii a politice firmy. Aktuální strategii bych si dovolil formulovat jako snahu zvýšit produktivitu práce a zároveň zvýšit i stále nízké mzdy.

Politiku vedoucí k dosažení těchto cílů tvoří především postupné snižování počtu pracovníků podniku. Tento fakt nám dokresluje graf zachycující vývoj počtu zaměstnanců VD 1.

graf č.2 Vývoj počtu zaměstnanců



5.2.3. NÁVRHY A HODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Domnívám se, že základem opravdu dobrého personálního plánování je kromě prognózování hlavně analýza a sběr informací pocházejících přímo z jednotlivých pracovišť závodu (provozy, dílny). Plánování by nemělo vycházet jen z rozhodnutí, navíc direktivního, že by se měl snížit či zvýšit počet zaměstnanců. Je třeba úzké spolupráce HaZ s manažery první linie, kteří by měli vědět, kolik pracovníků jejich úsek potřebuje či bude potřebovat pro plnění zadaných úkolů. Po analýze takto získaných údajů lze pak sestavit a dále i realizovat plán dávající jasné představy o tom, kolik pracovníků je nebo bude třeba

5.3. ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

5.3.1. TEORIE

Analýza pracovních míst je považována svým způsobem za klíčovou personální činnost. Práce a pracovní místa mají být analyzována předtím, než je možno vykonávat ostatní činnosti. Analýza nám poskytuje nejen obraz práce na pracovním místě, ale pomáhá nám i vytvořit si představu o pracovníkovi, který by dané místo měl zastávat. Cílem analýzy je zpracování nezbytných informací a vytvoření popisu pracovního místa. Tím vším se analýza pracovních míst stává nenahraditelným podkladem pro redesign pracovního místa, personální plánování, získávání pracovníků a jejich výběr, samozřejmě se také dotýká i hodnocení a odměňování pracovníků atd..

Analýza pracovního místa se jak už jsme řekli, dotýká dvou okruhů otázek, pracovních úkolů a pracovníka samého.

1. Otázky pracovních úkolů a podmínek:

- Kdo práci vykonává, její název?
- Co práce vyžaduje a jaká je její povaha?
- Jak se provádí, proč, kdy a kde se provádí?
- Komu je pracovník odpovědný? apod.

2. Otázky týkající se pracovníků:

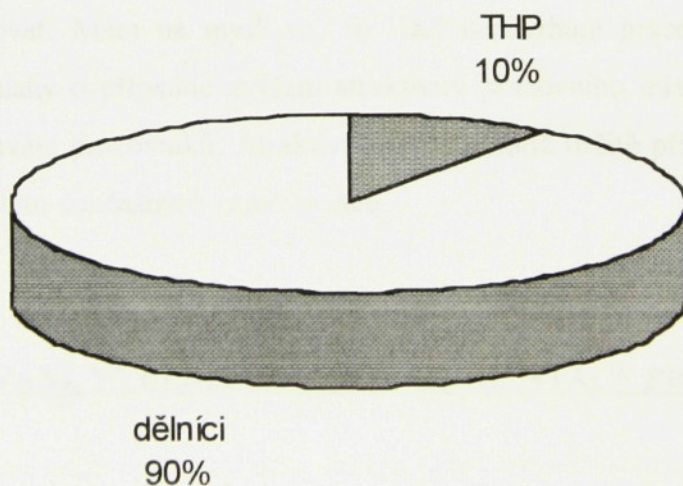
- Fyzické a duševní požadavky.
- Dovednosti, vzdělání a kvalifikace.
- Pracovní zkušenosti.
- Charakteristiky osobnosti a postojů.

5.3.2. ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST V PRAXI

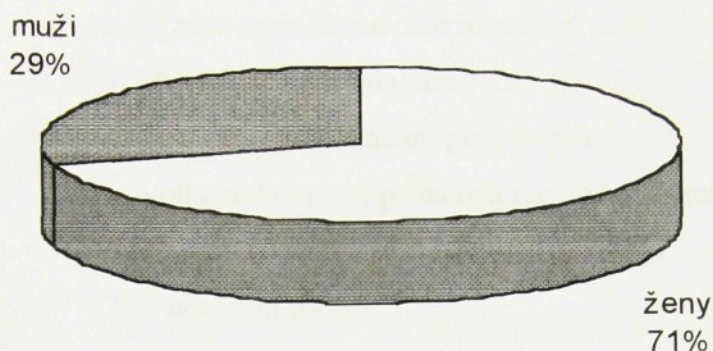
Nejjednodušší asi bude, řeknu-li, že analýzy pracovních míst se používá a že popis pracovního místa má každý zaměstnanec závodu. Pracovníci jsou nuceni jej prostudovat a podepsat jej. Tím dávají jasně najevo, že s obsahem své práce jsou obeznámeni a jsou ochotni ji vykonávat. Případné změny práce a tím i popisu jsou v kompetenci vedoucích pracovníků. Útvar HaZ využívá popisu práce zprostředkovaně, zejména při získávání nových zaměstnanců, aby mohly být sestaveny přesné požadavky pro případné adepty.

V rámci této podkapitoly bych si dovolil předložit svým způsobem také "analýzu" a to o rozložení počtu zaměstnanců v dělnických profesích a počtu technickohospodářských pracovníků. Druhý graf ukazuje rozložení zaměstnanců dle pohlaví.

graf č.3 Rozdělení zaměstnanců 1



graf č.4 Rozdělení zaměstnanců 2



5.3.3. NÁVRHY A HODNOCENÍ ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST

K této oblasti mám pouze jedinou poznámku. Je škoda, že popisu pracovního místa není využíváno dynamičtější způsobem. Útvar HaZ při náboru pracovníků užívá stávajících popisů a daných požadavků pouze staticky (požadavek na určité vzdělání), nesnaží se do této oblasti zasahovat. Mám na mysli to, že HaZ nenavrhuje pracovní místo. To pak znamená absenci snahy o případné zvýšení atraktivity pracovního místa, která je důležitá především při získávání pracovníků. Atraktivnější práce totiž určitě přiláká více zájemců a navíc zvyšuje i stabilitu současných zaměstnanců.

5.4. ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

5.4.1. TEORIE

Získávání pracovníků má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, v žádoucím termínu a s přiměřenými náklady. Moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale i z řad stávajících pracovníků.

Proces získávání pracovníků se skládá z těchto navzájem navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazovaných míst
3. Identifikace zdrojů uchazečů
4. Volba metod získávání pracovníků
5. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů
6. Formulace nabídky zaměstnání
7. Uveřejnění nabídky
8. Předvýběr
9. Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů bude nejspíše nejlépe vyhovovat požadavkům daného pracovního místa. V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat příslušnou práci. Je tedy nutné zvolit kritéria, která budou při hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit jejich validitu a spolehlivost pro předvídání budoucího výkonu uchazeče a je také třeba najít a zvolit metody, které by ukázaly, do jaké míry uchazeč vyhovuje. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a vhodnost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. A co je neméně důležité, je uvědomit si, že výběr je oboustranná záležitost. Podnik si sice vybírá pracovníka, ale zároveň si pracovník vybírá podnik.

Přijímání pracovníků lze chápat jako procedury spojené s počáteční fází pracovního poměru pracovníka. Nejdůležitější formální náležitostí této procedury je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Pracovní poměr však může vzniknout nejen na základě pracovní smlouvy, ale i jmenováním či volbou. Další nezbytnou záležitostí je seznámení nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími jak z pracovního poměru v podniku, tak z povahy práce na příslušném pracovním místě.

Současně se zodpoví případné dotazy pracovníka. Před podpisem pracovní smlouvy, by měla proběhnout i vstupní lékařská prohlídka.

Následuje zařazení pracovníka do personální evidence (pořízení osobní karty, mzdového listu apod.). V případě nového zaměstnance je třeba převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele. Dále je též nutné podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Poslední důležitou součástí přijímání pracovníka je pak jeho uvedení na pracoviště.

Orientace pracovníka, není nic jiného než jeho seznamování s podnikem, podnikovým stylem práce, předpisy a vůbec podmínkami a zvyky, které jsou v organizaci ustálené. Hlavním smyslem orientace pracovníka, je aby se co nejrychleji a bez stresů adaptoval na svém pracovním místě či v podniku vůbec. Orientace může být:

- a) aktivní (organizace ji cíleně řídí)
- b) pasivní (je ponechána na pracovníkovi samotném).

5.4.2. ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

V PRAXI

Identifikace potřeb získávání pracovníků je ponechána na manažerech jednotlivých dílen, provozů či útvarů. Z téhož zdroje pochází i specifikace pracovního místa a požadavky na případné adepty. Zdroje pracovníků hledá útvar HaZ jak uvnitř tak i vně podniku.

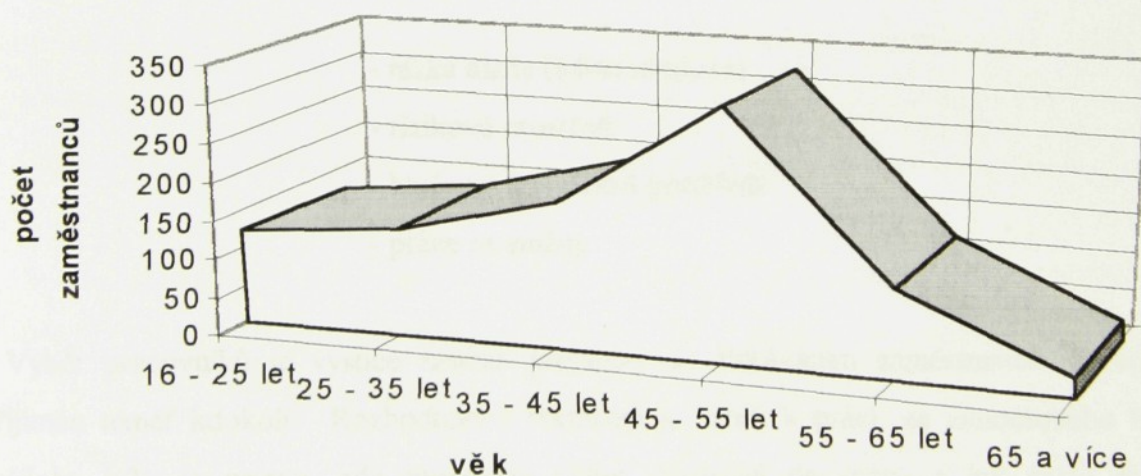
Pracovníci jsou získáváni:

- z řad učňů vyučených pro Textilanu
- volným nábořem
- přes pracovní úřad (formulář lze najít v příloze č. 1)

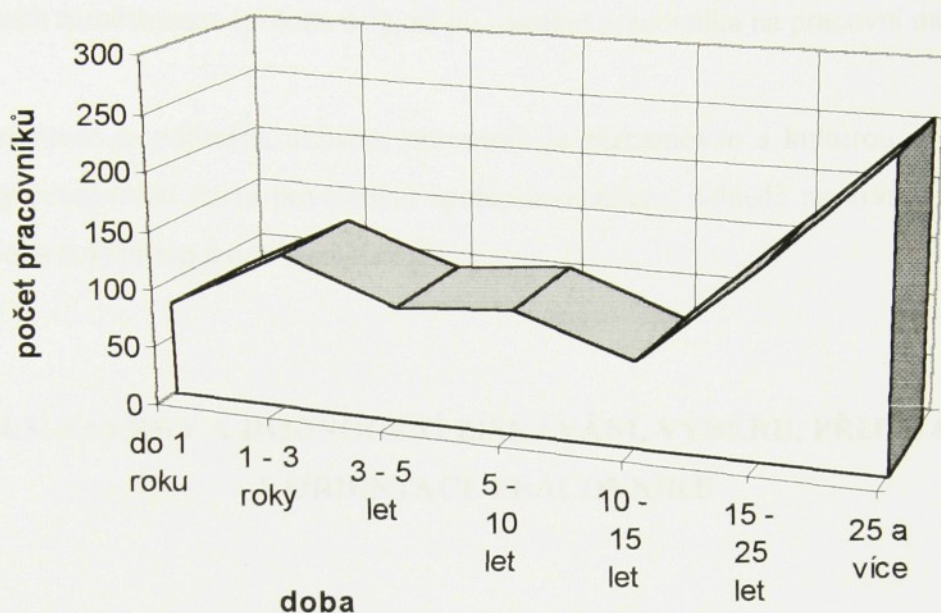
Inzerce se používá pouze ve zvláštních případech, jelikož odezva na inzeráty je malá. Velice zajímavý je postup, kdy je kontaktováno personální oddělení firem, které pracovníky momentálně propouštějí. Aktuálně hledá Textilana přibližně 50 nových pracovníků.

Získávání pracovníků je v útvaru HaZ považováno za jeden z klíčových problémů. Podniku se nedostává zejména specifických pracovníků typu přadlena, tkadlena, apod. Velmi složité je i získávání adeptů jiných profesí, což je z části řešeno zaměstnáváním cizinců z Polska, Ukrajiny, Ruska či obnovováním pracovního poměru s penzionovanými zaměstnanci. Věkovou strukturu a počet odpracovaných let zachycují následující grafy.

graf č.5 Věková struktura zaměstnanců



graf č.6 Délka zaměstnání pracovníků



Získávání pracovníků je těžké zejména z těchto důvodů:

- nízká mzda (často úkolová)
- rizikové prostředí
- hluchost a prašnost prostředí
- práce na směny.

Výběr pracovníků je vysoce zatížen problémy se získáváním zaměstnanců. Proto je přijímán téměř kdokoli. Rozhodujícím faktorem je vztah k práci, ze zápočtového listu (příloha č.2), je patrné, zda pracovník vůbec docházel do práce a jak často měnil zaměstnavatele. Potřebné vzdělání je nutno nahrazovat zaučováním a přeškolením. V rámci výběru pracovníka se používá a velmi se osvědčuje zaměstnávání na zkušební dobu v délce tří měsíců.

Přijímání pracovníků bych si z formálního hlediska dovolil označit za bezproblémové, počínaje vytvořením pracovní smlouvy přes poučení o náhradách škody a základních povinnostech zaměstnance (příloha č.3), až po uvedení pracovníka na pracovní místo.

Těž orientace je pojmána aktivně, pracovník je seznamován s kulturou organizace a požadavky pracovního místa pověřeným spolupracovníkem, nehledě na krátký informační leták (příloha č.4) přímo z oddělení HaZ.

5.4.3. NÁVRHY A HODNOCENÍ ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

Je zcela zřejmé, že zásadním problémem je získávání pracovníků. Na tuto oblast by mělo být zaměřeno více pozornosti, útvar HaZ by měl postupovat aktivněji ve vztahu k nadřízeným orgánům, tj. požadovat více prostředků, upozorňovat na nedostatky. Větší aktivity je však třeba i vůči vhodným kandidátům, je nutné jim nabídnout různé výhody, je třeba s nimi osobně jednat. Z výhod to mohou být např. náborové příplatky či prodloužení dovolených, uvažovalo se o půjčkách pro VŠ a SŠ adepty. Je také třeba úžeji spolupracovat se školami, zejména učňovskými a snažit se absolventy přilákat.

Jedná-li se o finanční zdroje nutné na pokrytí uvedených akcí, mělo by se spolupracovat s útvarem Práce a Mezd a provést analýzu mzdových nákladů, zejména na přesčasovou práci (viz kap. 6.EKONOMICKÉ HODNOCENÍ), kde by se dalo jistě ušetřit právě zaměstnáním nových pracovníků. Zbytek potřebných prostředků by pak mělo uvolnit vedení a.s., jelikož dostatek schopných pracovníků, lidských zdrojů, je základním předpokladem úspěšného chodu podniku, a právě proto je do této oblasti nutno více investovat. S tím vším ale úzce souvisí neustálá potřeba počítat a analyzovat.

5.5. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

5.5.1. TEORIE

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se :

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci
- b) sdělováním výsledků zjišťování
- c) hledáním cest ke zlepšení.

Moderní hodnocení pracovníků je velice účinným nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků. Je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů ŘZL.

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- a) neformální hodnocení (příležitostné)
- b) formální hodnocení (standartizované)

Hodnocení se pak může zaměřit na výsledky práce či na pracovní chování zaměstnance. U všech forem hodnocení hraje hlavní roli bezprostřední nadřízený pracovníka.

5.5.2. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V PRAXI

Jak bylo uvedeno v teorii, hodnocení provádí především nadřízený pracovníka. Útvar HaZ přichází s tímto procesem do styku pouze v případě, kdy je hodnocení negativní, tj. když pracovník porušuje pracovní předpisy, absentuje apod.. HaZ tak vypracovává např. upozornění o možnosti výpovědi. Jedním z příkladů vztahu hodnocení a útvaru HaZ je formulář, kterým vedoucí sděluje, jak se pracovník osvědčil ve zkušební době (příloha č.5).

5.5.3. POZNÁMKA K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

K úloze HaZ při hodnocení nemám co bych dodával. Jde především o organizační a administrativní činnost, která je zde vykonávána uspokojivě.

5.6. ROZMÍSTĚVÁNÍ, PROPOUŠTĚNÍ A PENZIONOVÁNÍ

5.6.1. TEORIE

Rozmístěování pracovníků je definováno jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy. Při rozmístěování musíme brát v úvahu jednak profil pracovní, tj. profesně - kvalifikační charakteristiky (vzdělání, povolání, praxe, dosavadní hodnocení atd.) a jednak povahu pracovního místa. Rozmístěování je nepřetržitý proces hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování podnikových cílů. Někdy hovoříme o tzv. staffingu.

V rámci vnitřní mobility jde o:

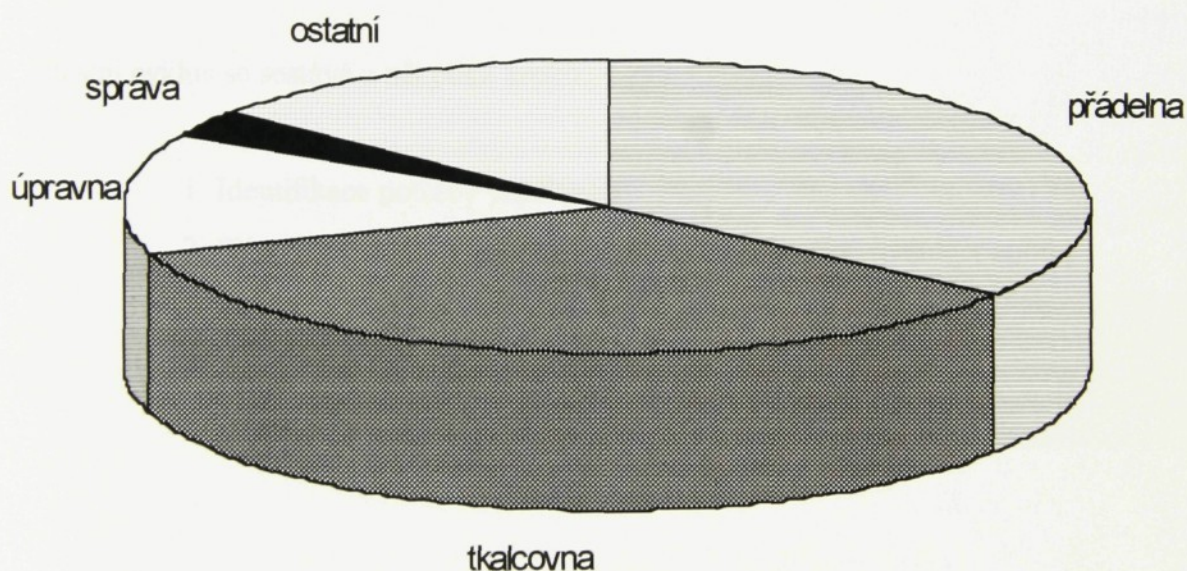
- povyšování pracovníků,
- převádění pracovníků na jinou práci,
- přeřazování na nižší funkci.

Vnější mobilita má stránku aktivní (získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků) a pasivní (ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování či rezignace pracovníků).

5.6.2. ROZMÍSTŮVÁNÍ, PROPOUŠTĚNÍ A PENZIONOVÁNÍ V PRAXI

Můžeme říci, že v praxi VD 1 a.s. Textilana je problematika rozmísťování, propouštění a penzionování z hlediska útvaru HaZ pouze administrativní činností. Útvar zabezpečuje správnost a úplnost potřebných materiálů, archivaci a vypracování dokumentů a dodržování pracovněprávních předpisů k těmto otázkám se vztahujících. Rozmísťování pracovníků do jednotlivých provozů, které ukazuje graf, je v kompetenci příslušných manažerů. Při snižování počtu zaměstnanců bývá takto postiženým pracovníkům nabídnuto místo, na které se právě hledají vhodní kandidáti. Při propouštění se pracovníkům poskytuje odstupné dle Zákoníku práce.

graf č.7 Rozmístění pracovníků



5.6.3. NÁVRHY A HODNOCENÍ ROZMÍSTŮVÁNÍ, PROPOUŠTĚNÍ A PENZIONOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Podobně jako v předchozí kapitole nemám žádné zvláštní poznámky k formální stránce věci. Za velmi vhodné bych ale považoval zaměřit se na dobrovolné odchody zaměstnanců (rezignace). Zvláště přínosné by bylo zjišťovat, analyzovat a pokud možno eliminovat důvody vedoucí k takovým situacím.

5.7. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

5.7.1. TEORIE

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí je neustále prohlubovat a rozšiřovat. Podniková pracovní síla musí být flexibilní a připravená na změny, a proto hlavním úkolem podnikového vzdělávání je přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa. Neméně důležité je však také i zvyšování použitelnosti pracovníků, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších jiných pracovních míst. Nejefektivnějším způsobem vzdělávání je dobře organizované systematické, cyklicky se opakující vzdělávání.

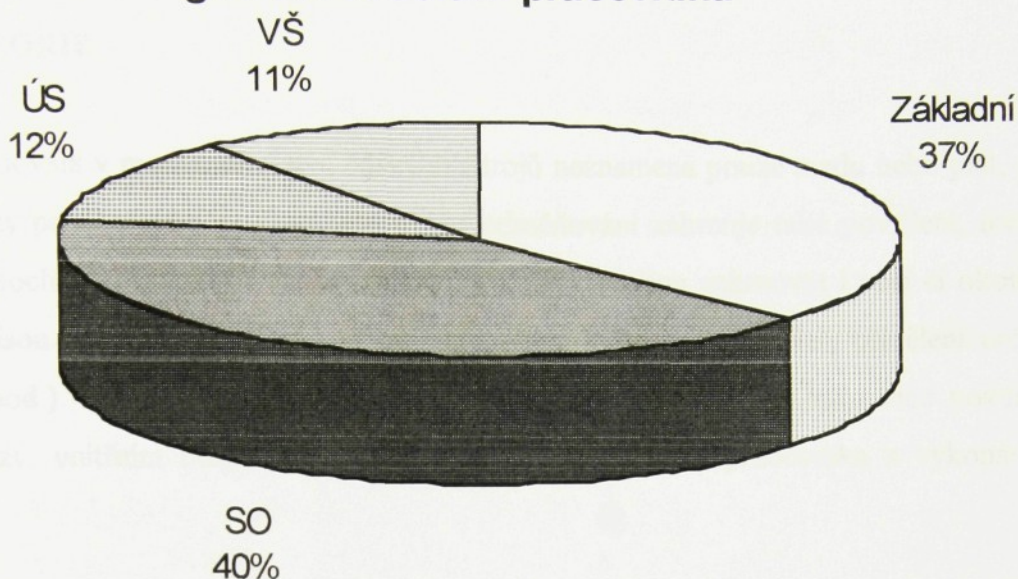
Vlastní cyklus se sestává z několika kroků:

1. Identifikace potřeby vzdělávání
2. Plánování vzdělávání (obsah vzdělávání, jeho čas, rozpočet apod.)
3. Zvolení způsobu výcviku
4. Organizace resp. realizace vzdělávání (výcviku)
5. Hodnocení.

5.7.2. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V PRAXI

Útvar HaZ zajišťuje organizaci rozličných výcvikových programů. Důležitá je rekvalifikace a zaučování nových pracovníků. Je to jeden ze způsobů, jak si opatřit pracovní sílu s potřebným vzděláním. Příložený graf zobrazuje stav dosaženého vzdělání zaměstnanců VD 1.

graf č.8 Vzdělání pracovníků



Další oblastí jsou zvláštní výcviky uskutečňované na základě požadavků vedoucích pracovníků (např. školení svářečů apod.). Velmi zajímavě se jeví i školení určená pro liniové manažery, která se týkají problematiky pracovněprávních vztahů (Zákoníku práce) či psychologická instruktáž vedoucích. Probíhá zde i jazykový kurz určený zvláště pro pracovníky odbytu.

5.7.3. NÁVRHY A HODNOCENÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Velmi oceňuji myšlenku seminářů pro mistry jednotlivých provozů. Rozšiřování jejich povědomí o psychologické a právní stránce pracovních vztahů jistě přispívá k zjednodušení jejich činnosti při vedení lidí resp. při zacházení s problematickými pracovníky (absentéry). Bohužel postrádám určitou systematičnost uvedených školení. Tato se provádějí pouze nahodile a jednorázově, což bezpochyby snižuje jejich hodnotu.

5.8. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

5.8.1. TEORIE

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny. Moderní pojetí odměňování zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly) i zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat i věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé (určitým způsobem vybavená kancelář, přidělení určitého stroje apod.). Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám souvisejícím se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací.

Determinanty odměňování tvoří především:

1. Relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci.
2. Relativní hodnota pracovníka.
3. Situace na trhu práce.
4. Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v konkurujících organizacích.
5. Životní náklady v regionu a v zemi.
6. Životní způsob.
7. Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.
8. Používaná technika a technologie v organizaci.
9. Produktivita práce v organizaci.
10. Síla odborů v kolektivním vyjednávání.
11. Existující právní normy vztahující se k odměňování

5.8.2. ODMĚŇOVÁNÍ V PRAXI

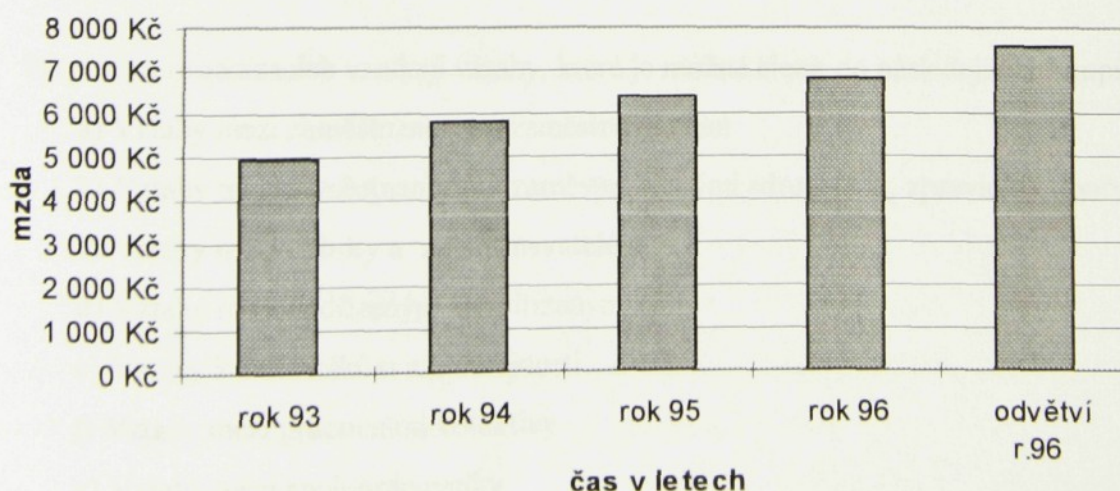
Útvar HaZ do odměňování vůbec nezasahuje. Celá tato oblast spadá pod útvar Práce a mezd. Přesto bych se o odměňování resp. o mzdách v Textilaně rád zmínil.

Zabývejme se nejprve způsoby, jakými jsou mzdy přisuzovány. V rámci a.s. přináležejí členům TOP managementu plat podle manažerské smlouvy. Vedoucí útvarů a specialisté mají platy smluvní. Výše mzdy se zvyšuje či snižuje jednak podle plnění zadaných úkolů a jednak podle výsledku hospodaření podniku. Ostatní zaměstnanci (dělníci a nižší THP) jsou odměňováni podle tarifního stupně podle pracovní činnosti dle Jednotného odvětvového katalogu dělnických prací v textilní výrobě z roku 1991.

- Formy mezd:
- a) mzda kalkulovaná, nebo-li úkolová se používá všude tam, kde lze spolehlivě stanovit pracovní postup a výkonové normy
 - b) mzda časová
 - c) mzda smíšená (úkolová a časová mzda).

Z dodatkových mzdových forem jsou to jprémie, příplatky a náhrady mzdy. Z příplatků bych jmenoval osobní ohodnocení, příplatky za práci přesčas (+25 % normální mzdy) v So a Ne, odpoledne a v noci. Vývoj průměrných mezd v VD 1 zachycuje následující graf.

graf č.9 Vývoj průměrné mzdy



5.8.3. NÁVRHY A HODNOCENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Nechci se zde vyjadřovat k používanému systému mezd. Rád bych však upozornil na omezení, která plynou z oddělení otázek odměňování a činnosti útvaru HaZ.

Bez důkladné znalosti odměňování a plánování mzdových výdajů nelze efektivně provádět základní personální práce. Nevím-li, kolik mohu nabídnout zájemcům při získávání zaměstnanců, či kolik prostředků je určeno na plánování pracovníků, jak moc mohu ohodnotit pracovníky, či kolik prostředků lze investovat do péče o pracovníky a vzdělání, nemohu v žádném případě žádnou uvedenou činnost efektivně realizovat. Aby tomu bylo tak jak tomu má být, musím znát dané možnosti a musím mít pravomoc zasahovat do rozpočtů mezd a odměňování. Proto je nezbytně nutné pokusit se po propojení útvarů HaZ a PaM.

Nutné je také přemýšlet o dalších odměnách typu výhody pro zaměstnance. Za první pokus lze pokládat příspěvek podniku na důchodové připojištění v hodnotě 100 Kč/měsíc pro každého pracovníka zaměstnaného u Textilany déle než 15 let.

5.9. PRACOVNÍ VZTAHY

5.9.1. TEORIE

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- a) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- b) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckými sdruženími, zpravidla odbory
- c) Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem
- d) Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- e) Vztahy k zákazníkům a k veřejnosti
- f) Vztahy mezi pracovními kolektivy
- g) Vztahy mezi spolupracovníky

Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i cílů jednotlivých pracovníků.

5.9.2. PRACOVNÍ VZTAHY V PRAXI

Útvar HaZ v této oblasti zejména dbá na dodržování zákonů a pomáhá vedoucím pracovníkům. Důležitou roli hraje při přípravě pracovní smlouvy (příloha č.6), a vykonává řadu administrativních prací při disciplinárních řízeních. Zajišťuje také některé služby zaměstnancům, konkrétně pomáhá řešit pracovněprávní problémy apod.. Ve vztahu k odborům nenastávají žádné třenice.

5.9.3. NÁVRHY A HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VZTAHŮ

Navrhoval bych zavést jednu službu pro zaměstnance. Totiž aby se podařilo vytvořit pocit důvěry a atmosféry otevřenosti, měli by pracovníci mít možnost sdělit své názory, připomínky, obavy a nespokojenost. A myslím si, přestože hlavní část tohoto úkolu spočívá na přímých nadřízených, že pracovníci HaZ by měli být v uvedených případech také přímo k dispozici nebo by měli být v přímém spojení s odborníkem (psychologem, právníkem aj.). V podstatě to znamená vytvoření určitého typu poradny.

5.10. PÉČE O PRACOVNÍKY

5.10.1. TEORIE

V literatuře se můžeme setkat s různým pojetím péče o pracovníky. Lze si dokonce povšimnout tendence ke stále širšímu pojetí a stále výraznější pestrosti forem této péče. Jedná se jak o péči zákonnou a smluvní, tak i o péči dobrovolnou.

Péče o pracovníky zahrnuje:

- a) pracovní dobu a pracovní režim
- b) pracovní prostředí
- c) bezpečnost práce a ochranu zdraví
- d) personální rozvoj pracovníků
- e) služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- f) ostatní služby poskytované pracovníků a jejich rodinám
- g) péči o životní prostředí.

5.10.2. PÉČE O PRACOVNÍKY V PRAXI

Velká část výrobních zaměstnanců VD 1 pracuje ve směnném provozu. Pracovní prostředí lze charakterizovat jako hlučné, prašné a v některých případech jako rizikové z hlediska bezpečnosti. Bezpečnost práce je zajišťována dle platných předpisů. Zaměstnancům jsou poskytovány vybrané pracovní pomůcky (pracovní ošacení). Personální rozvoj, tedy zvyšování kvalifikace je minimální. Pracovníkům je umožněn nákup v závodní kantýně a stravování v závodní jídelně (1/2 ceny obědů hradí zaměstnavatel). Mezi ostatní služby lze zařadit závodního lékaře, prodej skladového zboží s výraznou slevou, pořádání letních táborů pro děti, pořádání zájezdů a možnost ubytování v podnikové ubytovně. Poslední jmenovanou službu využívají zejména cizinci.

5.10.3. NÁVRHY A HODNOCENÍ PÉČE O PRACOVNÍKY

Zejména je nutné si uvědomit, že péče o pracovníky, tak jak je pojata v teoretickém úvodu, může značně ovlivnit jednak stabilitu stávajících zaměstnanců a jednak přilákat nové zájemce. Je tedy zcela pochopitelné, že těmto otázkám je třeba věnovat zvláštní pozornost. Navrhuji proto zamyslet se nad tím, jak by bylo možné stávající podmínky vylepšit.

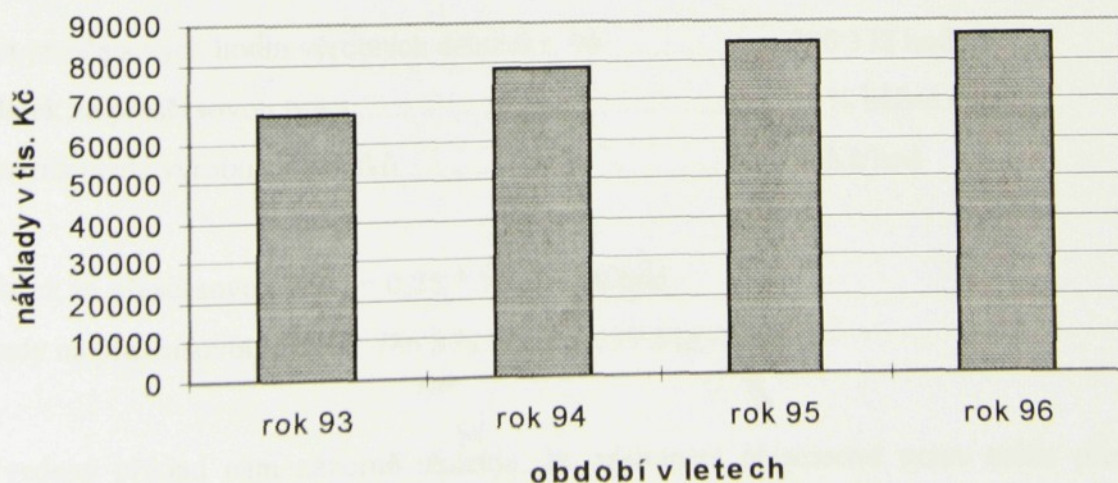
Doporučuji zabývat se např. otázkou služeb spojených s využíváním volného času: podniková rekreace či slevy na kulturní akce. Mezi další podněty bych zařadil: poskytování půjček, obnovení závodní mateřské školy a preventivní lékařské prohlídky atd..

6. EKONOMICKÉ HODNOCENÍ

6.1. MZDOVÉ NÁKLADY

V této kapitole, bych se rád zamyslel nad ekonomickou (finanční) náročností ŘLZ. Růst mzdových nákladů je nezadržitelný. Jednak díky faktorům jako je inflace a s tím souvisejícím požadavkem odborových organizací na plošné zvyšování mezd (zakotveno v kolektivní smlouvě). A jednak díky tomu, že mzdy jsou jedním z hlavních faktorů při stimulaci pracovníků. Dá se říci, že čím je mzda na určitém pracovním místě či v určitém podniku vyšší, tím více je zájemců o práci na takovém místě a zároveň se tím zvyšuje i stabilita pracovníků v daném postavení. Mzda je též nejčastějším, nikoliv však nejefektivnějším, způsobem investování do lidských zdrojů. Proto není divu, že celkové náklady na mzdy rostou i ve VD 1 a.s. Textilana (i při snižujícím se počtu zaměstnanců), což znázorňuje následující graf.

graf č.10 Růst mzdových nákladů



Zvyšování mezd je i součástí podnikové personální politiky viz kapitola 5.2. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ. Jde však většinou o plošné zvyšování mezd, které je také žádoucí, ale upřednostňoval bych spíše diferencovaný růst. To znamená zvyšování mezd a vůbec investice, především do nejdůležitějších pracovníků, do pracovníků, jichž je nedostatek a jejichž pracovní podmínky jsou nejtěžší. Myslím tím především ony specifické zaměstnance typu: přadlena, tkadlena apod..

6.2. NEGATIVNÍ JEVY

Zde bych zmínit některé jevy, které přinášejí růst nákladů v oblasti lidských zdrojů a které lze minimalizovat správným prováděním personálních prací. Jedná se o přesčasovou práci, vysokou fluktuaci a absenci pracovníků.

Přesčasová práce je velice nákladnou záležitostí. Příplatek za práci přesčas se pohybuje kolem 25 % běžné mzdy. A hodiny přesčasové práce dosahují vysokých hodnot.

příklad č. 1 - Výpočet nákladů přesčasových hodin

náklady na přesčasovou práci = počet přesčasových hodin * příplatek za přesčasovou práci

počet přesčasových hodin výrobních dělníků r. 96	786 372 hod
příplatek za přesčasovou práci.....	25 % běžné mzdy
průměrná mzda výrobních dělníků.....	36 Kč/hod

příplatek za přesčasovou práci = $0,25 * 36 = 9$ Kč/hod

náklady na přesčasovou práci = $786\,372 * 9 = 7\,077\,348,-$ Kč

Uvedený příklad nám názorně ukazuje, že odstranění přesčasové práce může přinést úsporu přibližně 7 milionů Kč, což je 8,2 % celkových mzdových nákladů za rok.

Odstranit přesčasovou práci personálními zásahy lze především kontrolou, zda si pracovníci neponechávají práci přesčas záměrně a získáním takového počtu nových zaměstnanců, kteří plně nahradí přesčasovou práci z fondu běžné pracovní doby.

Dalším negativním jevem je absence. Absence zahrnující v sobě onemocnění pracovníků nelze zcela odstranit. Avšak absenci charakterizovanou tím, že není nijak omluvená, lze omezit kontrolou a postihy provinilých pracovníků.

Vysoká fluktuace, tedy neustále odchody stávajících a přijímání nových zaměstnanců, přináší zvýšení nákladů hlavně v podobě nutnosti zaučovat a ve zvyšování náročnosti na personální administrativu.

příklad č.2 Výpočet fluktuace pracovníků

$$\text{fluktuace (obrat pracovníků)} = \frac{\text{počet odcházejících pracovníků / rok}}{\text{celkový počet pracovníků / rok}} * 100 \quad [\%]$$

rok	odešlo	celkem	fluktuace
94	273	1086	25 %
95	309	1064	29 %
96	354	1024	35 %

Tabulka vyjadřuje nebezpečný trend nárůstu fluktuace. Odstranit jej lze zvýšením odměn pracovníků a zlepšením péče o ně.

7. SHRnutí

V rámci shrnutí chci prezentovat výsledek analýzy, kterou jsem provedl a zároveň uvést své návrhy na zlepšení v kumulované podobě.

Především je nutno přiznat, že o moderním řízení lidských zdrojů ve VD 1 se nedá hovořit. Chybí zde zejména dlouhodobý - strategický záměr a plánování v oblasti ŘLZ.

Útvar HaZ je využíván z velké části pouze jako administrativní pracoviště. Pracovníci útvaru však vykonávají tyto práce na vysoké úrovni. Chyba je tedy podle mého názoru především v pojetí náplně práce útvaru. Ten by neměl být pouhým výkonným orgánem, ale měl by se aktivně podílet na rozhodování o řízení lidských zdrojů v podniku. Velkým nedostatkem je roztržičnost personální práce mezi úvazy Hospodářství a zaměstnanosti, Práce a mezd a také Personálním ředitelstvím a.s. Textilana.

Nedostatky a hodnocení jednotlivých oblastí personálních činností jsou obsahem předešlých kapitol. Jedná se ale především o následující problémy:

- nedostatečná personální strategie
- nedostatečné plánování lidských zdrojů
- špatná kooperace s útvarem PaM a Personálním ředitelstvím
- nedostatečná analýza a plánování nákladů na ŘLZ
- nepostačující informační a komunikační síť
- nepostačující spolupráce s liniovými managery a jednotlivými provozy
- absence navrhování pracovních míst
- nedostatečné zaměření na klíčové problémy (získávání pracovníků)
- nepřiliš hluboká spolupráce se vzdělávacími institucemi
- nedostatečné odměňování
- nesystematické vzdělávání
- nepostačující péče o pracovníky
- nevelká snaha o koncepční eliminaci přesčasů, fluktuace a absence, atd..

Na základě zmíněných problémů, bych doporučoval následující opatření.

Zintenzívnit spojení mezi útvary HaZ, PaM a Personálním ředitelstvím a. s. Znamená to přinejmenším zavést pravidelné konzultace, za nejvhodnější však považuji sloučit uvedená oddělení do jediného útvaru na jednom místě. Samozřejmostí by mělo být propojení informačního systému. Uvedené kroky by měly vést ke zlepšení kooperace a k odstranění nedostatků v komunikaci mezi útvary.

Navrhuji též změnu koncepce personálního útvaru. Pracovníci oddělení by se měli zabývat zásadními personálními problémy (nejen administrativní prací). Personalisté by měli být zároveň více zainteresováni (i hmotně) na plnění personálních požadavků. Nezbytná je i osobní angažovanost.

Do repertoáru činnosti útvaru by mělo být zařazeno systematické vzdělávání, navrhování pracovních míst, péče o pracovníky, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s vedoucími všech úrovní, zejména pak s liniovými manažery atd.

Nutností je vypracování personálního plánu na základě výrobního plánu firmy. Je nezbytné stanovit, jaké a kolik pracovníků bude třeba pro jeho splnění. Tato otázka úzce souvisí s potřebou jasně stanovit personální strategii a politiku, které by měly vyjadřovat způsob, jak dosáhnout naplnění personálního plánu.

Poslední doporučení se týká ekonomické analýzy personální práce. Mělo by se neustále počítat, co která akce přinese, jaké náklady a jaké výnosy z ní vyplynou. Zvláště je zapotřebí vypracovat finanční plán odměňování zaměstnanců, který by však umožňoval pružně reagovat na personální situaci. Jde především o zvýšení odměn klíčovým pracovníkům, náborové příspěvky apod.

8. ZÁVĚR

Na závěr bych chtěl zhodnotit přínos svého bakalářského projektu. Během své práce jsem se dozvěděl mnoho nového a zajímavého. Zjistil jsem, že soudobá teorie a praxe řízení lidských zdrojů mají k sobě velmi daleko a že k překlenutí tohoto rozdílu bude zapotřebí nejspíše ještě mnoho času. Usuzuji tak ze situace útvaru Hospodářství a zaměstnanosti VD 1 a.s. Textilana, kde jádro funkce personálního oddělení stále z větší části spočívá pouze v administrativní práci.

Bohužel jsem opravdu nenarazil na žádné zřetelnější projevy moderní koncepce personální práce. Domnívám se, že současná personální praxe postrádá především strategickou dimenzi, tedy pohled do budoucna a plánování. Zároveň bych si ale také dovolil vyjádřit naději, vlastně spíše přesvědčení, že postupně dojde k navýšení úrovně personálních činností. Doufám též, že mé krátké pojednání alespoň trochu přispěje k od-startování tohoto nezbytného procesu v Textilaně.

Při práci na projektu jsem, myslím, získal velmi jasnou představu o funkci a významu personálního oddělení a řízení lidských zdrojů vůbec. Doufám též, že určitý náhled jsem umožnil i všem, kteří se rozhodli s mým dílem seznámit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Koubek, Josef: Řízení lidských zdrojů.
Management press. 1. vydání Praha, 1995.
- [2] Kahle, Bohuslav - Stýblo, Jiří: Praktická personalistika.
Pragoeduca. 2. aktualizované vydání Praha, 1996.
- [3] Milkovich, George T. - Boudreau, John W.: Human resource management.
Homewood. 5. vydání Illinois, 1988.
- [4] Podnikové materiály VD 1 a.s. Textilana.

SEZNAM GRAFŮ, PŘÍKLADŮ A SCHÉMAT

A. GRAFY

graf č.1 Růst celkových nákladů.....	str.14
graf č.2 Vývoj počtu zaměstnanců.....	str.25
graf č.3 Rozdělení zaměstnanců 1.....	str.27
graf č.4 Rozdělení zaměstnanců 2.....	str.28
graf č.5 Věková struktura zaměstnanců.....	str.31
graf č.6 Délka zaměstnání pracovníků.....	str.32
graf č.7 Rozmístění pracovníků.....	str.35
graf č.8 Vzdělání pracovníků.....	str.38
graf č.9 Vývoj průměrné mzdy.....	str.40
graf č.10 Růst mzdových nákladů.....	str.44

B. SCHÉMATA

schéma č.1 Personální komunikační systém.....	str.22
---	--------

C. PŘÍKLADY

příklad č.1 Výpočet nákladů přesčasových hodin.....	str.45
příklad č.2 Výpočet fluktuace pracovníků.....	str.46

SEZNAM PŘÍLOH

příloha č.1 Formulář úřadu práce

příloha č.2 Formulář zápočtového listu

příloha č.3 Formulář poučení o náhradě škody a základních
povinnostech zaměstnance dle zákoníku práce

příloha č.4 Informační příručka

příloha č.5 Formulář hodnocení pracovníka

příloha č.6 Formulář pracovní smlouvy

Odbor pracovních sil ONV v

B. OBSAZENÍ (ZRUŠENÍ) MÍST

číslo:
prácišť:

pracoviste:

pracovisite:

Místo hlášené pod poř. č.: profese

Místo hlášené pod poř. č.: profese
bylo*) — obsazeno pracovníkem: **rodné číslo:**
příjmení a jméno:
— zrušeno (obsazeno vlastním pracovníkem apod.)

[illegible]

- Místo hlášené pod poř. č.: profese
bylo*) — obsazeno pracovníkem: **rodné číslo:**
příjmení a jméno:
— zrušeno (obsazeno vlastním pracovníkem apod.)
Datum obsazení (zrušení):

Z uvedené profese zůstává ještě volných míst:

-

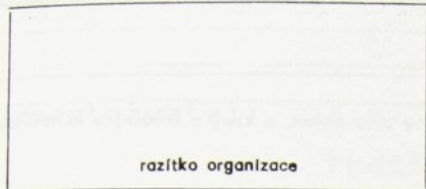
razitko organizace

*) označené údaje zaškrtněte a doplňte

• J označené údaje zaškrtněte a doplňte

POTVRZENÍ PŘI ZMĚNĚ ZAMĚSTNÁNÍ (zápočtový list)

(odevzdá se při vstupu do zaměstnání v novém závodě)


 Pracovník nar.
(příjmení a jméno)

bytem (adresa)

I. Potvrzení o délce zaměstnání a o zápočtu dob zaměstnání pro účely nemocenského pojištění

1. V našem podniku byl(a) zaměstnán(a) od do

Další sdělení organizace:

Pro osobní oddělení

Pro mzdovou účtárnu

II. Údaje pro zápočet předchozích období pracovní neschopnosti

 Přehled pracovních neschopností s. spadajících do doby jednoho roku před
(příjmení a jméno)

skončením zaměstnání (neuvádějí se pracovní neschopnosti způsobené pracovním úrazem nebo nemocí z povolání a doba nařízení karantény).

Diagnóza	od	do	Počet kalendářních dnů

Diagnóza	od	do	Počet kalendářních dnů

III. Předání přihlášky nároku na přídavky na děti

V příloze připojujeme přihlášku nároku na přídavky na děti výše jmenovaného (jmenované), který(a) byl(a) zaměstnán(a) v našem závodě od do

1. Přídavky na děti byly vyplaceny za dobu do na tyto děti:

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. nar. | 5. nar. |
| 2. nar. | 6. nar. |
| 3. nar. | 7. nar. |
| 4. nar. | 8. nar. |

 2. Doplatek do výše přídávků na děti při souběhu přídávků na děti a výchovného k důchodu (§ 10 odst. 1 vyhl. č. 95/1968 Sb.) byl vyplacen na dítě (dětí)*
(příjmení a jméno)

 v částce Kčs. do 19.....
(příjmení a jméno)

 3. Příplatek k přídávkům na děti byl přiznán na dítě
(příjmení a jméno)
podle rozhodnutí posudkové komise sociálního zabezpečení ONV v
ze dne 19....., které platí na dobu
(čl. rozhodnutí)

Příplatek k přídávkům na děti byl vyplacen do 19.....

 4. Od počátku kalendářního měsíce, v němž skončilo zaměstnání, jmenovaný(á) do dne skončení zaměstnání ne-
odpracoval(a):

- celých pracovních dnů (směn) z důvodu omluveného pracovního volna (§ 22 odst. 2 písm. i) zákona č. 88/1968 Sb.),
- celých pracovních dnů (směn) z důvodu neomluvené nepřítomnosti v práci,
- hodin, jde-li o neomluvené zameškané části pracovní doby kratší než celý pracovní den (směna).

5. Děti, na které jsou přídavky vypláceny jinému příjemci, a kterému:

IV. Údaje o nároku a čerpání dovolené na zotavenou,
o dosažené kvalifikaci a některé další údaje

Ke dni skončení pracovního poměru bylo započítánorokůdnů do doby pracovního poměru,
slovy

Důvod skončení pracovního poměru:

(vyplní se jen, jde-li o některý z důvodů uvedených v § 100 odst. 2 zákoníku práce tak, aby bylo zřejmé, o který z uvedených důvodů jde).

Další sdělení organizace:

Údaj o dosažené kvalifikaci (§ 6 nař. vlády č. 54/1975 Sb.)

Pracovník má – nemá*) změněnou pracovní schopnost (zps s TZP) JEP 308

UKAZATELĚ JEP pro účely Hlášení o přijetí pracovníka:

001 (004) – číslo organizace

003 (005) – sídlo trvalého pracoviště

303 (313) – zaměstnání vykonávané v organizaci

309 (319) – datum ukončení pracovního (učebního) poměru

310 (320) – důvod ukončení pracovního (učební) poměru

Pro osobní oddělení

Pro mzdovou účtárnu

V. Srážky ze mzdy

(§ 122 zákoníku práce a § 6, odst. d a § 20 nař. vlády č. 54/1975 Sb.)

[illegible]

Jiná sdělení:

a) Dle prohlášení nepobírá – pobírá*) důchod Kčs/měs.

b) Má – nemá*) sjednáno sdružené pojištění pracujících – č. pojistky
měs. Kčs u pobočky státní pojišťovny v naposled sraženo
ze mzdy za měsíc 19.....

c) Je – není*) účastníkem podnikového spoření

d)

V dne 19

*) Nehodící se škrtněte.

***) Uvede se pouze evidenčně, kolik bylo dovedeno.

****) Vyplní se tehdy, je-li určena měsíční srážka (např. u půjček).

razítka organizace a podpis

Poučení o náhradě škody a základních povinnostech zaměstnance dle zákoníku práce

Zaměstnavatel: a.s. TEXTILANA, výrobní divize 1 , zastoupená
ředitelem Ing. Milanem Navrátillem

Zaměstnanec: jméno a příjmení.....
rodné číslo
pracovní zařazení

Zaměstnanec prohlašuje, že níže uvedeným dnem byl seznámen s
níže uvedeným poučením o náhradě škody způsobené jím jako
zaměstnancem zaměstnavateli.

Toto poučení vychází ze zákoníku práce.

Základní povinnosti pracovníků § 73 ZP

Zaměstnanec je povinnen:

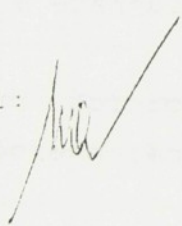
- 1) pracovat svědomitě a řádně dle svých sil, znalostí a
schopností, plnit pokyny nadřízených vydaných v souladu s
právními předpisy a dodržovat zásady spolupráce s ostatními
zaměstnanci
- 2) plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k
vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas
pracovní úkoly
- 3) dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím
vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci
jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen
- 4) řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem a
střežit o ochraňovat majetek zaměstnavatele před ztrátou,
poškozením, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele

Zaměstnanec bere na vědomí, že zamlčení veškerých údajů o jeho
zdravotním stavu bude považováno za závažné porušení pracovní
kázně (ZPS, ČID, invalidní důchod, starobní důchod).

Odpovědnost zaměstnance za škodu

- 1) zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu, kterou mu způsobil zaviněným porušením povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi
- 2) zaměstnanec, který odpovídá za škodu je povinnem nahradit zaměstnavateli skutečnou škodu a to v penězích, jestliže škodu neodčiní uvedením v předešlý stav
- 3) jde-li o škodu způsobenou úmyslně, může zaměstnavatel požadovat náhradu i jiné škody
- 4) za škodu odpovídá i zaměstnanec, který ji způsobil úmyslným jednáním proti pravidlům slušnosti a občanského soužití
- 5) výši požadované náhrady škody určuje zaměstnavatel
- 6) škoda může zaměstnavateli vzniknout i neomluvenou absencí v zaměstnání zaměstnancem u zaměstnavatele

zaměstnavatel:



zaměstnanec:

INFORMAČNÍ PŘÍRUČKA

=====

Výrobní divize 1 Liberec je částí a.s. TEXTILANA, která je největším výrobcem tkanin pro pánské a dámské odívání v České republice.

Vyrábíme pánské oblekovky a dámské kostýmové tkaniny z čisté převážně australské vlny a ze směsi této vlny s polyesterovým vlákem.

Naše divize je komplexní uzavřenou jednotkou, která se skládá ze čtyř provozů : přádelny, tkalcovny, úpravny a technických provozů. Výrobu zabezpečuje zhruba tisíc pracovníků.

Personální útvar naší výrobní divize s Vámi vyřídí všechny náležitosti spojené v Vaším nástupem a pracovnice tohoto útvaru Vám ochotně poradí i v dalších záležitostech.

Ve výrobní divizi 1 působí závodní lékařka, zubní lékař, rehabilitace.

Máme velice dobře zásobenou závodní kantýnu, závodní stravování (zaměstnanec platí polovinu ceny oběda, polovinu hradí zaměstnavatel).

Je možnost ubytování pro mimoliberecké uchazeče.

Dle kolektivní smlouvy se poskytuje zaměstnancům odměna před dovolenou a před Vánocemi, dle podmínek stanovených v kol. smlouvě.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří pracují ve výrobní divizi déle jak patnáct let příspěvek na důchodové pojištění 100,- Kč měsíčně.

Dovolená na zotavenou se prodlužuje pro všechny zaměstnance o jeden týden.

Od ledna 1997 bude pracovníkům divize vyplácena mzda bezhotovostně na účet spořicího u České spořitelny, účet postřicího u Investiční a Poštovní banky, nebo účet u Komerční banky, dle přání zaměstnance.

Předejte osobnímu oddělení nejpozději do:

Hodnocení pracovníka
před skončením zkušební doby

Jméno:

Datum narození:

Profese:

1. Pracovní hodnocení:

- a) pracovník zvládl profesi
- b) pracovník nezvládl profesi, ale bude zařazen na jinou, pro něj vhodnější
- c) pracovník profesi vůbec nezvládl a není předpoklad, že by obstál v jiné

2. Pracovník vykázal následující nepřítomnost:

a) omluvená absence

.....

b) neomluvená absence

.....

3. Záměr:

- a) souhlasím s tím, aby pracovní poměr uzavřený na dobu neurčitou pokračoval
- b) na základě výše uvedených skutečností bude s pracovníkem rozvázán pracovní poměr ve zkušební době

Datum:

Vedoucí provozu:

PRACOVNÍ SMLOUVA
TEXTILANA, akciová společnost, LIBEREC
IČO 00013161

Zaměstnavatel zastoupený panem/paní Ing. Milanem Navrátillem, ředitelem VD 1
a zaměstnanec pan/paní nar.
obč. průk. evid. č. rodné číslo
bydliště

uzavírají tuto **PRACOVNÍ SMLOUVU**, kterou je sjednán pracovní poměr s tímto obsahem :

Čl. I

Den nástupu do práce
druh práce (funkce)
Místo výkonu práce
Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou - určitou do*)
Zkušební doba se sjednává na dobu
Další ujednání

Čl. II

Mzdové podmínky jsou stanoveny v souladu s příslušnými mzdovými a právními předpisy. Pracovní podmínky, zejména rozvrh směn a pracovní doba jsou stanoveny rozhodnutím statutárního orgánu zaměstnavatele.

Čl. III

Další ujednání

1. Zaměstnanec je povinen svěřenou práci vykonávat v pracovní době svědomitě a odborně podle svých nejlepších schopností a vědomostí, řídit se příkazy a pokyny zaměstnavatele a případně dodržovat ustanovení vnitřních předpisů a jiných směrnic zaměstnavatele, s nimiž byl zaměstnavatelem seznámen.
2. Zaměstnanec se zavazuje dodržovat pracovní kázeň a zachovávat mlčenlivost zejména o obchodních, výrobních a organizačních skutečnostech, které mají být utajeny. Tato povinnost mlčenlivosti trvá i po případném rozvázání pracovního poměru.
3. Zaměstnanec je povinen při výkonu práce dodržovat předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, předpisy na úseku požární ochrany a ochrany životního prostředí, příp. jiné předpisy vztahující se k jím vykonávanému druhu práce (funkci).
4. Zaměstnanec potvrzuje, že před uzavřením pracovní smlouvy byl řádně seznámen s právy a povinnostmi, které pro něj vyplývají z této pracovní smlouvy, zejména s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci vykonávat, dále že byl řádně seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na úseku požární ochrany a životního prostředí a jinými předpisy, které musí při své práci dodržovat.
5. Zaměstnavatel se zavazuje přidělovat zaměstnanci práci v rámci sjednaného druhu práce (funkce), platit mu za vykonanou práci mzdu a vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů.
6. Je ujednáno, že zaměstnanec může vedle svého zaměstnání podle této pracovní smlouvy vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, jen s jeho předchozím písemným souhlasem.
7. Nedílnou součástí této pracovní smlouvy je stanovení mzdy na pracovní profesi, platový výměr (manažerská smlouva) a popis práce, které blíže vymezují obsah mzdových a pracovních podmínek.

Čl. IV

Zvláštní ujednání

1. Výkon druhu práce (funkce) je spojen s hmotnou odpovědností za schodek na svěřených hodnotách a s odpovědností za ztrátu svěřených předmětů, a proto se zaměstnanec zavazuje uzavřít na pokyn zaměstnavatele dohodu o hmotné odpovědnosti a podepsat písemné potvrzení o převzetí svěřených předmětů podle náležitostí stanovených Zákoníkem práce.

2. Délka a rozvrh pracovní doby
3. Zaměstnanec je povinen podrobit se vstupní lékařské prohlídce před vznikem pracovního poměru, jakož i dalším preventivním prohlídkám a výstupní prohlídce u profesí určených zaměstnavatelem.
4. Zaměstnavatel je povinen přihlásit zaměstnance k zdravotnímu a sociálnímu zabezpečení podle příslušných právních předpisů.

ČL V

Závěrečné ujednání

1. Práva a povinnosti, vyplývající z pracovního poměru vzniklého na základě této pracovní smlouvy se řídí zejména Zákoníkem práce a předpisy provádějícími, příp. vnitřními předpisy zaměstnavatele.
2. Tato pracovní smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel.
3. Zaměstnanec a zaměstnavatel podepisují tuto pracovní smlouvu na důkaz souhlasu s jejím obsahem.

V dne

.....
podpis zaměstnance

.....
podpis (razítko) zaměstnavatele

POSUDEK LÉKAŘE

Navrhovanou práci může vykonávat :

a) plně

b) s omezením

.....
podpis a razítko lékaře

BEZPEČNOST PRÁCE

Potvrzuji řádné seznámení s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na úseku požární ochrany a životního prostředí a jinými předpisy, které musím při své práci dodržovat.

.....
podpis zaměstnance

.....
podpis bezpečnostního technika

*) Nehodící se škrtněte.