

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Masarykův ústav vyšších studií



Personální řízení projektu

HR management of the project

Diplomová práce

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Studijní obor: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Emrová

Bc. Jan Kozák

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Jan Jméno: Kozák Osobní číslo: 378117
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Katedra managementu MÚVS
Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Personální řízení projektu

Název diplomové práce anglicky:
HR management of the project

Pokyny pro vypracování:

Cíl: analyzovat personální procesy zkoumané společnosti u již ukončeného projektu na výrobu interiérových dílů pro automobilový průmysl. Procesy následně zhodnotit a sestavit doporučení pro optimalizaci těchto procesů pro další podobné projekty.
Přínos: práce bude přínosem zejména pro společnost, která bude na základě doporučení schopná své personální procesy optimalizovat a zajistit tak lepší řízení dalších podobných projektů, které společnost bude realizovat.
Osnova: praktická část (projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu, projektové týmy, vyhodnocování projektů, personální řízení, řízení změn), praktická část (profil společnosti, popis projektu, mapa personálních procesů, dotazníkové šetření mezi projektovými vedoucími a projektovými týmy, vyhodnocení dotazníku, návrh optimalizace procesů).

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan. Personální management v procesu změn. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 228 s.
STÝBLO, Jiří. Personální management jako nástroj řízení změn. Vyd. 1. Praha: VOX, 2004, iv, 122 s.
ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Překlad Eva Brumovská, Praha: Computer Press, 2007, 344 s.
VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008, 142 s.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

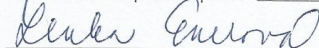
PhDr. Lenka Emrová, ČVUT MÚVS v Praze

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

PhDr. Lenka Emrová, ČVUT MÚVS v Praze

Datum zadání diplomové práce: 12.1.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 25.8.2016


Platnost zadání diplomové práce: 3 semestry



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

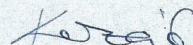


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20.6.2016

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

KOZÁK, Jan. *Personlní řízení projektu*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 1.1.2017

podpis:

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce, paní PhDr. Lence Emrové, za vedení, vstřícnost a neskonalou trpělivost, konzultace a odborné rady, které mi během psaní mé diplomové práce poskytla. Dále děkuji všem zaměstnancům společnosti, kteří mi poskytli potřebné informace. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu, bez které by tato práce nemohla vzniknout.

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Personální řízení projektu“ má za cíl analyzovat personální procesy ve společnosti, která se zabývá výrobou interiérových dílů do automobilů. Následně tyto popsané procesy optimalizovat tak, aby byly ve společnosti efektivněji řízeny jednotlivé projekty. První část práce je věnována důležitým teoretickým východiskům v oblasti projektového řízení a personálního řízení. Druhá část se zabývá analýzou projektu, zejména jeho personálními procesy. Následně, na základě analýzy dokumentů společnosti, dotazníkového šetření a rozhovorů jsou navrženy změny, které pomohou snížit počet nekvalitních dílů.

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, personální řízení, projektový tým, personální procesy, personální strategie, automotive.

Abstract

The topic of this diploma thesis is „HR management of projekt“. Main object of this work is to analyze HR processes in company. Subsequently optimized those described processes so the company can effectively control them among the individual projects. The first part of this work is devoted to important theoretical basis of project management and personnel management. The second part analyzes the project, including HR processes. Based on an analysis of company documents, questionnaires and interviews are proposed changes that will help reduce the number of low-quality components.

Key words

Project, project management, HR management, project team HR processes, HR strategy, automotive industry.

Obsah

Obsah	6
1 ÚVOD	6
2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT – PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	8
2.1 Projekt	9
2.2 Strategie projektu	13
Zahájení projektu	14
Riziko	15
Proces řízení rizik	18
2.3 Plánování rozpočtu	18
Metodiky tvorby rozpočtu	19
Plánování zdrojů	20
2.4 Realizace projektu	20
2.5 Monitoring	21
2.6 Ukončení projektu	22
3 DEFINICE A VYMEZENÍ TERMÍNU PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	24
3.1 Personální management a personální útvar	25
Činnost pracovníků personálního útvaru	27
Úlohy personalistů	27
3.2 Proces personálního plánování	34
4 PRAKTICKÁ ČÁST	55
4.1 Představení organizace	55
4.2 Představení projektu	67
4.3 Rozpočet projektu	74
5 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	79
5.1 Personální plán (strategie)	83
5.2 Tvorba a analýza pracovních míst	86

5.3 Výběr a nábor zaměstnanců	88
5.4 Řízení výkonu zaměstnanců	90
5.5 SWOT analýza personálních činností – nábor dle P08	92
5.6 Rozbor SWOT analýzy a návrh nápravných opatření.....	94
Seznam obrázků.....	103
Seznam tabulek	104
Příloha č. 1 dotazník	105
Příloha č. 2 otázky pro řízené rozhovory	108

1 ÚVOD

Cílem této diplomové práce je analyzovat personální procesy, které probíhají v rámci projektu na výrobu dílů pro automobilový průmysl.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Mezi hlavní cíle této práce náleží teoreticky i prakticky provést analýzu veškerých personálních činností ve firmě. V teoretické rovině jde o to, abychom se seznámili se základy a metodami používanými personálními útvary, pochopit jejich zásady a smysl jednotlivých činností. V praktické části je hlavním cílem použít již nám známé teoretické znalosti při praktickém návrhu a zahájení projektového řízení společnosti, v našem případě použít znalosti v rámci optimalizování personálních procesů v automobilovém průmyslu. Hlavním cílem je tyto procesy analyzovat a navrhnout takové řešení pro zkoumanou společnost, aby personální procesy společnosti efektivně sloužily. Tato zmíněná korekce personálních činností pak následně přinese změny ve struktuře projektu a poukáže na nutnost kvalitní personální práce.

V prvních kapitolách teoretické části se práce věnuje definici a popisu projektového managementu, jeho jednotlivým částem. Popisem i graficky práce poukazuje na jeho jednotlivé části, zejména, co se týká obsahu a časové posloupnosti. Mezi stěžejní části, kterými se práce zabývá, náleží projekt a jeho logický rámec, životní cyklus projektu, definuje pojmy, jako jsou studie proveditelnosti a rizika spojená s projekty. Také zmiňuje oblasti, které jsou v současné době značně významné, a to je risk management a systém řízení rizik projektu. Následující část je věnována plánování rozpočtu a metodice jeho tvorby, následuje proces zahájení projektu s jeho přípravnými pracemi, a v konečné fázi monitoring projektu jako periodickou kontrolu jeho jednotlivých činností. Samostatnou podkapitolu tvoří objasnění pojmu ukončení projektu, čili jeho životního cyklu.

V další kapitole teoretické části se práce zabývá personálním managementem jako zásadní složkou každé společnosti, řeší strukturu a práci personálního útvaru a proces

personálního plánování. Mezi stěžejní kapitoly této části práce patří rozkrytí několika metod používaných při řízení lidských zdrojů, mezi něž můžeme zmínit například odhad pro určení potřeb pracovníků, metoda pro odhad potřeby pracovníků nebo například analýzy těchto potřeb. Je zde rozebrán způsob získávání a nábory pracovníků, způsoby jejich přijetí, administrativní práce s nimi, jejich adaptace, proškolení a uvedení do již fungujícího pracovního kolektivu. Popsány jsou i jednotlivé metody rozvoje, motivace a stabilizace zaměstnanců, stejně jako principy odměňování, mzdové struktury a jiné nástroje personální politiky.

V praktické části práce představuje společnost, která je dceřinná společnost nadnárodního koncernu, který se zabývá zejména výrobou dílů pro automobilový průmyslu. Je zde představen charakter firmy, předmět jejího podnikání a hlavní hodnotová základna firmy. Následuje vymezení legislativního rámce podnikání, a to na nutnosti vlastnit certifikáty odpovídající předmětu podnikání. Čtenáři jsou představeni zákazníci pro odběr výrobků, je zde vymezena personální politika a strategie firmy. Velká část práce se věnuje popisu struktury výrobního podniku, včetně schematického znázornění vazeb mezi jednotlivými subjekty a popisu jednotlivých pozic vedení společnosti.

Následně je popsán projekt zkoumané společnosti na výrobu dílů pro konkrétního zákazníka vyrábějícího automobily. Je nastíněno zpracování potřebného návrhu projektu, představena rozpočtová část projektu, včetně vyčíslení základních nákladů a technologické procesy nutné k vybudování a provozu linky na výrobu těchto dílů.

Další kapitola práce se zabývá čistě personálními aspekty řízení takového výrobního podniku. Nastihuje tvorbu a analýzu pracovních míst, tvorbu personálního plánu společnosti, provází nás akvizicí, příjmem a uvedením zaměstnanců do výroby. Na základě zpracované SWOT analýzy práce poukazuje na konkrétní rezervy společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Vyhodnocením SWOT analýzy práce následně navrhuje provést opatření v rámci personálních procesů společnosti.

Závěr práce shrnuje výsledky této práce a poukazuje na nutnost efektivního řízení lidských zdrojů. Na základě finanční analýzy práce ukazuje na změnu v rozpočtové skladbě projektu a na úporu finančních prostředků, která je možná, pokud jsou personální procesy nastaveny efektivně.

2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT – PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

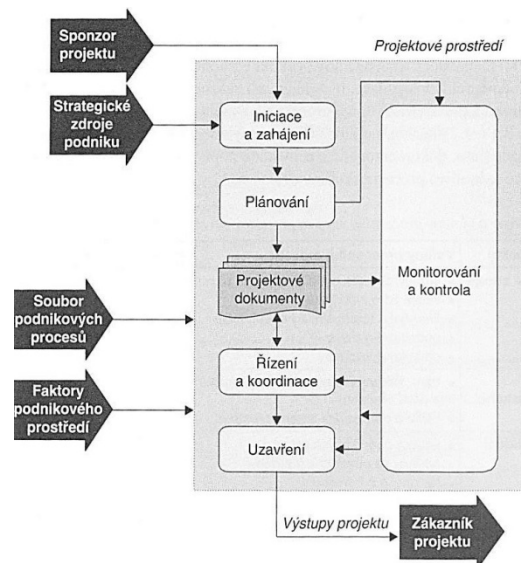
Projektový management se začal používat ve druhé polovině 20. století. V 21. století je vnímán jako efektivní nástroj pro realizaci změn. Projektový management je nejen konkurenční výhodou, ale bezesporu i výhodou v současném nestabilním ekonomickém prostředí. Současné globalizované podnikatelské prostředí se vyznačuje hlavně neustálými změnami a především tlakem na využití všech disponibilních zdrojů. Podle Svozilové je „projektový management souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem. Je to aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií v takové posloupnosti, aby bylo dosaženo požadavků projektu“. (Svozilová, A., 2006, s. 25)

Projektový management se skládá z pěti klíčových složek:

- ✓ projektová komunikace,
- ✓ týmová spolupráce
- ✓ životní cyklus projektu,
- ✓ techniky a nástroje k řízení projektu
- ✓ organizační závazek □

Hlavní veličiny, které vytváří projektové prostředí, jsou:
projekt, čas, náklady, zdroje rizika a kvalita výstupu.

Procesní model projektového řízení



2.1 Projekt

„Projekt je proces sestávající z řady řízených činností s určeným datem zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení určených cílů, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroj“.

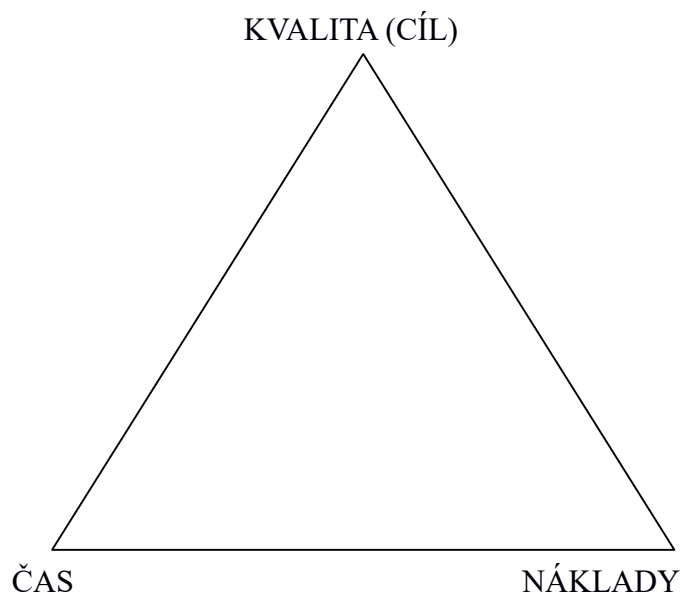
Základní znaky projektu jsou:

- ✓ definované cíle
- ✓ specifický rozsah prací
- ✓ určené náklady
- ✓ omezení časem zahájení a ukončení)
- ✓ riziko
- ✓ organizace
- ✓ komplexita a inovace.

Struktura projektu představuje tři roviny, ve kterých se pohybujeme.

Projekt lze vyjádřit jako trojimperativ. Přináší odpověď na otázky: co?, kdy? za kolik?. Úspěšný projekt je ten, který dosáhl vytyčených cílů a splňuje parametry ve všech třech rozměrech. Projektový trojúhelník, tzv. trojimperativ je definován takto:

*Obrázek 21*Projektový trojúhelník



Metoda logického rámce

Metoda logického rámce je navržení a uspořádání základních charakteristik projektu do logicky spojených posloupností. Tento krok je základní v přípravné fázi projektu, stejně jako ve fázi realizační a hodnotící. Logický rámec umožňuje organizaci a třídění zadání projektu, upřesňování cílů, stanovení ukazatelů apod.

Logický rámec lze aktualizovat v průběhu projektu, nicméně základní cíle by měly zůstat nezměněny. (Barker,S.-Cole,R., 2009, s 72)

Obrázek 2 Logický rámeček

1. sloupec	2. sloupec Objektivně ověřitelné ukazatele	3. sloupec Zdroje ověření ukazatelů	4. sloupec Předpoklady a rizika
Záměr (hlavní cíl projektu)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Zdroj BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J., *Projektový management*,

Metoda logického rámce vychází z např. z těchto předpokladů:

- promyšlený plán a kvalitní týmová kooperace
- SMATR cíle
- identifikace vnějších vlivů na každé úrovni projektu,
- logika zní: co můžeme změřit, můžeme i řídit,
- rizika musí zahrnovat ty faktory, které nejsou k přímému řízení v rámci projektu.

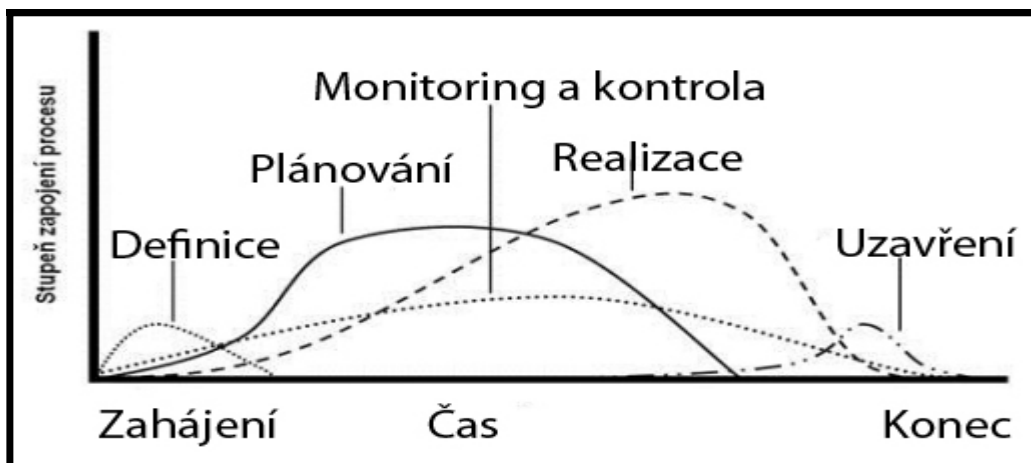
Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je vlastně logická posloupnost a sled jednotlivých kroků projektu. Životní cyklus projektu nám přináší informace o tom, jaká činnost – práce má být v daném stupni rozvoje projektu realizována.

Obecně lze říct, že existuje až pět fází:

- Zahájení,
- plánování,
- monitoring a realizace
- vlastní realizace,
- ukončení.

Obrázek 3: Životní cyklus projektu



Zdroj DOLEŽAL, J., et al. *Projektový management podle IPMA*

Projekt v průběhu svého životního cyklu mění podle Svozilové svoje charakteristiky:

- ✓ postupně čerpá zdroje,
- ✓ mění svoji „odolnost“ proti dodatečným změnám,
- ✓ mění svoji citlivost vůči rizikům,
- ✓ z neurčitosti postupně odstraňuje důvody jejich vzniku. (Svozilová, A, 2006, s. 51)

2.2 Strategie projektu

Strategie projektu je dohoda zúčastněných stran na cílech projektu a analýza počátečního stavu, stejně jako volba cesty, kterou je nutno absolvovat k dosažení cílů. Primárně je potřeba identifikovat to, jaký problém je projektem možno řešit, bez tohoto kroku není možno si stanovit žádné jiné aktivity, přínosy a výstupy. Až po stanovení si cíle je možno provést analýzu výchozí situace, zdrojů, prostředí, omezení apod. (Dolanský, V-Měkota, V-Němec, V, 1996, s 32)

Obrázek 4 strategie projektu



Úspěšné řízení projektu

Řízení projektu je navození toho, že to co je v plánu, to také bude provedeno.

Projekt má ve svém průběhu řadu etap, kterými je řízeno riziko projektu.

Zejména pak riziko zbytečného proinvestování finančních zdrojů.

Na otázku co je úspěšný projekt nelze jednoznačně odpovědět, může se zdát, že pokud projekt splňuje trojimperativ a tedy splnil své cíle v reálném čase a nákladech, měl by být úspěšný. Avšak v praxi se ukazuje, že ač projekt splňuje trojimperativ může být v praxi zcela nepoužitelný. Vyplývá z toho, že projekt by měl být primárně srozumitelný, měřitelný a jednoznačný. (Barker,S.-Cole,R., 2009, s. 113)

Bohužel v praxi se může ukázat, že přestože projekt imperativ splnil, může být řešení nepoužitelné. Proto se v praxi zavedly tzv. kritéria úspěšnosti projektu. To znamená, že projekt musí být srozumitelný, měřitelný a jednoznačný. Existují v zásadě tři kritéria a to z pohledu:

vlastníků, provozovatelů a finančně zainteresovaných subjektů.

Dle názoru většiny členů International Project Management Association IPMA lze považovat projekt za úspěšný, je-li

- ✓ funkční,
- ✓ jsou splněny požadavky zákazníka,
- ✓ jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran (stakeholders),
- ✓ výstupní produkt projektu je na trhu včas,
- ✓ výstupní produkt projektu je v plánované jakosti a ceně,
- ✓ je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků,
- ✓ je vliv na životní prostředí a okolí v normě.

Zahájení projektu

Každý projekt je zahájen v okamžiku, kdy jsou učiněny první kroky pro dosažení cíle projektu. (Dolanský,V-Měkota,V-Němec,V, 1996, s. 19)

V rámci projektů je možno popsat několik modelů zahájení projektového řízení, od samostatného projektu realizovaného v rámci podniku, s využitím podnikových zdrojů po velké projekty s vyhlášenými tendry s využitím externích zdrojů ať už lidských či materiálních, popř. dodavatelských. Několik fází řízení projektu bude popsáno v rámci této práce v dalších kapitolách.

Studie proveditelnosti

Pro čitelnost celého projektu jak pro účastníky projektu, tak pro jeho realizátory je osvědčenou praxí vypracovat pro daný projekt studii proveditelnosti.

Studie proveditelnosti dokáže svými danými analýzami určit výhodnost a nevýhodnost projektů, konkurenční prostředí, SWOT analýzu, finanční zdroje a jejich získání, využití, prognózu provozu a jeho cash flow apod.

Studii proveditelnosti je možno provést na jakýkoliv projekt.

Riziko

I při sebelepším plánování projektu se nevyhneme setkání s riziky.

Riziko je chápáno jako nepříznivý vývoj událostí, které mohou ovlivnit naše cíle a to jak negativně tak kupodivu i pozitivně. Riziko vždy souvisí se změnou stavu, pokud se nejedná o mimořádnou událost.

Riziko můžeme definovat asi následovně:

- ✓ pravděpodobnost nebo možnost ztráty,
- ✓ nejistota dosažení určených a vytyčených výsledků,
- ✓ odchýlení se od plánu projektu a jeho výsledků
- ✓ nebezpečí špatného rozhodnutí,
- ✓ vznik ztráty nebo zisku (spekulativní riziko).
- ✓ nejistota spojená s vývojem aktiva a jeho hodnot (investiční riziko).

Rizika mohou nastat s pravděpodobností ležící v intervalu 0 až 1 a jejichž působení může odchýlit projekt od plánované trajektorie a vymanévrovat mimo prostor mimo uvedené základny. (Svozilová, A., 2006, s. 49)

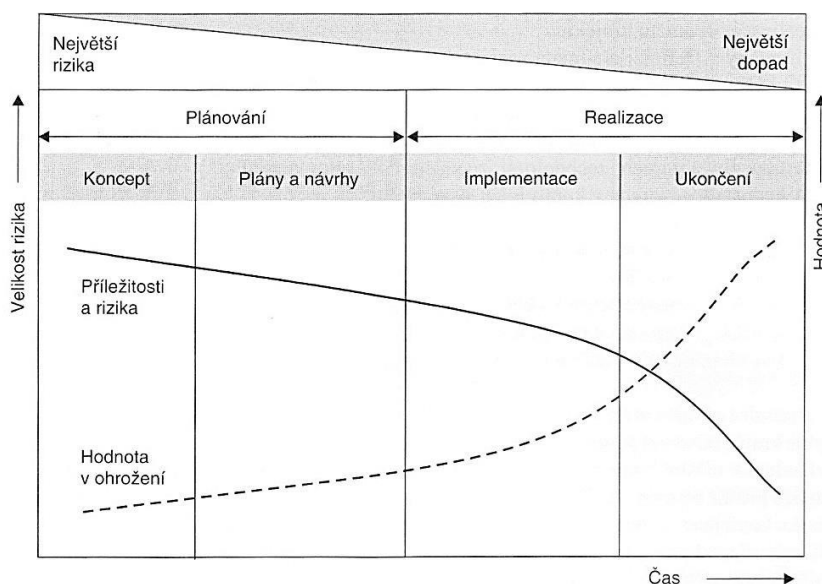
Rizika mohou přijít z jakékoliv oblasti, mezi obecně popisované oblasti, kde bychom měli najít očekávaná rizika, patří:

- ✓ přírodní katastrofy

- ✓ rizika ochrany životního prostředí
- ✓ finanční rizika
- ✓ obchodní rizika (marketingová, strategická a rozpočtová rizika, riziko managementu)
- ✓ technická (inženýrské sítě, materiály, stavby)

Rizika ovšem můžeme dělit i podle obsahové stránky:

- ✓ technická (vývoj nové technologie, nová zařízení apod.)
- ✓ výrobní (nedostatek či odliv vstupních zdrojů – personál, materiál, energie apod.)
- ✓ ekonomická (inflace, apod.)
- ✓ tržní (konkurenční boj, spotřebitelský výkyv poptávky)
- ✓ finanční (úvěry, úrokové sazby a ostatní finanční faktory)
- ✓ politická (politická rozhodnutí, revoluce, protestní akce, embarga apod.)



Obrázek 5: Velikost rizik v životním cyklu projektu

(zdroj : ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251- 1506-0)

Risk Management (Řízení rizik)

Risk management se zaměřuje na jasnou identifikaci a analýzu a následné snížení či úplné odstranění rizik za pomoci specifických metod a technik.

Řízení rizik je neustále se obnovující a opakující proces, jehož primárním úkolem je eliminovat rizika nebo alespoň snížit jejich dopady. Riziko je průvodním jevem činnosti každé organizace pohybující se v tržním prostředí. (Barker,S.-Cole,R., 2009, s. 86)

Řízení rizik se skládá se většinou ze čtyř vzájemně provázaných fází:

- ✓ Identifikace rizik,
- ✓ posouzení rizik,
- ✓ monitoringu rizik,
- ✓ zvládnutí rizik optimálním řešením.



Obrázek 6: Identifikace rizik

Proces řízení rizik

V procesu řízení rizik jsou prováděny analýzy a následně navrhovány metody a techniky na eliminaci stávajícího rizika či budoucího rizika. Riziko nelze úplně eliminovat, lze mu předcházet a stávající riziko řídit a usměrňovat tak aby dosáhlo přijatelné meze.

Proces řízení rizik má své dané zákonitosti



Obrázek 7: Proces řízení rizik

2.3 Plánování rozpočtu

„Rozpočet projektu je jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu a je naprosto nezbytným podkladem pro koordinaci všech činností a dílčích dodávek, které jsou součástí projektu, a pro kontrolu postupu projektu vzhledem k jeho plánu. (Svozilová, 2006, s. 158)

Rozpočet a jeho plán je nedílnou součástí projektové dokumentace, jednou z hlavních. Při jeho plánování je nutné v rámci projektového týmu dobře odhadnout všechny náklady spojené s projektem.

Náklady na projekt lze rozdělit na:

- a) Náklady přímé - což jsou náklady, které jsou přímo přiřazeny k projektu. V podstatě jsou to účetně vyjádřené zdroje, které jsou čerpány na realizaci projektu (práce, materiál, náklady na cestovné, nákup strojů, pojištění a mnohé další)
- b) Náklady nepřímé - (tzv. režijní) promítají se do projektů na základě určených procentuálních koeficientů, které předepíše management projektu. Režijní náklady jsou náklady provozní např.: dodávky energií, telekomunikační služby, spotřební materiál v kancelářích a provozech, daně,

personální náklady atd.

- c) Ostatní náklady - jsou druhy nákladů, které nepatří do žádné výše specifikovaných skupin a jsou vynakládány na pokrytí rizik, ať už již identifikovaných či rizik očekávaných či možných atd. (Svozilová, A., 2006, s. 160)

Odhad nákladů na celkový projekt je celkem složitá záležitost.

Management projektu musí umět odhadnout, zda je pro firmu výhodnější realizovat projekt za pomoci interních výrobních prostředků a zdrojů, nebo projekt realizovat za pomoci subdodávek, což v důsledku může náklady na projekt zvýšit.

Je velmi důležité ve fázi plánování rozpočtu, důkladně analyzovat celý proces a co nejpřesněji odhadnout celkové náklady na daný projekt. Celkové náklady na projekt se následně samozřejmě promítají do finální ceny produktu projektem vytvořeného.

Cena produktu je určující pro vstup produktu na trh a pro nalezení nových zákazníků firmy. Přecenění nákladů, to znamená naplánování nákladů vyšších než by mohly ve skutečnosti být, může být příčinou neprodejnosti výrobku a nezdaru celého projektu. V případě opačném - to znamená v případě podcenění nákladů je dopad na projekt taktéž velmi negativní a to hlavně z důvodu nerealizovatelnosti projektu. Často se setkáváme s praxí, že management rozhodne o snížení nákladů s cílem získat zakázku, což ale vede stejně k nerealizovatelnosti projektu z důvodů nedostačujících určených zdrojů. (Barker,S.-Cole,R., 2009, s. 69)

Metodiky tvorby rozpočtu

Rozpočet by měli vytvářet vždy zkušení manažeři. Na tvorbě rozpočtu by se měl podílet projektový manažer, personální manažer, manažer z výrobního úseku, logistik a po případě i další pracovníci z vedení podniku.

Obecně lze tvorbu rozpočtu shrnout do několika následně popsanych činností:

- určení nákladů dle:
 - ✓ podrobného rozpisu prací
 - ✓ časového harmonogramu prací

- ✓ sazeb za práci
- ocenění na jednotlivé položky
 - ✓ materiálové náklady
 - ✓ provozní náklady
 - ✓ náklady na provozní technologie
 - ✓ nákup služeb a jiných subdodávek
 - ✓ poplatky
- vyčíslení potřeb jednotlivých manažerů projektu
- vyčíslení nepřímých nákladů projektu
- analýza cash flow projektu a nákladů s tím spojených (např. bankovní úvěry, poplatky a podobně)
- vyčíslení a určení projektové rezervy
- případná optimalizace projektových nákladů (Svozilová, A., 2006, s. 127).

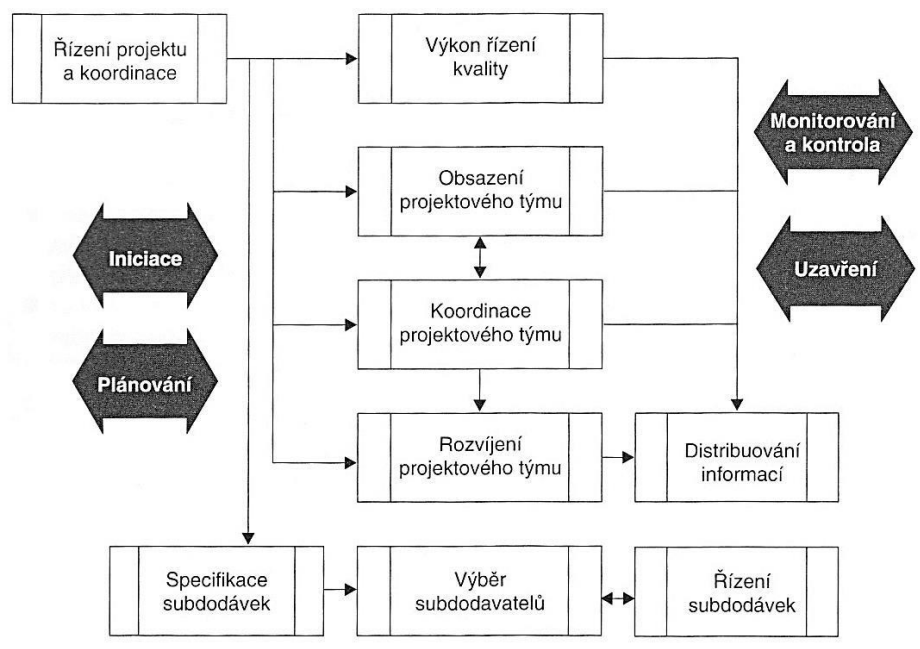
Plánování zdrojů

Plánování zdrojů se primárně týká plánování potřebných pracovních zdrojů. To se týká jak technických zařízení tak také lidských zdrojů, tedy lidí k vykonávání práce.

Řízení zdrojů je velmi podstatnou složkou projektu, pokud nebudou zdroje vhodným způsobem řízeny, nebude a ani nemůže být projekt úspěšný.

2.4 Realizace projektu

Realizací projektu je myšleno řízení všech prací, které se na projektu podílejí. Řízení projektu nastupuje po ukončení plánovací fáze projektu, to znamená po té, co jsou dokončeny a schváleny podrobné rozpisy prací. Celkový proces řízení projektu je uveden na obrázku č. 9.



Obrázek 8: Proces řízení projektu

Je nesporné, že právě v této části projektu je nejdůležitější osobou projektový manažer. Projektový manažer by měl ovládat řadu dovedností, mezi kterými asi nejdůležitější jsou vedení a správná motivace týmu pracovníků a schopnost učinit správná, včasná a efektivní rozhodnutí.

Neméně důležitou roli v rámci realizace projektu hraje týmová komunikace, která je předem určená a nezbytná pro úspěšné řízení změn a řízení rizik projektu. Změny v projektu mohou nastat z mnoha důvodů, například zákazník změní své požadavky na rozsah zakázky a následně dodávky. Pokud se tak stane v průběhu realizace, tak právě komunikace v rámci týmu je prevencí nárůstu nákladů na celkovou realizaci projektu.

2.5 Monitoring

Monitoring, nebo také sledování celého projektu je samozřejmě jeho nezbytnou součástí. Při monitoringu je porovnáváno mnoho měřitelných ukazatelů a následnou analýzou stávajícího stavu a projektové dokumentace je zjišťována odchylka skutečné realizace projektu od jeho projektové dokumentace.

Nedílnou součástí tohoto procesu je i řízení rizik a návrhy na jejich eliminaci, stejně jako řízení změn, které do projektu může vnášet zákazník, či jiný činitel za proces projektu přímo zodpovědný.

Je třeba si uvědomit, že změny v projektech de facto nastávají vždy a je třeba s nimi počítat. Monitoring a kontrola projektu nastupuje v okamžiku počátku čerpání nákladů projektu a plně se rozvíjí po zahájení prvních realizací projektu. (Barker,S.-Cole,R., 2009, s. 153)

Monitorování projektu a kontrolování projektu je složeno z

- měření
- vyhodnocení
- nápravy.

Je nezbytně nutné a žádoucí důkladně sledovat všechny procesní a pracovní úkoly a toto pravidelně porovnávat s harmonogramem projektu a schváleným rozpočtem.

Konkrétní metody a metodiky, které se mají při monitorování projektu používat, přesně stanoví projektový plán respektive projektová dokumentace jako taková.

V projektovém řízení jsou známy další nástroje řízení projektu a to sledování procenta dokončenosti, zavedení kontrolních systémů a analýza vytvářené hodnoty. Všechny tyto nástroje umožňují efektivně řídit dané projekty, nicméně v rámci této práce nebudou popisovány.

2.6 Ukončení projektu

Logicky závěrečnou fází projektu je ukončení projektu.

I toto má své zavedené a osvědčené náležitosti. Při ukončení projektu se celé projektové dílo předává do provozu, či zákazníkovi.

V případě projektu na zakázku je nutno dbát na:

- správnou smluvní specifikaci požadavků zákazníka
- jasná akceptační kritéria

Ukončení a předání zakázky resp. projektu může končit dodávkou díla, nicméně i tak se lze setkat s požadavkem zákazníka na dodání na místo určené zákazníkem.

Tento požadavek musí být samozřejmě znám již v prvních fázích projektu a vyžaduje samostatnou kalkulaci a návrh logistického řešení v projektové dokumentaci.

Logistické řešení musí navrhnout nejlepší variantu včasného a bezpečného doručení zakázky na místo určené zákazníkem, a určuje zodpovědnost za dodávku v okamžiku, kdy opouští prostory výrobce. Při ukončení projektu se předává celková projektová dokumentace díla jako např. zpráva, manuály, výkresové dokumentace a podobně. (Rosenau, M.D., 2007, s. 188)

V praktické části mé práce budu podrobněji zpracovávat téma personálního řízení v rámci nového projektu. Jedná se o firmu na výrobu komponentů pro automobilový průmysl. Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je analyzovat personální procesy dané společnosti, zejména výběr pracovníků, jejich umístěním, analýza pracovních míst a jejich potřebnosti, považuji za přínosně v teoretické části mé práce podrobněji popsat i personální management.

3 DEFINICE A VYMEZENÍ TERMÍNU PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Personální management by měl být napříč celým spektrem podnikatelských firem nedílnou součástí základní filozofie firmy.

Lidé jsou nejdůležitější, nejcennější, ale i nejdražší složkou organizace, která je rozhodujícím činitelem fungování firmy. Pro kvalitní pracovní výkon, který je a vždy bude pro firmu přínosem, je nezbytné kontinuálně motivovat, vzdělávat a proškolovat své zaměstnance. Veškeré úkony a procesy spojené s lidskými zdroji zajišťují ve firmách a podnicích personalisté, resp. personální management podniku – firmy. Personalistika a vše s ní spojené je tedy jedna z nejzásadnějších a nejdůležitějších součástí vedení celé firmy. Ve světě se pro personalistiku užívá název Human Resources, česky lidské zdroje, resp. řízení lidských zdrojů či personální řízení.

Dnešní podoba personálního řízení se vyvinula z původní čistě administrativní personalistiky v nástroj, který různými směry pomáhá manažerům udržet a rozvíjet produktivitu práce. Personální řízení se v dnešní době tedy zaměřuje na analýzu potřeb pracovních míst, akvizicí zaměstnanců, jejich motivací, hodnocením, stejně jako nastavováním odměňovacích standardů v organizaci. V širším spektru pohledu personalisté analyzují prostředí organizace a zjišťují potřebu nových zaměstnanců, resp. specifikací nových pracovních míst jejich pracovní náplně, povinností, místě v hierarchii firmy. Taktéž ale personalisti řeší požadavky na zaměstnance, např. jaká musí být jeho kvalifikace, stupeň dosaženého vzdělání, osobnostní kvality apod. Personalisté se musí zabývat vyhledáváním vhodných pracovníků, jejich akvizicí, výběrovým řízením, a dále jejich samotným umístěním v organizaci, dohledem na jejich zapracování, následným hodnocením, správnou motivací a v neposlední řadě systémem odměn. Všechny tyto úkony personalistů jsou vedeny v souladu s platnou legislativou. (Kociánová,R., 2012)

Personalistika a řízení lidských zdrojů se stává stále více významnou složkou

podnikatelského prostředí. Podnikatelské subjekty věnují problematice personálního řízení zaslouženou pozornost, neboť sílí jejich povědomí o důležitosti této oblasti. Vedoucí manažeři si uvědomují podstatnou výhodu správného vedení lidských zdrojů, které jim zajišťuje kvalitní a perspektivní zaměstnance, stejně jako si uvědomují skutečnost, že spolehliví a kvalitní zaměstnanci se stávají těžko nahraditelnými a v řadě firem jsou podstatnou konkurenční výhodou.

Personalisté jsou již běžně součástí vrcholového managementu společností a firem.

3.1 Personální management a personální útvar

Slovo personalistika pochází z latinského výrazu „personalis“, což znamená osobní, ukazuje tedy, že personalistika bude mít co do činění s osobami, s lidmi. Ještě v nedávných dobách se běžně užívalo slovní spojení “osobní oddělení” Slovníky cizích slov definují personalistiku různě, v jádru definic se však shodují v tom, že se jedná o osobní, zaměstnaneckou agendu, která svojí činností zajišťuje dosažení ideálního počtu kvalifikovaných pracovníků., řídí také získávání znalostí a systém odměňování, stejně jako posuzuje mezipracovní vztahy na pracovištích.

Na personalistiku se dnes hledí z mnoha úhlů pohledu:

- 1) současná praxe nejběžněji vnímá personalistiku jako souhrn administrativních úkonů spojených s evidencí zaměstnanců.
- 2) modernější chápání personálního řízení vnímá personalistiku jako nedílný prvek vedení (managementu), který se věnuje vedením zaměstnanců jako osobitého zdroje produktivity organizace.
- 3) lze se setkat i s vnímáním personalistiky jako vědní disciplíny, která aplikuje poznatky jiných vědních humanitních oborů (teorie řízení, ekonomie a psychologie pracovního procesu, sociologie atd.). (Šamomil, 2003)

Útvar personalistiky

Úkolem personalistů je poskytovat všeobecnou podporu ve všech aspektech v oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby tato podpora usnadnila organizaci dosahovat svých strategických cílů. Personální útvar je nedílnou součástí managementu organizace a nelze na něj pohlížet izolovaně.

Lze na jeho činnost pohlížet jako na pouze činnost podpůrnou, nicméně musí tato být zejména podnětná a plánovitá.

Není zavedena žádná validní metodika či návod jak zřídit a organizačně vést personální útvar, nicméně je známo několik následujících doporučení, která by měla být brána v úvahu:

- 1) Vedoucí pracovník personálního útvaru musí být přímo zodpovědný řediteli organizace (popř. výkonnému řediteli) a měl by být členem nejvyššího a nejužšího managementu, tak aby přispíval k vytváření strategií podniku, a to zejména v oblasti personální.
- 2) V organizaci s decentralizovanou strukturou by každá menší pobočka, divize či jednotka výroby měla být odpovědná za své personální vedení a záležitosti.
- 3) Centrální útvar by v takové společnosti měl být v co nejmenší míře redukován, tak aby mohl vytvářet strategie a politiku v celé organizaci. Zaměřit se může na akvizici pracovníků pro pozice ve vyšším managementu či na poradenství pro rozvoj kariéry.
- 4) Personalisté by měli být schopni poskytovat služby a poradenství na úrovni, kterou určuje organizace. Nicméně lze i tyto personální služby zabezpečit tzv. "dodavatelsky" externí firmou, která svou úzkou specializací je i garantem kvality poskytované služby.
- 5) Při organizování personálního útvaru se musí přihlížet k úrovni podpory a služeb, které od něj budou vyžadovány, např. již zmíněná akvizice, stabilizace zaměstnanců, rozvoj manažerských pracovníků, řízení, odměňování, vztahy mezi zaměstnanci ale i bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, správa personálního informačního systému v souhrnu tedy všechny záležitosti zaměstnanců (Kociánová,R., 2012, s. 31)

Činnost pracovníků personálního útvaru

Konkrétní činnosti personalistů jsou značně proměnné, jsou přímo závislé na potřebách organizace. Ovšem můžeme činnosti pracovníků personálního útvaru shrnout asi do třech základních skupin:

- ✓ vedení a určování směru
- ✓ poradenství
- ✓ služby.

Úlohy personalistů

Jejich úlohy jsou závislé na postavení personalisty v dané firmě, stejně jako tuto úlohu ovlivňuje očekávání managementu, spočívající v tom, čím konkrétně má úloha personalistů přispívat k prosperitě organizace a na schopnosti personalistů ukázat, že právě jím poskytované služby jsou přidanou hodnotou. (Juříček, P., 2012, s. 78)

Personalisté zastávají několik úloh v organizaci:

úloha partnera v podnikání

nesou odpovědnost za chod a úspěchy firmy společně s liniovým managementem (management prvního stupně) orientují se ve strategii firmy a dokáží diagnostikovat hrozící problémy a jejich důsledky v oblasti personálního řízení a jsou schopni navrhnout účinné inovace.

úloha stratéga

podílejí se na formulaci strategického managementu s důrazem na implementaci lidských souvislostí

intervenční úloha

analyzují dění a procesy v organizaci a na základě toho diagnostikují problém v podniku. Jejich intervence pak spočívá v návrzích změn

procesů, týmové práce, strukturálních změn apod. Jejich intervence se může týkat jakékoliv oblasti pracovněprávních vztahů na pracovištích a mezizaměstnaneckých vztahů, či metodiky řízení zaměstnanců. Nicméně intervenci nelze nechat dorůst do nepřiměřeného vměšování. Měla by si zachovat rozměr důraznějšího poradenství

úloha inovátora

inovace vychází z rozboru problémů a potřeb podniku, přičemž nejosvědčenější metodou je benchmarking. (Nenadál, J., 2004) Inovace by měla přinést nejlepší postup řešení vzniklého problému, musí být jednoznačně zřejmá a přínosná a lehce aplikovatelná bez velkých obtíží a komplikací plynoucích z nesouhlasu dotčených pracovníků či neopodstatněných nároků na zvýšení mezd a platů.

úloha poradce

poradní úloha personalistů spočívá v analýze problémů a vytváření návrhů jejich řešení.

monitoring

personalisté sledují personální politiku podniku s důrazem na důslednou implementaci postupů a praktik v souladu s cíli personálního managementu ale i platných legislativních norem v oblasti pracovněprávních vztahů. (Nenadál, J., 2004, s. 135)

Způsobilost a dovednost personalistů

Všeobecně lze požadavky na dovednosti a způsobilost personalistů shrnout do několika základních pojmů schopností:

- ✓ odborná kvalifikace v oblasti lidských zdrojů
- ✓ nápaditost
- ✓ schopnost vést a motivovat
- ✓ prozákaznická orientace
- ✓ strategické schopnosti

- ✓ efektivnost
- ✓ zájem o práci

Etika v personálním řízení:

Pracovníků personálních útvarů v podnicích se normy etiky týkají v několika směrech, nicméně dva základní jsou vystupování z pozice odborníka na lidské zdroje a dodržování etických norem podniku.

Personalisté musí dodržovat a respektovat níže uvedené etické kodexy:

- seberození
- poradenství
- rozvoj ostatních lidí
- přesnost
- důvěryhodnost
- genderová rovnost

Personalisté nesmí tolerovat genderové nerovnosti, tzv. nestejnost příležitostí. Měli by ovlivňovat změny hodnot, kdykoliv kdy uznají za vhodné toto změnit. (Juríček, P., 2012, s. 48)

Všeobecně se zvyšuje počet firem, které mají vypracovány a zveřejněny soustavy hodnot a vlastní morální kodexy. Tyto kodexy obsahují principy chování, které je dodržováno při vlastním podnikání a v rámci obchodních vztahů. Stejně jako ve vztazích s ostatními partnery, mezi které lze začlenit – pracovníky, akcionáře, zákazníky, dodavatele apod.

Kodexy zpravidla také popisuje morální normy očekávané od kmenových zaměstnanců. Zde mimo tradiční normy (loajalita, bezúhonnost, preciznost atd.) mohou být i zmiňovány nežádoucí jevy (konflikty zájmů, šikana, meloučnění, ale i sexuální obtěžování apod.) (Armstrong, M., 2015, s. 287).

Personální politika

Personální politiku lze popsat jednoduše jako soubor zásad metod a pravidel uplatňovaných v přístupu k řízení personálu.(Veber, J., 2000, s. 96)

Personální politika jsou tedy pevná pravidla k řízení lidí, které má organizace v úmyslu uplatňovat. Definuje tedy politiku a hodnoty podniku, které se týkají způsobu jednání se zaměstnanci či lidmi vůbec a z toho odvozené pravidla a principy chování manažerů organizace. (Kociánová,R., 2012, s. 162)

Celkově personální politika definuje jak je v organizaci (podniku) plněna sociální odpovědnost vůči zaměstnancům jak jsou vyjadřovány postoje k nim.

Je v podstatě vyjádřením toho jak by se mělo s lidmi zacházet.

Specifické pak jsou jednotlivé druhy této politiky, které se zaměřují na genderové příležitosti, věk a zaměstnávání, symetričnost pracovního a osobního života, vztahy mezi zaměstnanci, zapojování a účastnictví, odměňování, nadbytečností pracovníků, bezpečnost při práci a ochrana zdraví při práci, kázeňská opatření a nástroje pro udržení pracovní kázně, šikana, užívání škodlivých a návykových látek, stížnosti. (Armstrong, M., 2015, s. 312)

Plánovací procesy v personálním řízení

Vedení organizací je činnost, které směřuje k dosažení vytčených cílů. Proto klíčovým dílem řízení je přesné stanovení cílů a současně metod a cest jak tohoto vytčeného cíle dosáhnout. Celé to lze shrnout do pojmu plánování, které je jedním z nejdůležitějších procesů managementu vůbec.

Personální plánování je označováno jako „plánování lidských zdrojů“(Armstrong, M., 2015, s. 361) nebo také jako „plánování pracovníků“(Stýblo, J., 2008, s. 154).

Podle Koubka má primárně personální plánování zajistit, aby organizace, firma, podnik měla pracovní síly- lidské zdroje:

- ✓ v požadovaném a potřebném množství
- ✓ s požadovanými znalostmi, dovednostmi a praxí (zkušenostmi)
- ✓ s požadovanými osobnostními charakteristikami
- ✓ maximálně motivované
- ✓ flexibilní
- ✓ ideálně umístěné na pracovní místa nebo do organizačních celků organizace
- ✓ ve správný čas a s odpovídajícími, předem stanovenými a hlavně přiměřenými náklady. (Koubek, J., 2015, s. 162)

Personální plánování je proces, který:

- předvídá (vytváří prognózy)
- stanovuje cíle
- realizuje opatření
 - ✓ v oblasti pohybu osob do podniku, z podniku a uvnitř podniku
 - ✓ v oblasti propojování pracovníků se správnými pracovními úkoly v pravý čas a v pravou dobu a na správném místě
 - ✓ v oblasti utváření pracovních schopností zaměstnanců a jejich následné využívání
 - ✓ v oblasti osobního a sociálního rozvoje zaměstnanců. (Graham, H.T., 1991, s. 215)

Smysl personálního plánování spočívá také v tom, že zajišťuje perspektivitu plnění hlavních úkolů organizace prostřednictvím řízení lidských zdrojů a tím přispívá k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Personální plánování by mělo rozpoznat a také předvídat potřebu lidských zdrojů v rámci organizace a určit zdroje pokrytí.

Dle Koubka je úkolem personálního plánování i soustavné propojování a harmonizace individuálních zájmů zaměstnanců se zájmy podniku a usilování o to, aby pracovníci spojovali své životní perspektivy, životní a pracovní cíle s podnikem, ve kterém pracují.

Personální plánování je dle Koubka plánováním pouze odvozeným. (Koubek, J., 2015, s. 239)

Primární je vždy plánování cílů týkajících se přímo činnosti organizace.

Kterýkoliv plán v oblasti lidských zdrojů, má-li přinést efektivitu, musí vycházet z dlouhodobého plánu podniku a musí mu sloužit ku prospěchu a prosperitě. (Graham, H.T., 1991, s. 261)

takže lze použít názor Koubka, který uvádí, že plánování je nejdůležitějším nástrojem vedení podniku a lidé jsou nejdůležitějším faktorem jeho fungování. (Koubek, J., 2015, s. 245)

Marchington a spol. uvádějí čtyři hlavní důvody proč je personální plánování jedním z nejdůležitějších procesů v rámci podnikové strategie a perspektivního rozvoje:

- ✓ povzbuzuje pracovníky k propojení podnikatelských plánů a personálních plánů, čímž jednoznačně zvyšuje efektivitu těchto procesů
- ✓ umožňuje výrazně efektivnější řízení nákladů na lidské zdroje
- ✓ umožňuje objektivitu při posuzování kvalifikačních mixů v podniku
- ✓ umožňuje vytváření rovných příležitostí – organizace bez známek diskriminace.

Z výše uvedených důvodů se stává personální plánování základem a těžištěm veškerých plánovacích aktivit v rámci podniku.

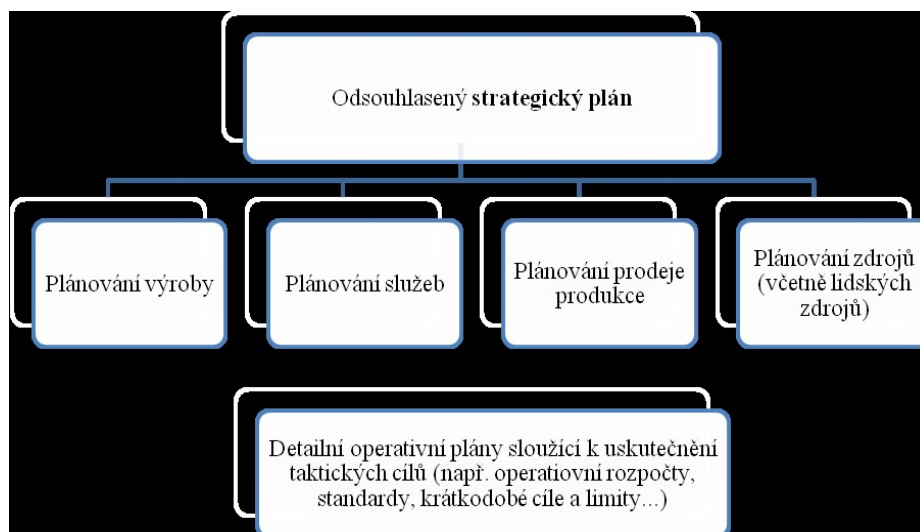
Úloha a postavení personálního plánování se dostávají do paradoxního postavení, kdy je na jednu stranu sekundárním tedy odvozeným plánováním, a na stranu druhou je nedílnou v podstatě základní součástí všech procesů plánování.

Plánování se dělí dle Petříka dle časového hlediska na:

- ✓ krátkodobé (období jednoho roku)
- ✓ Střednědobé (období jednoho až pěti let)
- ✓ Dlouhodobé (období pěti a více let)

Petřík uvádí ve své publikaci, že „v efektivně fungujícím systému plánování, jsou tyto úrovně propojeny a v podstatě jsou na sobě závislé“. (Petřík, T., 2009, s. 184)

Pro plánování v menších a středních organizacích je důležité uvedené střednědobé plánování, které uvádí, konkretizuje cíle firmy do podrobnějších prováděcích aktivit. Postavení střednědobého plánu v procesu plánování Petřík uvádí takto:



Obrázek 9: Postavení střednědobého plánu v plánovacím procesu firmy (zdroj Petřík 2009)

Úloha personálního útvaru roste úměrně s velikostí organizace, nicméně nelze jeho úlohu podceňovat ani v úplně malých organizacích.

Mnoho autorů polemizuje s tím, že v menších organizacích není personální plánování potřeba a hlavně se nevyplácí, nicméně jiní oponenti prezentují názor, že personální plánování v menších firmách přináší úspory času a zvyšuje hospodárnost.

Cíle personálního plánování

Cíle personálního plánování v každém podniku závisí na jeho konkrétních vnitřních podmínkách, tyto podmínky jsou hlavně (Armstrong, M., 2015, s. 401):

druh práce

struktura organizace

velikost organizace co do počtu pracovníků (Armstrong, M., 2015, s. 416)

Lze ale dle Armstronga vytipovat obecné cíle sledované při personálním plánování v podniku:

- a) získat a udržet si takové množství zaměstnanců, s takovými znalostmi. Praxí a schopnostmi, které podnik potřebuje
- b) předcházet problémům, které by vycházely z nedostatku či přebytku zaměstnanců
- c) utvářet flexibilní pracovní síly, což vede k podpoře adaptability podniku
- d) snižovat závislost podniku na získávání nových lidských zdrojů z vnějšího prostředí) zdrojů) pomocí plánů na stabilizaci a rozvoj kmenových zaměstnanců
- e) vylepšovat využití lidských zdrojů zaváděním flexibilního systému práce (Armstrong, M., 2015, s. 417)

3.2 Proces personálního plánování

Plánování je možno dle Koubka rozdělit na:

- ✓ plánování potřeby
- ✓ plánování pokrytí potřeby (prognóza zdrojů)
- ✓ plánování rozvoje pracovníků

Zpravidla nejobtížnější částí personálního plánování je stanovení (odhad) potřebné a perspektivní potřeby zaměstnanců., což je odhad množství pracovních míst nezbytných pro splnění plánovaných úkolů.

Stejně podstatnou částí tohoto kroku je stanovení struktury těchto pracovních postů s ohledem na vzdělání a dovednosti pracovníků na nových pracovních místech. (Koubek, J., 2015, s. 274)

Jednodušší krok personálního plánování je odhad možností pokrytí požadované potřeby pracovníků lidskými zdroji. O lidských zdrojích v organizaci i mimo ni míváme ucelenější informace a metodika odhadů je v těchto případech sofistikovanější.

Krokem, který následuje po zpracování odhadu potřeby pracovníků a odhadu možností pokrytí této potřeby, je konfrontace výsledků obou druhů odhadu. (Koubek, J., 2015, s. 281)

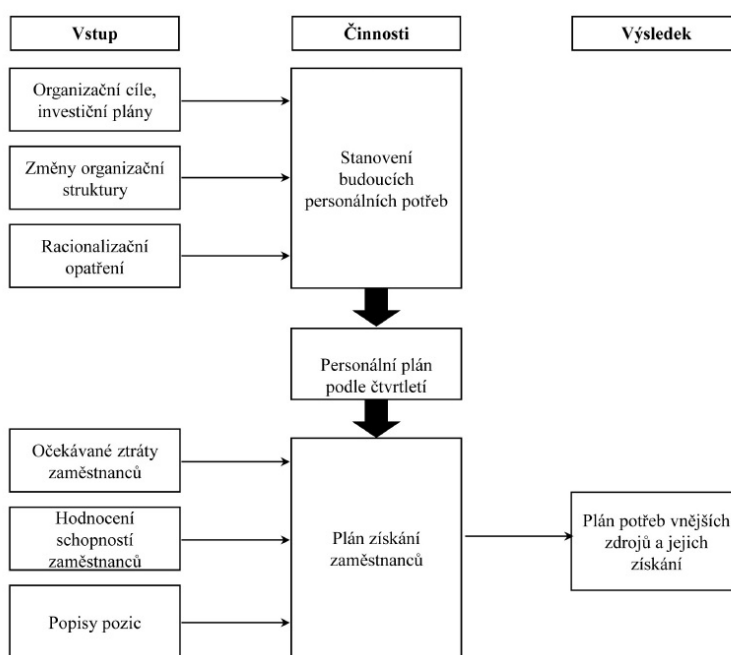
Často z této konfrontace vyplyne nezbytnost korekce plánů činností či výroby a to hlavně proto, že není možno reálně pokrýt potřebu pracovních sil pracovními zdroji. Zde je nutno hledat nová řešení, která budou reálně vést k uskutečnění plánů podniku.

Z této konfrontace vzniká další materiál, který je brán v úvahu při sestavování budoucích plánů organizace.

V rámci procesu plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí se provádí periodicky se opakující kontrola a analýza plánu z pohledu nových poznatků a dalších úkolů., které před podnikem vyvstaly. (Koubek, J., 2015, s. 282)

Plánování v tržních podmínkách by mělo poskytovat flexibilní prostor pro reakci na požadavky trhu a musí umožňovat reagovat na jakoukoliv příchozí změnu. Je tedy zcela běžnou praxí, že dochází k úpravám plánů, pokud ji management podniku vyhodnotí jako žádoucí.

Zde je nutno podotknout, že plán není ani dogma ani zákonný předpis, které by bylo nutno bezpodmínečně dodržet.



Obrázek 10: Schéma personálního plánování

Dostupné z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d43040v54141-planovani-lidskych-zdroju-v-organizaci/>

Metoda odhadu pro určení potřeb pracovníků a jejího pokrytí

Metoda pro odhad potřeby pracovníků

K odhadům potřeb pracovníků lze použít několik metod, lze je rozdělit na metody formalizované a neformalizované, někdy také označované jako intuitivní a kvantitativní (Armstrong, M., 2002). Intuitivní metoda je založená na znalosti vazeb mezi úkoly podniku, technologiemi a pracovníkem. U této metody je nezbytná značná zkušenost od personalistů, kteří odhad provádějí.

Do této kategorie patří všechny druhy tzv. expertní metody, ze kterých se uplatňují zejména delfská metoda, kaskádová metoda a metoda manažerských odhadů. (Koubek, J., 2015, s. 184)

- ✓ Delfská metoda spočívá v tom, že skupina odborníků se snaží nalézt shodu v názorech na budoucí vývoj faktorů, které budou a mohou ovlivňovat potřebu pracovních sil v daném podniku (Potůček, M., 2006, s. 92). V této skupině odborníků musí a měli by být zastoupení takoví lidé, kteří dobře znají stav a strukturu ale i proměnlivost pracovních sil v rámci daného podniku. Stejně jako by jim měla být známa podrobně jeho činnost, prodej ale i vnější faktory, které by mohly jakkoliv ovlivnit tržní situaci podniku a následně i potřeby pracovní síly. V praxi je osvědčeno vytváření skupiny odborníků z řad manažerů podniků na všech úrovních. V některých větších firmách jsou k této skupině přizváni také externí experti, kteří vnášejí do diskuse objektivnější pohledy. Ve skupině by měli být zastoupení odborníci na plánování, marketing a reklamu, výrobu, logistiku, prodej a v neposlední řadě personalisté.

Delfská metoda je založena na propojení nezávislých názorů odborníků (expertů). Koubek uvádí, že tato metoda poskytuje relativně dobrou a spolehlivou představu o potřebě pracovníků na období cca jednoho až dvou roků.

Její předností je, že umožňuje pracovat s obtížně kvantifikovatelnými skutečnostmi a operovat s hypotézami, fantazií a intuicí.

- ✓ Kaskádová metoda přináší odhad perspektivní potřeby lidských zdrojů ale i

odhad pokrytí této potřeby ze zdrojů vnitřních.

- ✓ Metoda analýzy vývojových trendů představuje pokus o kvantitativně určitější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků organizace.
- ✓ Metoda manažerských odhadů má velmi blízko k delfské metodě a zejména ke kaskádové metodě. Jsou do ní zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace. Manažeři na základě svých znalostí a zkušeností odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků.

Uvedené metody odhadu potřeby pracovníků reprezentují nejčastěji používané metody. Kromě nich se v praxi používají i metody založené na pracovních normách, metody založené na regresní analýze, metody založené na grafické analýze, počítačové modelovací metody a jiné. (Koubek, J., 2015, s. 188)

Metoda odhadu pokrytí potřeby pracovníků

Podobně jako u odhadu potřeby pracovníků se i v případě odhadů pokrytí této potřeby používá jak intuitivních tak kvalitativních metod. (Armstrong, M., 2015, s. 455), (Juříček, P., 2012, s. 73)

Potřeba bývá pokrývána jak z vnitřních tak i z vnějších zdrojů. K vnějším zdrojům se podniky obracejí pouze tehdy, pokud nelze potřebu pokrýt ze zdrojů vnitřních.

Pro získání perspektivního odhadu vnitřních zdrojů jsou používány bilanční metody pro zjištění aktuálního stavu zaměstnanců. Pracovníky pak je nutné vytřídit do relativně homogenních skupin, vytvořených na základě kvalifikačních a demografických znaků. (Koubek, J., 2015, s. 190)

Kvantitativní metody odhadu používají matematické či statistické metodologické aparáty a jejich nevýhodou je velké množství dat potřebné pro aplikaci této metody.

Není možno jednoznačně určit která metoda je vhodnější a lepší, nicméně dle Koubka je v zahraničí více využívána metoda intuitivní, pro její menší nákladovost, menší náročnost na podklady, a větší operativnost.

Nezřídka dochází ke kombinaci obou druhů metod, kdy se preferují metody jednodušší, méně časově náročné, méně nákladné. Mezi ně patří delfské metoda, která je svou

podstatou metodou intuitivní, nicméně bývá kombinována s analýzou vývojových trendů tedy metodou kvantitativní.

Pokrytí potřeb lidských zdrojů je možné zrealizovat buď z vnitřních zdrojů, popř. ze zdrojů vnějších.

Vnitřní a vnější zdroje uchazečů:

Podle Koubka vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- ✓ pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku:
- ✓ substituce živé lidské práce stroji,
- ✓ použití produktivnější technologie,
- ✓ zlepšené organizace práce apod.
- ✓ pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v souvislosti s organizačními změnami,
- ✓ pracovníci, kteří získali nové znalosti a dovednosti a mohou tak vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- ✓ pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- registrovaní uchazeči o zaměstnání na úřadech práce – volné pracovní síly na trhu práce
- čerství absolventi škol

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být:

- ženy v domácnosti
- důchodci
- studující

„Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější

(jsou k dispozici informace o pracovnících i o pracovních místech, ví se s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci apod.). Odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, které u nových pracovníků zvenku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr apod.“. (Koubek, J., 2015, s. 201)

Teprve pokud nelze pokrýt volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, využívá se zdrojů vnějších.

Vytváření pracovních míst

Analýza potřeb

Analýza pracovní pozice - tato činnost poskytne konkrétní obraz práce na konkrétním pracovním postu a tím vytvoří obraz o zaměstnanci- pracovníkovi, který by měl na tomto postu pracovat. Tento rozbor je soubor zjišťování a shromažďování informací o úkolech kladených na daný post, o vztazích na ostatní pracovní posty, o odpovědnosti a podmínkách, za nichž je práce vykonávána.

Analýza pracovního postu poskytne následně ucelené informace o pracovním místě a to většinou v následujícím složení:

- **účel pracovního postu** – za jakým účelem je pracovní místo zřízeno a jaká jsou očekávané přínosy pracovníka na tomto postu
- **náplň práce na předmětném pracovním postu**
- **odpovědnost pracovníka**
- **ukazatele a měřítko výkonu**
- **odpovědnost zaměstnance**
- **organizační ukazatele** – vztahy podřízenosti
- **motivace pracovníka**
- **osobní rozvoj pracovníka na určeném postu** -
- **pracovní podmínky** – ochrana zdraví a bezpečnosti při práci, pracovní doba, mobilní a ergonomické ukazatele

Specifikace – popis pracovního postu

Popis pracovního postu je odvozen přímo z rozboru pracovních míst. Jsou to shrnuté základní informace o pracovním postu, rozdělené podle vykonávaných prací, hierarchie organizace.

Popisy pracovních postů bývají založeny na podrobném rozboru pracovních postů, jsou stručné a konkrétní

Jednotlivé body popisu pracovního postu:

- **Název**
- **Nadřízený**
- **Podřízený**
- **Účel**
- **Náplň práce**
- **Hodnotící faktory**

Akvizice výběrová řízení a implementace nových zaměstnanců

Akvizice a výběrová řízení pro získávání nových zaměstnanců by měla být vedena tak, aby náklady na tento proces byly minimální, ale zase ne tak nízké, aby jejich nedostatečnost ovlivnila kvalitu tohoto procesu. Cílem tohoto procesu je uspokojení kvalitativní i kvantitativní podnikové potřeby lidských zdrojů. (Wilkinson, A., Sargeant, M-Marchington, M., 2002, s. 138)

Armstrong rozlišuje 3 fáze získávání a výběru pracovníků, a to:

- ✓ definování požadavků,
- ✓ přilákání uchazečů,
- ✓ vybírání uchazečů.

Podle Koubka získávání pracovníků zahrnuje následující činnosti:

- ✓ rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů,
- ✓ informování o volných pracovních místech v organizaci,
- ✓ nabízení těchto volných pracovních míst,

- ✓ jednání s uchazeči a získávání přiměřených informací o uchazečích,
- ✓ organizační a administrativní zajištění předchozích činností.

Definice požadavků

Definice požadavků by měla být součástí personálního plánu. Avšak může nastat situace, kdy je nutno zcela nahradit některé pracovníky, nebo obsadit nově vzniká pracovní místa.

Získávání a přilákání uchazečů

Základním předpokladem pro úspěšné získávání nových uchazečů je dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních postů. K tomuto účelu by měla být vypracována analýza pracovních míst a prognóza uvolňování a prognóza vytváření nových pracovních míst, které musí být součástí personálního plánu.

Vlastní proces získání nových zaměstnanců se skládá z na sebe navazujících kroků:

- ✓ Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- ✓ Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
- ✓ Zvážení alternativ.
- ✓ Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
- ✓ Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- ✓ Volba metod získávání pracovníků.
- ✓ Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- ✓ Formulace nabídky zaměstnání.
- ✓ Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- ✓ Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů.
- ✓ Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- ✓ Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. (Koubek, J., 2015, s. 146)

Proces získávání a výběru pracovníků by se měl uskutečnit v úzké součinnosti složek personálního útvaru, liniových manažerů a to s minimálními náklady a v určeném a odpovídajícím časovém rozmezí. Cílem této součinnosti musí být získání a výběr optimálně kvalitní skupiny nových zaměstnanců. Organizace by měla mít zpracovanou koncepci tohoto důležitého procesu s určenými metodikami a stanovenými postupy jak získávání, hodnocení, tak i výběru a přijímání nových zaměstnanců.

Získávání pracovníků

Způsobů a metod jak získávat nové pracovníky je celá řada a podniky obvykle používají několik metod najednou. Klíčovým předpokladem pro získání nových pracovníků je to, že je potřeba dát na vědomí vhodným uchazečům existenci nových pracovních příležitostí v podniku a následně postupovat tak, aby se nabídkou dali zlákat a o nabízené místo projeví zájem a ucházeli se o zaměstnání.

Základní přehled používaných metod získávání pracovníků dle Koubka je tento:

- ✓ zájemci se nabízejí sami
- ✓ doporučení pracovníka organizace
- ✓ přímé oslovení
- ✓ vývěsky (v podniku či mimo něj i)
- ✓ letáková akce – letáčky vkládané do schránek
- ✓ inzerce v hromadných sdělovacích prostředcích (rozhlas, noviny apod.)
- ✓ spolupráce podniku se školami a jinými vzdělávacími institucemi
- ✓ spolupráce s odborovými organizacemi
- ✓ spolupráce se stavovskými organizacemi
- ✓ spolupráce s úřadem práce
- ✓ využívání služeb specializovaných zprostředkovatelen (personálních agentur)
- ✓ využívání internetových portálů specializovaných na trh práce a nabídku volných míst
- ✓ veletrhy pracovních příležitostí

- ✓ pořádání dnů otevřených dveří v podniku

Vždy je vhodné použít kombinaci několika výše uvedených metod.

Výběr a třídění uchazečů

Proces výběru nových zaměstnanců a jeho kvalita s přiměřeností použitých metod má rozhodující význam pro to, jaké zaměstnance bude mít podnik či organizace k dispozici. Je tedy klíčovou fází utváření pracovní síly podniku či organizace (Koubek, J., 2015, s. 157)

Dle odborníků je nutno ve výběru zabezpečit hlavně tyto položky:

- ✓ shromáždit co nejvíce informací o potenciálních pracovnících – uchazečích o zaměstnání
- ✓ zorganizovat a ohodnotit tyto informace
- ✓ odhadnout správně uchazeče o zaměstnání
- ✓ předvídat jeho pracovní výkon
- ✓ informovat zájemce o pracovní místo
- ✓ posoudit zda je zájem o pracovní místo myšlen uchazečem vážně.

(Kaňáková, Z.-Bláha, J.-Babicová, J., 2000, s. 62)

Výběr je vlastně oboustranná záležitost, stejně jako si organizace vybírá svého nového zaměstnance, tak si zaměstnanec vybírá svého nového zaměstnavatele. Nežřídkou kdy se stává, že uchazeč o zaměstnání má rozjednáno několik pracovních nabídek – příležitostí najednou.

Koubek také uvádí, že je hlavním úkolem personalistů rozpoznat, který z příchozích uchazečů o zaměstnání v organizaci, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců a prošlých tzv. předvýběrovým sítím bude nejpravděpodobněji

- A. nejlépe vyhovovat požadavkům na danou pracovní pozici
- B. bude přispívat k vytváření příznivých mezipracovních a mezilidských vztahů v týmu, organizaci, podnikovém útvaru
- C. bude schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny
- D. bude dostatečně flexibilní, tak aby mohl přijímat možné změny

Cílem výběrového řízení či procesu je tedy vybrat co nejvhodnějšího kandidáta na určenou pracovní pozici. (Hook, C.-Foot, M., 2005, s. 121)

Nicméně klíčovým problémem této části práce personalistů je právě analýza a posuzování míry vhodnosti každého kandidáta pro obsazovanou pracovní pozici. Největší potíž je v tom, že se posuzuje odborná, pracovní způsobilost společně s osobnostními znaky uchazeče o zaměstnání což jsou neměřitelné parametry či měřitelné, nicméně s velkými obtížemi.

Armstrong uvádí pouze tři hlavní metody pro výběr pracovníků –

- Pohovor (interview)
- assessment centre
- testy způsobilosti (pracovní)

Oproti tomu stojí názor, který publikuje podrobnější specifikaci metody pro výběr pracovníků

- 1) Dotazník - vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích.
- 2) Zkoumání životopisu
- 3) Testy pracovní způsobilosti
- 4) Assessment centre, a to jak při výběru pracovníků do manažerských funkcí, tak při výcviku manažerského týmu (development centre).
- 5) Výběrový pohovor
- 6) Zkoumání reference z předchozích zaměstnání
- 7) Lékařský posudek
- 8) Přijetí pracovníka na zkušební dobu. (Koubek, J., 2015, s. 172)

Koubek zdůrazňuje, že při výběru pracovníků je potřeba využívat kombinaci více metod a to zejména u pracovních pozic vyžadujících vyšší stupeň kvalifikace či specifické dovednosti a praxi.

Přijímání pracovníka

Přijetí pracovníka je zase proces, který následuje po tom, co je uchazeči o zaměstnání sděleno, že byl vybrán a tento přijme nabídku zaměstnání.

Nejzásadnější formalitou při přijímání pracovníka je vystavení a následné podepsání pracovní smlouvy. (Juříček, P., 2012, s. 72)

V den nástupu na pracoviště resp. do nového zaměstnání je pracovník uveden do kolektivu, což ve většině podniků má na starosti přímý tedy bezprostřední nadřízený a tento nově příchozí musí seznámit

- 1) s jeho povinnostmi a právy
- 2) s vnitřními předpisy organizace
- 3) s předpisy pro ochranu zdraví
- 4) s předpisy bezpečnosti práce
- 5) s informacemi o sociálně hygienických podmínkách zaměstnání

Pro případné školení pracovníka je určen školitel, který bude dohlížet na jeho adaptaci a proškolovat ho.

Adaptace pracovníka

Adaptace nového zaměstnance probíhá v těchto rovinách:

- 1) formální adaptace je plánovitý, systematický proces zabezpečovaný zpravidla personálním oddělením a nadřízeným,
- 2) neformální adaptace neformální adaptace představuje přirozený (často efektivnější) proces zabezpečovaný spolupracovníky,
- 3) pracovní a sociální adaptace,
- 4) adaptace na firemní kulturu.

Stabilizace nových zaměstnanců

Armstrong uvádí, že „vysoká míra odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby“.

Pracovníci mohou z organizace odcházet z čistě přirozených příčin, např. odchod z důvodu nemoci, penze, stěhování apod.

Stejně ale mohou pracovníci z organizace odcházet na základě vlastního rozhodnutí o ukončení své působnosti a přechodu k jinému zaměstnavateli.

Stabilizace zaměstnanců by měla minimalizovat odchody zaměstnanců z důvodu změny zaměstnání.

Armstrong publikuje devět klíčových příčin odchodů zaměstnanců

- ✓ vyšší mzda nebo plat,
- ✓ lepší perspektiva (kariéra),
- ✓ větší jistota zaměstnání,
- ✓ více příležitostí rozvoje dovedností,
- ✓ lepší pracovní podmínky,
- ✓ špatné vztahy s vedoucími,
- ✓ špatné vztahy se spolupracovníky,
- ✓ zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování,
- ✓ osobní důvody (stěhování, nemoc, těhotenství apod.).
- ✓

Stabilizace zaměstnance nastupuje v momentě kdy je již nový pracovník dobře orientován ve společnosti a plnění pracovních povinností mu nedělá z pohledu organizačního žádný problém. Obvykle je uváděno, že po třetím roce pracovního poměru období stabilizace končí. (Klebl, J. a kolektiv, 2000, s. 89)

Armstrong uvádí 10 oblastí, v nichž lze podnikat kroky ke zvýšení stability pracovníků:

- 1) Revize úrovně a systému odměňování.
- 2) Pracovní místa více „šitá na míru“ pracovníkovi.
- 3) Formování oddanosti práci.
- 4) Podpora rozvoji sociálních vazeb.
- 5) Vytváření příležitostí k učení se.
- 6) Spravedlivé principy výběru a povyšování.
- 7) Řádný výcvik, vzdělávání a pomoc.
- 8) Zlepšování rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem.
- 9) Eliminace nepříznivých pracovních podmínek (stres).
- 10) Vzdělání manažerů k posilování stabilizace pracovníků. (Armstrong, M., 2015, s.

146)

Stabilizace pracovníků je předpokladem pro efektivní využívání lidských zdrojů organizace vedoucí k zajištění potřebného množství zaměstnanců nezbytných pro naplnění cílů organizace.

Řízení výkonu pracovníka a rozvoj lidských zdrojů

Řízení výkonu se musí zaměřovat na optimalizaci individuálního a týmového výkonu. Je to v podstatě neustálý a sebe obnovující proces.

Základními činnostmi jsou

- definice role, v rámci které je uzavřena dohoda o prioritních oblastech výsledků a požadavcích na konkrétní schopnosti
- dohoda či smlouva o pracovním výkonu, která popisuje a definuje čeho má jedinec či tým dosáhnout a jaké bude měření výkonu. Lze ji definovat jako fázi plánování výkonu.
- plán rozvoje stanovuje kroky, které mají zájem zaměstnanci učinit v rámci svého rozvoje pro rozšíření znalostí a dovedností a to vše s cílem zvýšit svůj pracovní výkon.
- přezkoumání osobního výkonu, což je posouzení výkonu z formálního hlediska za dané období. Posuzuje se dosažené výsledky, pokrok a problémy. Může vést k revizi sjednané dohody o výkonu a revizi plánu rozvoje. Stejně jako může vést k hodnocení celkového výkonu.

Rozvoj lidských zdrojů

Je strategie, která poskytuje příležitosti k učení rozvoji a odbornému vzdělávání s jasným cílem zvýšit pracovní výkon jednotlivce, nebo celého týmu, stejně jako i organizace.

Hlavním úkolem rozvoje lidských zdrojů je vytvoření logického, úplného a samozřejmě jednotného rámce pro rozvoj lidí – zaměstnanců.

Zahrnuje obvyklé a tradiční vzdělávací programy, klíčové jsou programy pro rozvoj intelektuálního kapitálu, podpora a prosazování učení a vzdělávání v rámci týmu, podniku ale i individuálních zaměstnanců.

Hlavními složkami rozvoje jsou

- Učení
- Vzdělávání
- Výcvik
- Rozvoj

Učení

Učení jako takové je složitý a rozmanitý proces, lze ho realizovat jako proces individuální či týmový. Učení může být vědomé, nevědomé, plánované neplánované, ale i žádoucí či nežádoucí. Lze říct také, že má morální rozměr.

Jsou popisovány tři oblasti učení

- znalost – co jedinec potřebuje znát
- dovednost – co jedinec by měl být schopen udělat
- postoj – postoje lidí a pocity lidí ve vztahu ke své práci

Lze zvýšit efektivitu učení a to správnou motivací osob.

Učení se může realizovat v rámci pracoviště a to formou seminářů, školení, či přímo při práci, kdy dochází k rozvoji konkrétních znalostí a dovedností zaměstnanců.

Lidé se však učí také samostatně, což vlastně znamená, že vlastní iniciativou přebírají odpovědnost za své vzdělávání za účelem zvyšování svých odborných kvalit a kvalifikací pro zvýšení své vlastní zaměstnatelnosti v podniku či mimo něj.

Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců

Cíl v oblasti vzdělávání pracovníků je pomoc organizaci dosáhnout na její cíle a to zhodnocením lidských zdrojů. Vzdělávání je investice do lidských zdrojů. Účelem této

investice je vylepšení výkonu pracovníka za použití jeho přirozených schopností.

Konkrétními cíli jsou:

- ✓ rozvoj dovedností a schopností
- ✓ zlepšení pracovního výkonu
- ✓ růst v rámci organizace
- ✓ snížení času potřebného k zácviku
- ✓ snížení doby adaptace na nových pracovních postech

Odborné vzdělávání může také probíhat na pracovišti, přímo při výkonu práce, což je v podstatě vzdělávací program s nejvyšší efektivitou.

Vzdělávání mimo pracoviště mívá podobu kurzů, přednášek, diskusí, simulací apod. Metody, které jsou užívány na pracovištích či mimo něj obsahují instruktáže, učení se akcí, projekty, studium literatury, e-learning atd.

Rozvoj manažerského týmu

Jednotlivými cíli vzdělávání manažerského týmu jsou

- ✓ pochopení toho, co je od manažerského týmu organizací očekáváno
- ✓ rozpoznání manažerů s potenciálem
- ✓ zabezpečení následnictví v manažerském týmu

Mezi tzv. formální metody patří

- ✓ rozvoj prostřednictvím koučingu
- ✓ konzultace
- ✓ monitoring rozvoje
- ✓ zpětná vazba od nadřízeného manažera

Celkově by se rozvoj manažerského týmu měl zaměřovat na klíčové manažerské dovednosti s důrazem na zvyšování vůdcovských dovedností.

V rámci celého procesu rozvoji manažerů je nutno také brát v úvahu pojetí emoční inteligence, např.:

- ✓ řízení sebe sama
- ✓ vědomí sebe sama
- ✓ vědomí sociální
- ✓ dovednosti sociální

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení vytváří rámec, který je podkladem pro rozhodování o mzdě a platu.

Klíčovými metodami pro hodnocení práce jsou:

- ✓ Pořadí prací – hodnotí práci jako celek, nehodnotí jednotlivé stránky práce
- ✓ Klasifikace – porovnává práci v rámci určené stupnice
- ✓ Benchmarking - základem je porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám, které mohou být buď historické (číselná řada hodnot 5 let dozadu) nebo mohou být porovnávány vůči jinému referenčnímu subjektu (např. jinému srovnatelnému oddělení nebo srovnatelné organizaci). Srovnávání je vždy relativní, nelze říci, že vyšší nebo nižší hodnoty ukazatelů jsou špatné nebo dobré. Největší přínos benchmarkingu je v tom, že tyto rozdílné hodnoty provokují otázky, co je příčinou rozdílné hodnoty a tuto příčinu by měl management podrobit dalšímu zkoumání. (<http://managementmania.cz>)
- ✓ Metoda bodů – rozčleňuje práci na jednotlivé faktory, nebo požadavky popř. klíčové prvky.
- ✓ Hodnocení dovedností - hodnotí a zařazuje práce podle úrovně dovedností anebo zkušeností potřebných k jejich vykonávání. Orientuje se tak spíše na konkrétní zaměstnance než na hodnocení konkrétní práce.
- ✓ Hodnocení schopností - je měření náročnosti práce ve vztahu ke schopnostem potřebným pro její výkon.
- ✓ Tržní ocenění - porovnává úroveň mzdových sazeb v organizaci s obvyklými sazbami na trhu

Odměňování zaměstnanců

Odměňování by mělo být tvořeno logickým rámcem, v rámci kterého lze realizovat spravedlivě, slušně, důsledně a průhledně politiku odměňování.

Skupinové (druhové) mzdové struktury

Tyto jsou určeny a slouží skupinám nebo druhům prací, vycházejí z názoru, že některé práce či zaměstnání požadují jiný přístup jak z pohledu odměňování, tak z hlediska kariérního rozvoje.

Mzdové struktury pro pracující manuálně

Jsou tvořeny tarifními skladbami, které jsou vypláceny zaměstnancům pracujícím v dílnách, v logistice, a všude tam kde jejich práce je především manuálního charakteru. manuální pracující bývají odměňováni na základech:

- ✓ Sjednání výkonu – tzv. úkolová mzda, kdy je pracovník odměňován za konkrétní množství práce, která má být vykonáním nikoliv tedy za počet hodin strávených na pracovišti.
- ✓ Sazby mzdy – určují mzdu podle počtu odpracovaných hodin a úrovně práce zaměstnance
- ✓ Časová sazba je systém, ve kterém je zaměstnancům předem vyplacena mzda, resp. určená sazba za určené časové období. Tato mzda je fixní, změny mzdy se vážou pouze na čas nikoliv a nikdy ne podle výkonu nebo jakýchkoliv jiných výstupů či dovedností.

Zásluhová mzda – odměna zaměstnanců

Zásluhová mzda je individuální odměna pro zaměstnance, která se váže na individuální výkon jednotlivce, týmu či organizace.

Pro použití zásluhové mzdy jsou nejméně tři důvody a to: motivace zaměstnanců, úcta k výkonu a spravedlivé odměňování.

Odměňování dle výkonu

Odměňování dle výkonu je hmatatelný nástroj odměňování a uznávání úspěchu zaměstnance. Výkonovou složku mzdy je možno uplatnit ve formě bonusů (jednorázově) nebo zvýšením mzdy jako takové (zvýšení zákl. sazby).

Odměňování dle schopností

Je zvyšování mzdy nebo platu v závislosti na analýze úrovně dovedností a schopností, které zaměstnanci dosáhli. Odměňuje tedy zaměstnance za jejich schopnosti ne za jejich konkrétní práci. Pro toto odměňování se používají bodovací systémy a profilová kritéria. Je přímo definována v rámci personálního plánu úroveň schopností, kterou organizace očekává od maximálně efektivního zaměstnance na daném postu a s tímto se pak srovnává skutečně dosažená úroveň schopností. (Juříček, P., 2012, s. 126)

Odměňování dle dovedností

Je metoda, ve které je možné zvýšení mzdy přímo vázáno na rozsah a hloubku dovedností kterou zaměstnanec získal a umí využívat.

Ukončování pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru je soubor činností, které přímo souvisejí s odchodem pracovníka z organizace – podniku.

Jedná se o „ právní akt, jímž končí smluvní vztah mezi pracovníkem- zaměstnancem a zaměstnavatelem.“ (Koubek, J., 2015, s. 222)

K ukončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jedné ze smluvních stran pracovní smlouvy anebo oboustranným právním úkonem, tzn., že se smluvní strany na právním úkonu o ukončení pracovního poměru dohodly.

K ukončení pracovního poměru může tedy dojít z následujících důvodů:

- ✓ výpovědí jedné ze smluvních stran - buď zaměstnavatele, nebo zaměstnance

- ✓ vzájemnou dohodou obou stran
- ✓ okamžitým zrušením pracovní smlouvy resp. pracovního poměru zaměstnavatelem nebo zaměstnancem
- ✓ zrušením pracovní smlouvy ve zkušební době
- ✓ skončením pracovního poměru, uzavřeného na dobu určitou
- ✓ odchodem do penze - důchodu
- ✓ úmrtím zaměstnance

Propouštění zaměstnanců je vždy iniciováno podnikem, a to z různých příčin např. pro jeho nadbytečnost, neschopnost, jeho nedostatečný pracovní výkon či nedbalost a v neposlední řadě hrubé porušování pracovní kázně.

„Nadbytečnost je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit.“
(Koubek, J., 2015, s. 163)

Při propouštění zaměstnanců z organizačních důvodů by měla organizace vyvíjet snahu pro minimalizování sociálních dopadů a důsledků takového propouštění. (Kociánová, R., 2012, s. 115)

Jedním z mnoha kroků je možnost umístit nadbytečné zaměstnance na uvolňující se pracovní místa po zaměstnancích odcházejících z tzv. přirozených důvodů – odchod do penze, na mateřskou dovolenou apod.

Koubek doporučuje dvě metody pro určení těch, kteří budou propuštěni z důvodů nadbytečnosti:

- ✓ Metoda LIFO (Last In First Out) – vychází z morálního závazku zaměstnavatele vůči zaměstnancům pracujícím pro organizaci nejdelší dobu. Tito zaměstnanci mají větší právo na setrvání v pracovním poměru než zaměstnanci noví.
- ✓ Metoda založená na výkonu zaměstnanců – vychází z přesvědčení, že v organizaci by měli zůstat nejvíce výkonní pracovníci. Tato metoda je však méně objektivní, lze ji využít jen tam, kde probíhá pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Odchod zaměstnance z vlastního rozhodnutí, tzn. ukončení pracovní smlouvy a poměru z jeho strany je označován jako rezignace. Podnikový management by se měl zabývat podrobněji důvody a příčinami, které bezprostředně vedly zaměstnance k takovému rozhodnutí a učinit do budoucna taková rozhodnutí, plány a jiná opatření, aby docházelo k rezignacím zaměstnanců v co nejmenší únosné míře. (Koubek, 2015, s. 159)

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Představení organizace

Charakteristika firmy

Vzhledem k dodržení obchodního tajemství nebudeme v rámci této práce uvádět název společnosti, zkratky ani logo.

Jde o nadnárodní společnost se sídlem mimo území České republiky, která má po cca 110 poboček. Jeho centrála řídí činnost těchto poboček na třech kontinentech, a to v Evropě, Asii a severní Americe. V rámci těchto poboček, které jsou umístěny v 27 různých státech světa pracuje cca 9 000 zaměstnanců. Její roční obrat se pohybuje okolo 1,4 mld. EUR. Je mimo jiné vlastníkem 13 patentů.

Námi popisovaná výrobní společnost je koncern, který je vysoce specializovaný na zpracování polyuretanových hmot. V rámci jeho celoevropského výrobního programu můžeme nalézt výrobky běžného použití vztahující se ke čtyřem základním odvětvím lidského života, a to jsou především díly interiérů pro osobní automobily („automotive“), výroba izolačních materiálů, především izolačních panelů pro stavebnictví a strojírenství, dále pak elastické pěnové materiály pro všeobecné použití (nábytkářské a technické pěny) a výrobky týkající se vybavení obytných prostor, především matrací a postelových systémů.

Nejvýznamnější oblastí podnikání této společnosti je právě Automotive, ve kterých se firma specializuje na výrobu povrchů palubních desek, výplně dveří, a další interiérové díly osobních a nákladních automobilů.

Základním výrobním systémem je technika zvaná „spray“, což je nástřik polyuretanových směsí na speciální vyhřívané formy nebo nástřik těchto směsí do uzavíratelných forem. Tato technologie umožňuje velmi výrazně urychlit výrobu

jakýchkoliv dílů v reálném čase. Další používanou technologií je tzv. zapěňování vlastních sprejovaných dílů společně s pevnými nosiči.



Obrázek 11 Část sortimentu společnosti. Zdroj: Internetové stránky společnosti

Česká pobočka tohoto nadnárodního koncernu funguje na českém trhu téměř patnáct let. Mezi první její výrobky, zařazené do sériové výroby, patřily díly interiérů pro různé modely značky vozů Mercedes. Již v této době se firma specializovala na výrobu dílů, jako jsou povrchové polyuretanové díly palubních desek osobních vozů. Historicky následovaly zakázky na výrobu dílů pro vozidla BMW, Opel nebo Škoda. V letech 2006 až 2008 byly spuštěny v rámci firmy další tři projekty na výrobu dílů pro těžké nákladní automobily a jejich modelové řady, mezi které patřily Volvo nebo Scania.

Aktuálně se připravují dva nové projekty na výrobu dílů pro nové zákazníky, v jejichž rámci se musí připravit kompletní sériová výroba požadovaných dílů. V rámci těchto projektů bude firma přímo kooperovat s velkými producenty a výrobcí automobilů, jako jsou Volkswagen nebo Volvo. Celkově se tyto dva projekty, co se týče objemu zakázky, zařadí mezi historicky jedny z největších, celkově se jedná o cca 300 000 souprav ročně.

Na základě těchto nově uvažovaných zakázek a nově uvažovaných projektech byl vybudován a uveden do provozu nový sklad hotových výrobků o rozloze téměř 3000

m². Současně byla modernizována také logistická základna firmy, takže v areálu skladu operují nové systémové zakladače Toyota VCE 150A. Tento systém se stará o manipulaci s hotovými výrobky a obalovou základnou firmy. Jeho konstrukce umožňuje vysoce ergonomickou manipulaci s paletami a jinou obalovou hmotou, jako jsou například přepravky a jiná balení materiálu.

Vlastní evidenci a organizaci v rámci skladového hospodářství řídí automatický počítačový systém WMS, který firmě umožňuje využívat daleko větší kapacitu regálů a přehlednější manipulaci s materiálem, ať již při zakládání nebo přípravě k exportu zboží z firmy.

Předmět podnikání

Předmětem podnikání je vývoj, zkoušení, certifikace, výroba a prodej úzce specializované části dílů automobilní konstrukce. Tyto díly představují samostatné funkční celky, jež jsou pod výrobní značkou výrobního podniku dodávány zákazníkovi, výrobci automobilů.

Součástí tohoto podniku je vývojový a certifikační provoz. Vedení společnosti si plně uvědomuje, že v rámci evropského trhu a poptávky po dílech pro automobily je nutností sledovat inovační trendy a neustále se podílet na vývoji nových technologií či úpravě těch používaných.

Na základě trendů veřejně představovaných na mezinárodních konferencích pro odborníky jednotlivých odvětví firma představila nové technologie z vlastního výrobního závodu. Jedná se především o materiál Colo-Sense@Lite, materiál vlastní produkce s výbornými vlastnostmi, jako je odolnost vůči světelnému záření, opotřebení a s výrazným úbytkem hmotnosti dílu.

Dalším počinem na poli automobilní výroby je také například výroba přístrojových desek s barevnou škálou, která jde mísit v jakémkoliv poměru či volbě potenciálního zákazníka.



Obrázek 12 Barevná škála přístrojových desek. Zdroj: Internetové stránky společnosti

A neposledním počinem v rámci firemních inovací je vývoj materiálu nazvaného CompoLite. Jde o lehký trojrozměrný materiál pro použití ve dveřních konstrukcích či čalouněných částech vozů. V reálném obchodě jde o alternativu k materiálům, jako jsou termoplasty či přírodní vlákna. Tento materiál je založen na bázi prostorového polyuretanového nosiče vyztuženého skelnými vlákny, na který je sprejováním proveden nástřík polyuretanu o nízké hustotě. Podle firemních zdrojů může být výztuha ze skelných vláken vyměněna za přírodní nebo čedičová vlákna dle přání zákazníka. Stanovený firemní technologický postup umožňuje vyztužení daných oblastí tímto materiálem nebo jeho integraci kamkoliv na kapotu vozidla. Na rozdíl od jiných používaných materiálů je CompoLite mnohem lehčí při zachování stejných mechanických vlastností. Je testován, zjistily se výjimečné vlastnosti co do pohlcování energie při nárazu. Současně je tento materiál možno zakončovat měkkým či tvrdým nástavcem či používat při jednokrokových nebo vícekrokových výrobních procesech.

Společnost tímto vývojem deklaruje na veřejnost svůj úmysl upřednostňovat výzkum a vývoj včetně jeho využití výsledků v praxi. Tento trend je dalším směřováním společnosti do budoucna.



Obrázek 13 Materiál CompoLite. Zdroj: Internetové stránky společnosti

Vzhledem k nárokům kladeným při zavádění nových projektů do sériové výroby si je firma vědoma plné odpovědnosti za možnou zátěž na životní prostředí. Z tohoto důvodu je v rámci firmy určen pracovník plně odpovědný za dodržování čistoty životního prostředí ve všech zamýšlených směrech projektu.

Hodnoty firmy

Mezi základní hodnoty firmy patří:

- důvěra: otevřené a konstruktivní prostředí pro nekonfliktní situace, jednání musí být upřímná a čestná, problematika v rámci výrobních procesů musí být řešena na konstruktivním základě, jednotlivá odpovědnost musí být přenesena na dané osoby v rámci pracovního kolektivu
- povzbuzování personálu: personální růst pracovníků, u kterých je evidentní zájem o pracovní nasazení a dosahování co nejlepších výsledků, v tomto rámci je řešeno také odměňování takovýchto pracovníků
- řízení výkonnosti: na jednotlivých pracovních úsecích stanoveny krátkodobé a dlouhodobé pracovní cíle, které jsou však reálné v rámci výroby jako procesu, výsledky jsou předpokládány směrem vzhůru, kvalita a množství odevzdané práce je úměrná stanoveným cílům, vedoucí pracovníci jednotlivých úseků pracují s fakty a skutečnostmi, ne s iluzemi

- změny: součástí dobře vykonávané práce je nadšení pro provádění změn směřujících ke zlepšování pracovního výkonu, pracovního prostředí a kvality výrobků
- orientace na potencionálního zákazníka: změnami ve výrobě se pružně reaguje na požadavky spotřebitelů výrobního programu, naplňují se jejich očekávání a splňují tím smluvní závazky
- týmová práce: vedoucí pracovníci naslouchají informacím od jednotlivých pracovníků, pružně na ně reagují a nesmí dopustit zamítavou reakci na zlepšení podmínek provozu bez adekvátní promyšlené analýzy situace

Certifikace společnosti

V rámci zajištění výrobního provozu a konkurenceschopnosti na českém, evropském a světovém automobilním trhu společnost pravidelně reaguje na legislativní změny týkající se automobilního průmyslu.

Mezi certifikáty, které vlastní pobočka koncernové společnosti a jsou pravidelně vyžadovány, patří:

- Environmental Management System 14001:2004 : jedná se o certifikát dokladující odpovědnost za enviromentální dopady činnosti firmy na životní prostředí a okolí výrobního podniku. Zahrnuje všechny činnosti firmy, a tak prokazuje odpovědnost za tuto činnost, která se následně odráží v postoji zákazníka při výběru možného dodavatele dle aktuální legislativní platformy. Na základě plněných podmínek této certifikace firma získala možnost efektivního řízení enviromentálních otázek, lepší shodu s enviromentální legislativou, prevenci znečištění okolí výrobního závodu, snížení spotřeby vody a ostatních energií, neustále zdokonaluje enviromentální přístup k činnostem, redukuje rizika soudních sporů vzhledem k otázkám životního prostředí, má vyšší důvěru zainteresovaných stran a smluvních partnerů, zvyšuje morálku zaměstnanců a v neposlední řadě nabízí nové obchodní příležitosti ze strany ekologicky smýšlejících firem. Tento certifikát deklaruje vysokou úroveň shody se

standardy ochrany životního prostředí a je vstupní branou do světa novodobého průmyslu ve vztahu k závazkovým vztahům.

- Deklarace managementu a kvality HSE : jedná se o deklaraci vedení společnosti o způsobu jednání firmy včetně jejich vedoucích zaměstnanců. Deklaruje zde dosahování kvality výrobků, kvality pracovních podmínek, růst a školení zaměstnanců a v neposlední řadě dodržování legislativních povinností.
- Quality Management System 16949:2009 : jedná se o certifikát řízení systému jakosti v automobilním průmyslu. Hodnocení shody procesů firmy s výše uvedenou normou prokazuje společnost plnit požadavky v rámci automobilního průmyslu. Jde o celosvětový standard vyvinutý International Automotive Task Force (IATF), který definuje požadavky na systém řízení jakosti pro automobilní průmysl. Konkrétně se jedná o všechny procesy, to je o vývoj, návrhy, výrobu, instalaci a servis automobilních výrobků. Slučují se zde evropská legislativa s národními normami Německa, USA, Francie a Itálie. Výše uvedená norma definuje výrobu jako proces vytváření nebo zpracování výrobních materiálů, stavebních nebo náhradních dílů a montáž nebo tepelné zpracování, svařování a lakování. Zahrnuje osobní automobily, užitková auta, nákladní automobily, autobusy a motocykly. Nezahrnuje průmyslová, zemědělská a terénní vozidla. Provedená certifikace snižuje nejednotnost jednotlivých výrobců, zvyšuje účinnost a ziskovost výrobního procesu.

Společnost svými vlastněnými certifikáty deklaruje skloubení požadavků na kvalitu výrobků s respektem k ochraně životního prostředí a ochraně zdraví lidí.

Současně se společnost zapojila do unikátního projektu „Zelená firma,“. Tento projekt umožňuje zaměstnancům ukládat vysloužilé elektrospotřebiče do speciálních boxů, které jsou pak vyváženy do speciálních firem na vytěžení odpadních materiálů. Takto společnost přispívá ke společné ochraně životního prostředí.

Organizační struktura firmy

Předpokládaná organizační struktura firmy vychází z již zavedených společností zabývajících se výrobky pro automobilní průmysl. Provoz je veden na poloautomatizovaných pásech, které budou uzpůsobeny dle požadavků jednotlivých projektů.

Struktura společnosti vychází ve své vrcholové části z ředitele společnosti, který má k dispozici asistenta. Mezi hlavní oddělení nebo úseky podniku patří oddělení kvality, oddělení materiálu, oddělení vývoje a inovací, dále pak oddělení IT a financí, oddělení lidských zdrojů a oddělení výroby.

Řediteli společnosti jsou tedy přímo podřízeni vedoucí jednotlivých oddělení (pozice odpovídají technickým ředitelům a vedoucím úseků).

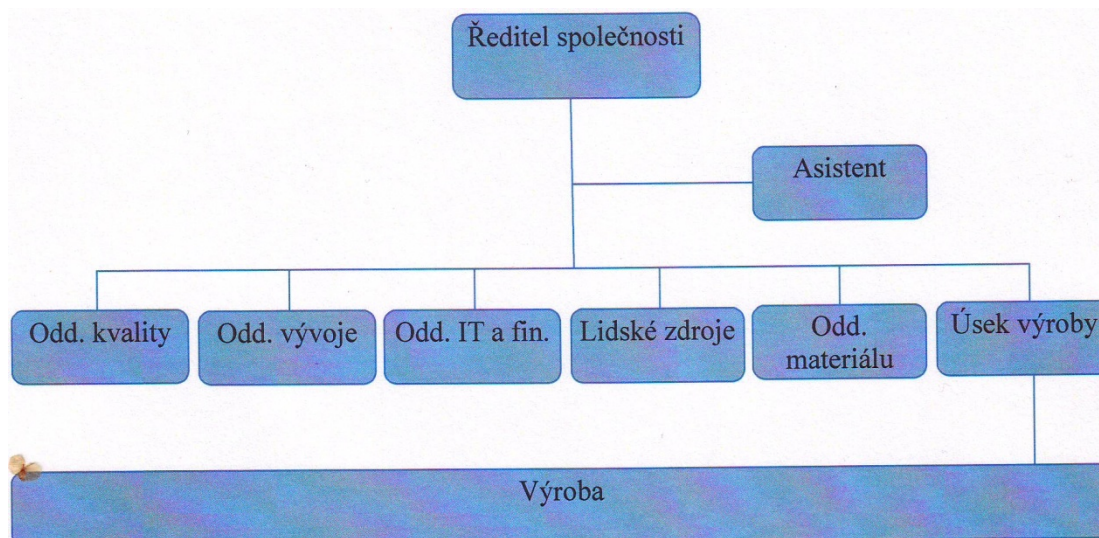
Ředitel společnosti

Ředitel společnosti řídí činnost firmy, je plně odpovědný za dodržování platné legislativy v oblasti pracovního a obchodního práva, dále pak za dodržování ochrany životního prostředí. Ve vztahu k nadnárodní mateřské firmě je odpovědný za kvalitu a kvantitu výroby včetně dodržování harmonogramu dodávek vyrobených dílů. Ředitel společnosti přímo řídí své technické ředitele a vedoucí jednotlivých úseků. Své pravomoci uplatňuje proti těmto vedoucím pracovníkům společnosti.

Z organizační struktury společnosti je patrné, že má přímou působnost do úseku výroby podniku, jako jeho nejdůležitější součásti, a to právě přes vedoucího úseku výroby. Je zřejmé a zkušenosti s podobnými strukturovanými společnostmi to dokazují, že tato vazba je vedena pouze vzhledem k exekutivě v rámci společnosti. Hlavní ředitel společnosti v praktickém procesu výroby nezasahuje do přímé činnosti zaměstnanců. Jeho vazba na úsek výroby bude vedena přes porady a školení vedoucích zaměstnanců úseku výroby a bude mít za cíl koordinovat jednotlivé části procesu výroby ke zvýšení efektivnosti při současném zachování úrovně bezpečnosti práce.

V rámci zpracovaného organizačního řádu celé společnosti, který musí být v souladu s organizačním řádem mateřské firmy a v souladu s platnou národní legislativou, musí být

podrobně a jednoznačně stanoveny odpovědnosti jednotlivých hlavních funkcionářů společnosti. Ti mohou tyto své povinnosti následně organizačně předat dále, což však z nich nesnímá celkovou odpovědnost za svěřené povinnosti.



Obrázek 14 Organizační struktura společnosti. Zdroj: Základní dokumentace společnosti

Oddělení kvality

Činností oddělení kvality je hned několik. V první řadě má pod dohledem kvalitu v procesu výroby jako svou stěžejní činnost. Dále řeší kvalitu výrobků ve vztahu k zákazníkovi a ve vztahu k platné legislativě, ať už národní nebo evropské. A v poslední řadě je zde část oddělení směřována k provádění vnitřních auditů společnosti ve vztahu k internímu managementu řízení jakosti a ostatním systémům interně zřízeným vedením společnosti. Vzhledem k této činnosti má současně za úkol vést firemní dokumentaci ve vztahu k procesu výroby.

Oddělení vývoje

Toto oddělení má za úkol vytvářet výrobní dokumentaci a vyvíjet nové či inovované automobilní díly vždy, kdy vznikne potřeba. Ta se předpokládá vždy, kdy je vyvíjen nový typ automobilu za předpokladu, že stávající vyráběné díly nelze zastavět do tohoto

nového vozu. Jinak také zvané oddělení vývoje a inovací má tři samostatné úseky, které tvoří nedílný proces vývoje nového výrobku. Systémový úsek má na starosti projektovou a výrobní dokumentaci, která tvoří základ nového výrobku. Současně tento úsek zodpovídá za to, aby vyvíjená část byla v souhlasném stanovisku s platnou oborovou a všeobecnou legislativou. Zároveň tento úsek provádí veškerý vývoj mechanické části nového dílu či inovuje starý díl. Druhý úsek nazvaný úsek elektronického vývoje má za úkol vyvíjet včetně projektové a výrobní dokumentace elektronické součástky, nebo k mechanickým částem připojovat elektronickou část. Třetím úsekem tohoto oddělení je vývojová výroba. Ta zahrnuje dle svého názvu provozovnu výrobu, vývojovou laboratoř a zkušebnu pro nové vzorky či inovativní postupy.

Vedoucím této části výrobního podniku je vedoucí oddělení vývoje, který má za úkol stmelovat kolektivy, provázet nový výrobek celou jeho projektovou a vývojovou cestou, řešit komplikace v procesu vývoje, zajišťovat potřebný materiál a předkládat nové nebo inovované výrobky vedení společnosti ke schválení či certifikačnímu procesu.

Oddělení IT a financí

Toto oddělení v sobě zahrnuje dva úseky spolu blízce související. Oba úseky vede vedoucí oddělení IT a financí.

Úkolem prvního úseku IT je plně se věnovat systémovému zpracovávání dat, opravám a údržbě používaných IT technologií a stávajícímu systému IT provozu ve výrobě. Součástí tohoto je i modernizace technologií a hardwaru v podobě nové techniky. Tento úsek se dělí na část nazvanou aplikační technologie a na část systémové inženýrství.

Úkolem úseku financí je správa financí, rozpočtování, platební schopnost ve vztahu k zaměstnancům i ve vztahu k smluvním partnerům a dále pak část věnovaná kontrolním procesům. Tento úsek je v našem návrhu dělen na část rozpočtovou, platební a kontrolní. Rozpočtová část úseku financí má za úkol rozpočtovat veškeré výdaje od nákupu materiálu, techniky, lidských zdrojů, až po plánované inovace a vývoj nových produktů. Platební část, neboli klasicky řečeno účetní část finančního úseku, dohlíží a provádí platby ve vztahu k výplatám zaměstnancům, platebním povinnostem vůči

dodavatelům a smluvním partnerům a také spravuje legislativně dané finanční závazky vůči státu. Kontrolní část provádí kontrolu veškerého toku finančních prostředků společnosti, včetně toků vůči mateřské společnosti nadnárodního koncernu (pokud budeme uvažovat tento případ). Je podřízena vedoucímu oddělení IT a financí, ale svá zjištění předkládá přímo řediteli společnosti ke schválení a podpisu.

Oddělení lidských zdrojů

Toto oddělení se skládá ze dvou částí. První část je personální. Ta obstarává veškeré nutné záležitosti ve vztahu k zaměstnancům. Spravuje pracovní smlouvy, zajišťuje nábor, výběr a propouštění zaměstnanců ze zaměstnaneckého poměru, řeší jejich náležitosti po celou dobu trvání jejich pracovního poměru a řeší výměny zaměstnanců v rámci společnosti.

Druhá část tvoří úsek péče o zaměstnance. Tento úsek má na starosti školení, rozvoj a rozvoj zaměstnanců.

Na základě zkušeností z obdobných podniků jsme dospěli k závěru, že nejvytíženější částí tohoto oddělení je část personální, a to vzhledem k počtu a předpokládané počáteční fluktuaci zaměstnanců ve výrobě. Jedním z dílčích cílů je snížit fluktuaci zaměstnanců, zejména těch, kteří se přímo podílejí na výrobě. Tím dojde ke stabilizaci výrobního procesu a v dlouhodobém horizontu i k šetření nákladů, neboť právě noví zaměstnanci vykazují nejvyšší chybovost.

Oddělení materiálu

Oddělení materiálu zahrnuje všechny činnosti podniku spojené s nákupem a logistikou materiálu potřebného pro výrobu požadovaných dílů. Jeho jednotlivé součásti nejsou úseky s podřízenými, jako v ostatních případech oddělení podniku, ale jedná se o dvoučlenné skupiny odborníků, kteří mají na starosti obchodování – nákup materiálu vždy pouze odpovídající oblasti, jako jsou plasty, kovy, mechanické součástky a díly, a dále jsou zde zastoupeni pracovníci odpovědní za režijní materiál. Samostatnou část tohoto oddělení tvoří skupina technické podpory dodavatele.

Tyto výše jmenované skupiny mají za úkol nákup a dodávku jednotlivých materiálů dle jejich určení. Myšleno tím je jak samotný výběr potencionálních dodavatelů, tak domluvení výhodných dodavatelských a smluvních podmínek, případně zpětný odběr daného odpadního materiálu. Jsou plně zodpovědní za plynulé zásobování výrobních kapacit podniku. Jednají s dodavateli, upravují obsah dodavatelských smluv a provádějí kontroly oprávněnosti požadavků nákupu. Současně musí porovnávat požadavky výrobních kapacit ve vztahu ke skladovým zásobám a rychlosti spotřeby.

Samostatnou pozici zaujímá v této organizační struktuře oddělení skupina technické podpory dodavatele. Tato technická skupina řeší dodávky od dodavatelů ve vztahu k technickým požadavkům na výrobky. Jejich činností je právě tato kontrola dodávaného materiálu včetně řešení nestandardních podmínek nebo vadného dodávaného materiálu. Součástí technické podpory dodavatele je všeobecně známý „proces schvalování dílů pro automobilový průmysl“ se zkratkou PPAP. Jedná se o jednu ze základních povinností výrobce automobilních dílů dle normy QS-9000. V praxi jde o schválení dodávaných automobilních dílů konečným odběratelem, tedy výrobcem automobilů. Jednotlivé požadavky této normy jsou ve výrobních podnicích uváděny ve vztahu k výrobě vždy v místním manuálu PPAP.

Úsek výroby

Úsek výroby je největší částí společnosti. Současně zajišťuje hlavní předmět podnikání společnosti. Úsek výroby zajišťuje produkci vlastních výrobků pro automobilní trh. Úsek je tvořen výrobními linkami, které je možno přestavět dle požadavků konkrétního projektu. Každá výrobní linka produkuje konkrétní typ výrobku pro konkrétní typ automobilu.

V čele stojí vedoucí úseku, který má pod sebou výrobní mistry. Ti se střídají v ranních a odpoledních směnách. V případě nutnosti lze na určitou omezenou dobu organizačně změnit proces provozu na třísměnný. Tato skutečnost však vyžaduje nasazení všech vedoucích pracovníků společnosti a určitá organizační omezení ve vztahu k stálým zaměstnancům.

Vedoucí úseku výroby má přímou odpovědnost za činnost, práci a výsledky podřízených na jednotlivých směnách. Svě pravomoci deleguje na jednotlivé mistry

výroby. Jeho povinností je organizace práce a dodržování technologických postupů v oblasti řízení činnosti výroby v souladu se zásadami bezpečnosti práce a dodržování ochrany zdraví při práci. Musí také zajistit dodržování požární bezpečnosti a ergonomie, včetně zabezpečení hospodárného používání výrobních prostředků a pracovního nářadí. Je povinen vytvářet závazná pravidla pro práci na pracovišti a kontroluje jejich dodržování. Ve výrobním úseku pracuje většina zaměstnanců společnosti.

Společnost je složena z kmenových (stálých) zaměstnanců, a zaměstnanců pracovních agentur. Toto vázané zaměstnávání umožňuje flexibilitu pracovních míst ve vztahu k aktuálním zakázkám. Toto zaměstnávání agenturních dělníků je pro výrobní podnik výhodné z finančního i logistického hlediska. Tito zaměstnanci nejsou smluvně vázáni s firmou, ta tudíž nebere v potaz jejich nároky na zajišťování mimopracovních aktivit. Většinou se jedná o brigádní dělníky nebo dělníky cizích národností.

4.2 Představení projektu

Základní představení projektu

Jedná se o projekt, který proběhl ve zkoumané společnosti. Projekt byl po technické stránce zaměřen na zahájení výroby pěti interiérových dílů. Záměrem projektu je zvýšit zisky firmy a upevnit její postavení na trhu v tuzemsku.

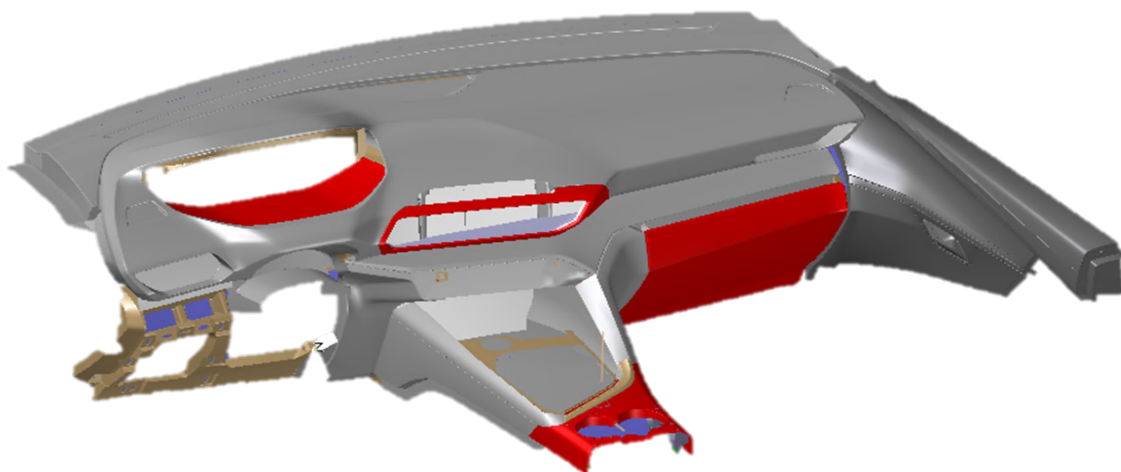
Veškeré výpočty finanční a personální náročnosti projektu byly prováděny na softwaru vytvořeném finančním a personálním ředitelstvím mateřského koncernu. Tento software byl vytvořen v březnu 2011 a naposledy modifikován v červnu 2015. Je určen pro všechny společnosti náležející koncernu a kompatibilní s používanou hardwarovou základnou firmy, a dává informace o předpokládaných nákladech a ziscích, při zadání počtu zaměstnanců a jejich předpokládaných mzdách kalkuluje veškeré platby a finanční nároky zaměstnanců. Dále je pak schopen počítat spotřeby materiálů na základě jejich předpokládaného pohybu včetně kalkulací marží a možných ztrát jak materiálových, tak finančních či daňových.

V rámci námi zpracovávaných informací jsme vycházeli z kalkulací projektového a personálního útvaru a pro výpočet závěrečných námi navržených úprav jsme opět použili podnikový software.

Základní obchodní údaje:

- označení : P08
- vozidlo : confidential
- zákazník : confidential
- objem vyrobených dílů : 1,13 mil. ks automobilních setů / 51 mil. EUR
- roční množství : průměrně 180.000 ks setů / rok (ve špičce 228.000 ks)

Automobilové díly, které byly předmětem P08, jde o popis z projektové dokumentace.



Obrázek 15 Automobilové díly P08. Zdroj: Projektová dokumentace společnosti

Díl 1 : Anti-reflexní vložka palubní desky

Díl 2 : Palubní deska

Díl 3 : Centrální vstup ventilace

Díl 4 : Díl vstupu řadící páky

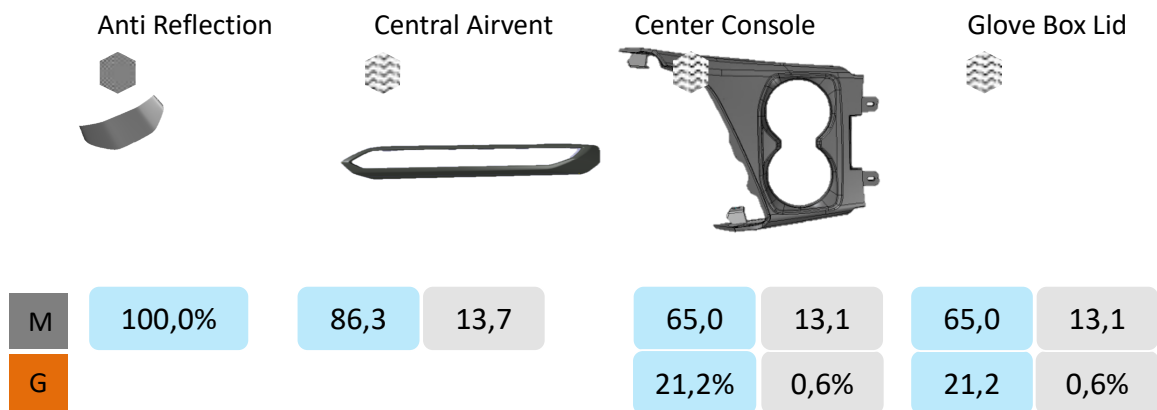
Díl 5 : Dvířka boxu spolujezdce

Použití technologických postupů:

- vstřikování plastů
- ohřev plamenem

- ROM technologie
- sestavení dílů od subdodavatelů
- nástřik polyuretanů
- šití dílců.

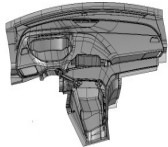
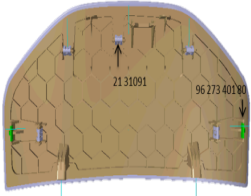
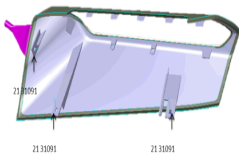
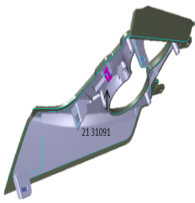

Detailnější informace o produktech výroby – díly 1-5:



Obrázek 16 Informace o materiálové základně dílů. Zdroj: Projekt společnosti

Jedná se o podíl rozčlenění výrobků dle použitých **materiálů CompoLite a ColoSense@Lite**.

Produktové informace – drsnost materiálu a nakupované díly

<p>IP</p>  <p>MATERIAL Spray Colo-Sense Lite</p>			
<p>Anti</p> <p>MATERIAL Insert PC-ABS Pulse A35-105 ROM Colo-Fast RSK 61P</p> <p>PURCHASED PARTS Riblok 5 x 21 31091 Metal clip 2 x</p> 	<p>Central</p> <p>MATERIAL Insert PC-ABS Pulse A35-105 ROM Colo-Fast RSK 61P</p> <p>PURCHASED PARTS Riblok 3 x 21 31091</p> 	<p>Cupholder</p> <p>MATERIAL Insert ABS Magnum 3416 SC ROM Colo-Fast RSK 61P</p> <p>PURCHASED PARTS Riblok 1 x 21 31091</p> 	<p>Glove Box</p> <p>MATERIAL Insert PPTD40 ROM Colo-Fast RSK 61P</p> 

Obrázek 17 Produktové informace. Zdroj: Projekt společnosti

Potřebné technické vybavení pro projekt 01:

- 2 x nová výrobní linka
- nový nebo upravený dopravní pás
- nová šicí jednotka
- nový vstříkovací automat ENGEL 1300 T včetně ovládacího panelu
- nová svářecí jednotka
- nové nebo upravené dopravní jednotky (6 ks)

Projektový tým

Složení projektového vývojového týmu:

- manažer odbytu (sales)
- projektový manažer (project manager)
- plánovač kvality (quality planning)
- produktový inženýr (product engineer)
- inženýr – nástrojář (tool engineer substrates)
- strojní inženýr (tool engineer)
- strojní inženýr – vybavení (equipment engineer)
- logistik (manažer logistiky)
- manažer pro subdodávky (purchase)
- inženýr – povrchy (surface).

Složení realizačního týmu:

- projektový koordinátor (project coordinator)
- inženýr – kvalita (quality engineer)
- procesní inženýr (process engineer)
- koordinátor produkce (production coordinator)
- logistik, subdodávky inženýr (logistic, purchase engineer).

DATA	PART2	PROCESS 1	TECH	7	8	9	10	11	12	13	14	16		
PRESERIAL	Anti-Reflexion Cover	part delivery	(blank)							6			30	
		tool available	SUBSTRATE								1			
			ROM									1		
	Central Airvent LHD	part delivery	(blank)							6			30	
		tool available	SUBSTRATE								1			
			ROM									1		
	Cupholder LHD	part delivery	(blank)							6			30	
		tool available	SUBSTRATE								1			
			ROM									1		
	GB LHD	part delivery	(blank)								10			34
		tool available	SUBSTRATE									1		
			ROM										1	
	IP LHD level 1 & 2	part delivery	(blank)				30				30			
		tool available	SPRAY	1										

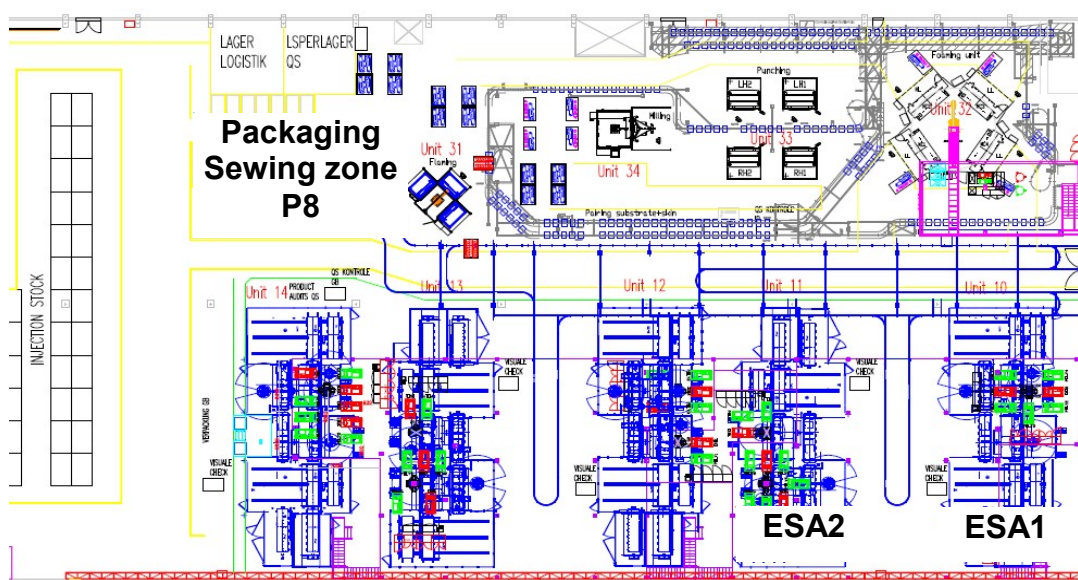
Obrázek 18 Časový harmonogram zajištění předsériové výroby. Zdroj: Projekt společnosti

Plán přípravy a zajištění dodávek dílů:

- úprava dávkování linky 01 a 02
- dodávka prototypové formy pro díly 1-5
- příprava programu po dodání formy
- zajištění volné kapacity výrobních linek
- zajištění surovin pro výrobu
- ověření ostatních dostupných surovin
- návrh balení – prototyp
- zajištění subdodávek
- zajištění balícího materiálu
- výroba vzorků
- požadavky na proměření a označení vzorků
- proměření vzorků a jejich označení
- požadavky na balení od zákazníků
- dodání vzorků.

Situační plán rozmístění výrobních linek pro Projekt 01 v areálu výrobního podniku je převzat z firemní projektové dokumentace společnosti. Umístění dvou výrobních linek je řešeno v rámci stávajícího objektu společnosti.

Legenda: ESA 1- výrobní linka 01
ESA 2- výrobní linka 02
Packaging zone - balící prostor
Sewing zone - prostor pro šicí práce



Obrázek 19 Rozmístění výrobních linek. Zdroj: Projekt společnosti

Způsob balení produktů je dán požadavky odběratele. Na základě žádosti o tuto specifikaci bylo rozhodnuto o způsobu balení takto:

- kovové přepravky – 20 ks, 2 patra po 10 kusech
- kartonové přepravky – 10 ks v přepravce, 1 patro
- platné pro díly 1, 3, 4, 5
- díl 2 bude balen dle aktualizované specifikace zákazníka

Prototypové výrobní sestavy:

Palubní deska

	Part name	Part number	CT		Material consumption				Manning		SCRAP			
			Target(s)	Actual(s)	Target(g)		Actual(g)		Target	Actual	Target	Actual	Pareto	
					CF	AF	CF	AF						
IP	SPRAY	P8 IP L1&2 LHD Mistral	B0004300	157	160	1372	735	1484	699	6,53	8,53	5%	35%	1. Tears 2. Bubbles 3. Bad spray
		P8 IP L1&2 RHD Mistral	B0004304	159	162	1404	747	1463	701					
		P8 IP L3 LHD Mistral	B0004301	162	161	1348	851	1502	678					
		P8 IP L3 RHD Mistral	B0004305	164	163	1380	863	1509	687					
		P8 IP L4 LHD stitch Mistral	B0004303	168	163	1498	851	1488	696					
	P8 IP L4 RHD stitch Mistral	B0004306	169	164	1532	863	1528	710						
Sewing	P8 IP L4 LHD/RHD stitch		105	82	tbd		1,15m aikinite/ 0,95m black		4,66	3,33	5%			
Sealing	P8 IP L4 LHD/RHD stitch		115	92			0,45m tape				1%			

Tabulka 1 Rozklad potřebných surovin pro díl - palubní deska. Zdroj: Projekt společnosti

Centrální ventilační výstup a počítač

	Part name	Part number	CT		Material consumption				Manning		SCRAP		
			Target(s)	Actual(s)	Target(g)		Actual(g)		Target	Actual	Target	Actual	Pareto
					CF	AF	CF	AF					
ROM	P8 AR Mistral	D10323115	205	190	120,4		140		13,9	17,9	4%	10%	1. Bubble A side 2. Glosy spot
	P8 CA LHD Mistral	D10323114	205	213	148,8		140					47%	1. Bubble A side 2. Leakage of PU 3. Adhesion
	P8 CA RHD Mistral	D10323514	205	213	148,8		140					45%	1. Bubble A side 2. Substrate our of PU
	P8 CH LHD Mistral	D10323116	220	225	117,8		123					45%	1. Bubble 2. Glosy Spot 3. Substrate out of PU
	P8 CH RHD Mistral	D10323516	220	225	117,8		123						
	P8 GB LHD Mistral	B0004307	210	185	251,8		310						
	P8 GB RHD Mistral	B0004309	210	185	251,8		310						

Tabulka 2 Rozklad potřebných surovin pro díl - ventilace a počítač. Zdroj: Projekt společnosti

Všechny uvedené prototypové výrobní sestavy představují základní přehled o jednotlivých technologických postupech nutných pro výrobu, včetně používaných Part/Number číselných označení dílů. Dále pak tyto sestavy představují zdroj informací o zásobách materiálů, jejich předpokládané spotřebě a také počtu vadných dílů.

Vstupní díl řadicí páky

	Part name	Part number	CT		Material consumption				Manning		SCRAP		
			Target(s)	Actual(s)	Target(g)		Actual(g)		Target	Actual	Target	Actual	Pareto
					CF	AF	CF	AF					
DP	P8 DP upper skin L	B0004380	132	142	198	124	263	135	4,08	4,08	4%	15%	1. Bubbles 2. Tears 3. Bad spray
	P8 DP upper skin R	B0004381	132	142	198	124	263	135					

Tabulka 3 Rozklad potřebných surovin pro díl - vstup řadicí páky. Zdroj: Projekt společnosti

Dvířka boxu spolujezdce

	Part name	Part number	CT		Material consumption				Manning		SCRAP		
			Target(s)	Actual(s)	Target(g)		Actual(g)		Target	Actual	Target	Actual	Pareto
					CF	AF	CF	AF					
ROM	P8 DP deco front L	B0004382	205	210	125		118		9,95	11,35	4%	8%	1. Bubble 2. Glosy spot
	P8 DP deco front R	B0004383	205	210	125		118					10%	
	P8 DP deco rear L	B0004384	205	182	87,7		88					18%	
	P8 DP deco rear R	B0004385	205	182	87,7		88						
	P8 DP medaillon L	B0004386	220	223	143,8		150						
	P8 DP medaillon R	B0004387	220	223	143,8		150						

Tabulka 4 Rozklad potřebných surovin pro díl - dvířka boxu. Zdroj: Projekt společnosti

4.3 Rozpočet projektu

Vzhledem k obsahu projektu, délce jeho trvání a předpokládaným investicím byl zvolen projekt jako středně dlouhý, s kalkulací v letech 2011 až 2016.

Námi představený rozpočet včetně celkové kalkulace projektu se skládá z několika částí.

První částí je celkové shrnutí či představení projektu, jeho zásadní údaje. Mezi zařazené údaje patří popis projektu, číselné hodnoty vstupní i výstupní, zdůvodnění projektu, jeho rizikové stránky či faktory a předpoklady při zadání projektu. Toto zadání projektu zahrnuje předpoklady jak výrobní či finanční, tak předpoklady odchylky od konkrétního plánu výroby nebo odchylky od výrobních schémat nebo finančních výnosů.

Přehled	
popis projektu	
Projekt	Projekt 01
vozidlo	Automobil 1, Automobil 2
Zákazník	evropská automobilka
SOP Month/Year	VII.05
Part:	centrální ventilační vstup
Technology:	Spray, robotické svařování, nástřik polyuretanu
Material type:	CSL, ROM, polyuretanová pěna
LTAs:	3x 3%
Incoterms:	DDP
Projekt – celkem:	
cena setu (€):	45,48
Počet dodaných setů ce	1 128 042
Následný prodej(k€):	50 983
EBIT (k€):	8 420 16,5%
EBITDA (k€):	11 299 22,2%
CAPEX (k€):	2 853
NPV (k€):	6226
Možné omezení (%):	10,0%
IRR (%):	504,4%
Zdůvodnění projektu	
prodejní cena viz nabídka bez nástrojů	Klíčová rizika / citlivost stříkání, sešívání kůže
Odchylka od předpokladu	
	Odchylky od předchozí verze Zvedání sazeb v prvních pěti letech

Obrázek 20 Celkový přehled projektu. Zdroj: Projekt společnosti-software společnosti

Na základě provedené finanční rozvahy je zřejmé, že finanční náklady na otevření výrobní linky pro výrobu dílů 1 až 5 jsou takové, že téměř veškeré investice jsou provedeny z provozních peněz. Jejich návratnost je v horizontu několika let, a smluvní podmínky dodání dílů rozvržené do let 2011 až 2016.

Ve druhé části finančního plánu je projektu je představena kalkulace s výcenásobným příspěvkem na úhradu.

	TOTAL Project		w/o Substr
hrubé tržby	51 259	100,5%	
slevy	-276	-0,5%	
čisté tržby	50 983	100,0%	42 667
chemické suroviny	-12 776	-25,1%	-29,9%
nechemické suroviny	-4 008	-7,9%	
práce	-5 999	-11,8%	-14,1%
nepřímá práce	-2 644	-5,2%	-6,2%
variabilní výrobní náklady	-4 560	-8,9%	-10,7%
nároky zákazníků	-891	-1,7%	-2,1%
ceny transportu	-3 535	-6,9%	-8,3%
čistý příspěvek	16 570	32,5%	38,8%
platy	0	0,0%	0,0%
budova	0	0,0%	0,0%
další fixní náklady	-151	-0,3%	-0,4%
celkové fixní náklady na výrobu	-151	-0,3%	-0,4%
nové vybavení	-1 735	-3,4%	-4,1%
staré vybavení	-26	-0,1%	-0,1%
balení	-398	-0,8%	-0,9%
odpisy z výroby	-2 159	-4,2%	-5,1%
odpisy na budovu	0	0,0%	0,0%
další odpisy	-720	-1,4%	-1,7%
hrubá marže	13 540	26,6%	31,7%
G&A	-1 920	-3,8%	-4,5%
S&M	-1 920	-3,8%	-4,5%
R&D	-1 280	-2,5%	-3,0%
jiné	0	0,0%	0,0%
EBIT provozní	8 420	16,5%	19,7%
Mould Revenues	0	0,0%	0,0%
Mould Cost	0	0,0%	0,0%
EBIT celého projektu	8 420	16,5%	19,7%
odpisy celkem	2 879	5,6%	6,7%
EBITDA	11 299	22,2%	26,5%

	1903	1904	1905	Total
CAPEX vybavení	0	1 388	347	1 735
CAPEX počáteční	83	446	191	720
CAPEX balení	0	119	279	398
CAPEX objektu	0	0	0	0
NBV starého vybavení	0	0	26	26
výnosy	1 339	2 679	1 339	5 357
náklady	-925	-3 175	0	-4 100
marže	415	-497	1 339	1 257

celkem	CAPEX	2 853	NPV	6 226
	Carset price	45,48	IRR	504,4%
	FX rate	27	Hurdle %	10,0%

Obrázek 21 Vícenásobný příspěvek na úhradu projektu P08. Zdroj: Projekt společnosti

Finanční předpoklady projektu jsou pak popsány v souhrnné tabulce přehledu nákladů a výnosů v letech 2008 až 2016. Pro lepší přehlednost je tato finanční analýza rozdělena na dvě tabulky se stejnými hodnotami. Tyto dvě tabulky jsou řádkovým pokračováním položkového přehledu rozpočtu projektu společnosti, a dávají přehlednou formou informace o předpokládaných hrubých a čistých tržbách, nákladech na vybavení a strojovou základnu, a také vyčíslují pro společnost důležité parametry projektu, jako jsou EBIT a EBITDA.

Analýza I. Část:
Roky 2009 až 2013

TOTAL 2009		TOTAL 2010		TOTAL 2011		TOTAL 2012		TOTAL 2013	
1 754	100,0%	9 114	100,0%	10 414	101,0%	9 170	101,0%	8 020	101,0%
0	0,0%	0	0,0%	-104	-1,0%	-92	-1,0%	-80	-1,0%
1 754	100,0%	9 114	100,0%	10 310	100,0%	9 078	100,0%	7 940	100,0%
-448	-25,5%	-2 232	-24,5%	-2 527	-24,5%	-2 247	-24,7%	-1 994	-25,1%
-143	-8,1%	-712	-7,8%	-799	-7,7%	-699	-7,7%	-620	-7,8%
-217	-12,4%	-1 021	-11,2%	-1 168	-11,3%	-1 045	-11,5%	-942	-11,9%
-96	-5,5%	-450	-4,9%	-514	-5,0%	-461	-5,1%	-415	-5,2%
-149	-8,5%	-789	-8,7%	-906	-8,8%	-810	-8,9%	-718	-9,0%
-61	-3,5%	-228	-2,5%	-155	-1,5%	-136	-1,5%	-119	-1,5%
-115	-6,5%	-605	-6,6%	-702	-6,8%	-627	-6,9%	-557	-7,0%
525	29,9%	3 077	33,8%	3 539	34,3%	3 053	33,6%	2 574	32,4%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
-151	-8,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
-151	-8,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
-248	-14,1%	-248	-2,7%	-248	-2,4%	-248	-2,7%	-248	-3,1%
-7	-0,4%	-7	-0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
-57	-3,2%	-57	-0,6%	-57	-0,6%	-57	-0,6%	-57	-0,7%
-311	-17,7%	-311	-3,4%	-305	-3,0%	-305	-3,4%	-305	-3,8%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
-180	-10,3%	-180	-2,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
-116	-6,6%	2 586	28,4%	3 234	31,4%	2 748	30,3%	2 269	28,6%
-66	-3,7%	-343	-3,8%	-388	-3,8%	-342	-3,8%	-299	-3,8%
-66	-3,7%	-343	-3,8%	-388	-3,8%	-342	-3,8%	-299	-3,8%
-44	-2,5%	-229	-2,5%	-259	-2,5%	-228	-2,5%	-199	-2,5%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
-292	-16,6%	1 671	18,3%	2 200	21,3%	1 837	20,2%	1 473	18,6%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
-292	-16,6%	1 671	18,3%	2 200	21,3%	1 837	20,2%	1 473	18,6%
491	28,0%	491	5,4%	305	3,0%	305	3,4%	305	3,8%
199	11,4%	2 162	23,7%	2 504	24,3%	2 141	23,6%	1 778	22,4%

Analýza II. Část

Roky 2014 až 2018.

TOTAL 2014		TOTAL 2015		TOTAL 2016		TOTAL 2017		TOTAL 2018	
6 975	100,0%	5 516	100,0%	296	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
6 975	100,0%	5 516	100,0%	296	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
-1 761	-25,2%	-1 486	-26,9%	-81	-27,3%	0	0,0%	0	0,0%
-548	-7,9%	-462	-8,4%	-25	-8,5%	0	0,0%	0	0,0%
-844	-12,1%	-723	-13,1%	-40	-13,5%	0	0,0%	0	0,0%
-372	-5,3%	-319	-5,8%	-18	-5,9%	0	0,0%	0	0,0%
-641	-9,2%	-518	-9,4%	-28	-9,5%	0	0,0%	0	0,0%
-105	-1,5%	-83	-1,5%	-4	-1,5%	0	0,0%	0	0,0%
-492	-7,0%	-415	-7,5%	-23	-7,6%	0	0,0%	0	0,0%
2 215	31,7%	1 510	27,4%	77	26,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 215	31,7%	1 510	27,4%	77	26,0%	0	0,0%	0	0,0%
-262	-3,8%	-209	-3,8%	-11	-3,8%	0	0,0%	0	0,0%
-262	-3,8%	-209	-3,8%	-11	-3,8%	0	0,0%	0	0,0%
-175	-2,5%	-139	-2,5%	-7	-2,5%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
1 515	21,7%	952	17,3%	47	15,9%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
1 515	21,7%	952	17,3%	47	15,9%	0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
1 515	21,7%	952	17,3%	47	15,9%	0	0,0%	0	0,0%

Tabulka 6 Analýza projektu pro roky 2021 – 2025. Zdroj: Projekt společnosti

Závěrečnou částí finančního rozpočtu projektu je přehled finančních aktivit v jednotlivých letech. Jsou zde již zmíněny platy bez jejich vyčíslení, včetně počtů zaměstnanců. Fixní náklady na objekty v areálu firmy jsou dle přehledu nulové.

Další částí rozpočtu projektu obsahuje údaje o amortizaci objektu a vybavení v rámci daňových odpisů, následují kalkulace výnosů z prodeje vyrobeného množství dílů včetně všech finančních a materiálních aktivit. Poslední částí je celkové cash-flow podniku v rámci Projektu 01.

5 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Na základě zadání diplomové práce za účelem sběru informací a vyhotovení zadání hlavních činností při projektových pracích u výrobního podniku jsme byly nuceni použít veškeré nám známé zdroje informací.

Je nyní třeba předeslat, že data získaná buď v papírové, nebo elektronické podobě, jsou charakteru obchodního tajemství nebo firemního know-how. Už ze samé této podstaty je nebylo možno zařadit mezi dané zdroje, bylo je možno pouze vytěžit jejich přečtením a následnou implementací do práce.

Druhým zdrojem informací bylo provedení rozhovorů a dotazníkového šetření mezi pracovníky firmy. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na chování firmy vůči zaměstnancům. Druhou zkoumanou oblastí bylo, jakým způsobem se firemní vedoucí a firma jako taková chová k zaměstnancům na pracovišti. Dotazníkovým šetřením byli osloveni zaměstnanci společnosti, kteří byli zahrnuti do projektu. Dále byly provedeny rozhovory s několika zaměstnanci, kteří se vyjadřovali k personálním procesům na svém pracovišti.

Vzor dotazníku zaměřeného na personální práci u společnosti je přílohou této práce.

Dotazníkové šetření bylo provedeno z následujících důvodů a pomocí níže uvedených postupů.

Cíle šetření:

Základním zdrojem informací o pracovním životě zaměstnanců bylo provedení rozhovorů a dotazníkového šetření mezi pracovníky firmy.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit chování firmy vůči zaměstnancům. Dalším cílem bylo zjistit, jakým způsobem se firemní vedoucí a firma chová k zaměstnancům na pracovišti. Současně bylo úkolem nalézt a definovat personální procesy ve firmě a analyzovat je.

Metoda šetření:

Dotazníkové šetření bylo určeno pro zaměstnance výrobního podniku pro automobilový průmysl.

Cílem šetření bylo nejenom zjistit spokojenost zaměstnanců v pracovním procesu a opačně chování firmy a vedoucích pracovníků vůči zaměstnancům, ale také mělo za cíl získat informace týkající se všech částí personálních procesů, které probíhaly během doby, po kterou byl zaměstnanec u společnosti zaměstnán.

Metoda výzkumu:

Sběr dat byl proveden pomocí dotazníkových lístků. Dotazníky byly předány vedoucímu projektu, který je následně rozdál zaměstnancům. Nejednalo se o hloubkový průzkum, ale o statistické zobrazení odpovědí na otázky v dotazníku. Bylo rozdáno 100 dotazníkových lístků, vyplněno a odevzdáno bylo 64 lístků od zaměstnanců společnosti.

Získali jsme tak celkovou představu o činnosti firmy jako výrobního podniku, o její organizaci a personálním řízení, případně personálních procesech, které v ní probíhají.

Na základě odevzdaných 64 ks dotazníkových lístků jsme zpracovali analýzu dotazníkového šetření. Je nám známo, že 64 oslovených zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců společnosti není reprezentativní vzorek pro stanovení obecně platného optimálního postupu, nicméně může sloužit jako vodítko pro další podobné projekty.

Analýza dotazníkového šetření:

Celkem tedy bylo analyzováno 64 dotazníků zaměstnanců, z toho bylo 60 mužů a 4 ženy. Věk respondentů se pohyboval od 18 až po 58 roků. 80% respondentů má základní vzdělání. 13 osob bylo zařazeno mezi střední management a odborné specialisty. Co se týče průměru odpracovaných let u společnosti, pouze těchto 13 zaměstnanců bylo u společnosti déle než 5 let.

Nábor zaměstnanců – 75% respondentů (48 zaměstnanců) je spokojeno nebo spíše spokojeno s průběhem náboru do zaměstnání. Při ústním rozhovoru následně docházíme ke zjištění, že způsob náboru valnou většinu nezajímá v době, kdy se uchází o zaměstnání, pouze se snaží prosadit na trhu práce a získat zaměstnání.

Pracovní proces – 79% respondentů uvádí, že je vcelku nezajímá spokojenost s prací, jsou nuceni vykonávat tuto práci bez ohledu na pracovní podmínky. Zbylé respondenty dle výsledků velmi zajímají pracovní podmínky a spokojenost s prací, jelikož se jedná o administrativní pracovníky a specialisty.

Projektové vedení – 97% respondentů se nikdy neúčastnilo plánování ani porad týkajících se nových projektů společnosti. Je to dáno složením respondentů co do profese a délkou práce pro společnost.

Odměňování, vzdělávání a rozvoj – 53% respondentů uvádí spokojenost s odměňováním a pobídkami společnosti, opačně 47% respondentů uvádí, že nejsou seznámeni s možnostmi zvyšování odbornosti a výdělku, či jiných mimopracovních aktivit.

Následně byly provedeny rozhovory s několika zaměstnanci, kteří se vyjadřovali k personálním procesům na svém pracovišti. Výsledkem bylo, že se tito zaměstnanci vyjadřují tak, že se s personální prací setkávají pouze v případě vzniku či zániku pracovního poměru, nebo v případech změny finančního ohodnocení (odměny, pokuty,

stržení části platu, atd.). Jednoznačně během rozhovorů vyplývá, že personální oddělení společnosti má rezervy ve své práci či minimálně plní své povinnosti pouze tak, aby byly splněny základní zákonné požadavky a požadavky vedení společnosti.

Závěr analýzy:

Analýzou vzorku zaměstnanců na základě vyplněných dotazníků jsme dospěli ke zjištění, že personální útvar společnosti se stará zejména o personální administrativu, vyšší funkce, jako je řízení lidských zdrojů je vzhledem ke kapacitě personálního útvaru (2 personalisté) neprovádí v podstatě vůbec, případně se o ně starají vedoucí pracovníci, kteří tak však činí nekoncepčně a na základě svých manažerských zkušeností. Systém jako celek je funkční, jelikož je tento systém zaběhlý a vedení společnosti nejsou známy jiné možnosti nebo systém procesů.

Také je velice velký rozdíl mezi respondenty radícími se mezi dělnické profese a ostatní zaměstnance. Zatímco administrativu společnosti a výkonné specialisty na úrovni středního managementu objektivně zajímají pracovní podmínky, stav společnosti, úroveň bezpečnosti práce či její další vývoj nebo perspektiva, základní operátoři výroby jsou zde samostatnou skupinou, která fluktuuje téměř v celém spektru do 5 pracovních let včetně. Zájem této skupiny o společnost a její vývoj je téměř mizivý.

Jak již bylo výše zmíněno, druhou formou výzkumu bylo vedení zaměřených rozhovorů se zaměstnanci společnosti, kteří se přímo podílí na řízení projektu. Tyto rozhovory byly směřovány na zjištění spokojenosti zaměstnanců s projektem a jeho vedením. V příloze této práce je použita sada otázek v rámci osobních rozhovorů se členy projektového týmu.

Následuje analýza informací zjištěných během osobních rozhovorů.

Mezi výzkumné otázky, které jsem se řízenými rozhovory se zaměstnanci v rámci projektového týmu snažil řešit, patří:

- Jakým způsobem byli zaměstnanci určeni do projektového týmu?
- Souhlasili se změnou svého zařazení?

- Jsou spokojeni se svým zařazením?
- Jsou spokojeni s činností uvnitř projektového týmu?
- Ztotožnili se s projektem jako takovým?

Rozhovory byly prováděny v kanceláři personálního oddělení společnosti, za úplné anonymity dotazovaných. Součástí projektového týmu určeného vedením společnosti je 15 osob (počítáno včetně členů realizačního týmu), plus 10 pomocných pracovníků určených pro pomocné práce. Celkem bylo provedeno 9 řízených rozhovorů. Mezi těmito zaměstnanci byly zastoupeny všechny skupiny osob – projektový, realizační i pomocný tým, každý po 3 osobách.

Výsledky těchto rozhovorů naznačují, že zaměstnanci určení do projektového, realizačního nebo pomocného týmu nebyli seznámeni s projektem dříve, než byl schválen pro uskutečnění. Pouze cca 10% osob nejvyššího vedení projektového týmu vědělo o chystaném záměru společnosti. Téměř 90% dotázaných prohlásilo, že jejich určení do týmu proběhlo bez jejich vědomí, bylo jim oznámeno, že po určitý čas budou pracovat na jiném projektu než doposud. 60% dotázaných tvrdí, že jejich umístění je odpovídající jejich dosavadním zkušenostem a celkově 80% osob souhlasí s vedením projektu co do personálního obsazení a jeho činnosti.

Opakem je však skutečnost, že téměř 80% dotázaných nezajímá projekt jako takový. Jde pouze o další práci u společnosti, pouze na jiném pracovním místě. A současně 100% dotázaných s jistotou tvrdí, že se podle jejich informací před otevřením projektu personální oddělení neúčastnilo jeho obsazení. Jejich činnost přišla až v kontextu nábory a dalšího zpracování personálních otázek projektu.

5.1 Personální plán (strategie)

Personální plán podniku pro výrobu dílů, tak jak jsme zjistili na základě studia materiálů, má za cíl:

- Získat a udržet takové množství osob a s takovou kvalifikací, jaké potřebujeme ve výrobním podniku

- Předejít problémům s velkým nebo naopak nedostatečným množstvím zaměstnanců potřebných pro výrobu
- Takovým způsobem vyškolit své zaměstnance, aby byli schopni kvalifikovaně zastávat své pozice
- Snižít závislost výrobního podniku na agenturních pracovnících a jiných externích zaměstnancích

Společnost vede Bussines Plan, který je základním dokumentem společnosti, co se týká produkce výrobních dílů pro odběratele, včetně plánovaných druhů dílů a počtu těchto vyrobených dílů. Je vytvářen kontinuálně předem, s vědomím, že bude periodicky aktualizován na základě změny situace u společnosti, případně při změně výrobních kapacit společnosti.

Na základě tohoto Bussines Planu je personálním oddělením společnosti vytvářen takzvaný Manpower Plan. Jedná se o dokument, který se plánovitě aktualizuje každý rok, ale není výjimečné, že se jeho revize provede čtvrtletně dle potřeby.

Aktuálně, před zahájením předpokládaného projektu, zaměstnává společnost na projektu 125 lidí, což je o 25 více než odpovídá ManPower Planu. Tento rozdíl je dán vysokou fluktuací zaměstnanců, která odpovídá 25% celkového počtu zaměstnanců.

Pouze pro potřebné porovnání s ostatními firmami, jedná se o vysokou míru fluktuace. V českých firmách je průměrné množství cca 16% a průměrná evropská fluktuace je cca 9% zaměstnanců. Neomluvená absence a nechození do práce ve zkušební tříměsíční době je za celkově více než 60% těchto případů. Ostatní odchody zaměstnanců jsou dány z důvodu nevhodnosti umístění firmy vzhledem k jejich bydlišti nebo například nespokojeností s platem. Pouze malé procento těchto případů je způsobeno nemocemi nebo rodinnými či jinými důvody.

Personální plán a plánování lidských zdrojů společnosti je založeno na intuitivních manažerských odhadech, neexistuje koncepční personální strategie. Současně je zřejmá dobrá zkušenost s personálním plánováním vedeným od kvalitativně nejnižších dělnických profesí přes mistry výroby ve směnném provozu, přes jejich vedoucí na

jednotlivých výrobních linkách, až po vedoucí liniové manažery společnosti (vedoucí oddělení).

Plánování počtu operátorů na výrobních linkách se provádí na tři měsíce dopředu. Na letní období po vzoru podobně orientovaných firem se plánuje nadstav zaměstnanců vzhledem k omezení počtu sezónních pracovníků během letních měsíců. Zároveň se počítá v plánu s celozávodní dovolenou, která je plánována v souladu s dovolenou celého koncernu, popřípadě s dovolenými zásadních odběratelů výrobků.

V plánu je uveden počet agenturních pracovníků, v našem konkrétním případě je to 10% zaměstnanců. Tito agenturní pracovníci jsou nabíráni pouze na pozice operátorů výroby. Mají stejné podmínky jako kmenový zaměstnanci a po odpracovaných 2 letech mohou přejít na kmenová místa zaměstnanců výrobního podniku.

V současné době je na českém pracovním trhu nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, a proto se provádí nábor možných zaměstnanců již během jejich studia. Případně se využívá možnosti spolupráce vysokými školami a studentům jsou nabízeny pracovní stáže, s cílem působit při následné volbě zaměstnání. Samozřejmě se využívá nabídek vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří projeví samostatně zájem o práci výrobním podniku.

Na neinženýrská pracovní místa se nabírají zaměstnanci na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Většinou se však využívá standardní výběrové řízení. Je obvyklé, že takto provedené náborové akce jsou dostačující pro zajištění plné obsazenosti administrativních a nižších vedoucích pozic.

Místa řadových operátorů ve výrobě jsou obsazována na základě provedených základních personálních pohovorů, kdy zájemci z řad široké veřejnosti nebo agenturní zaměstnanci, oslovení všemi používanými způsoby uvedenými v teoretické části mé práce.

Ve všech těchto případech se provádí výběrové řízení, které se skládá z analýzy životopisu a osobního pohovoru s budoucím zaměstnancem.

Na bezpečnost a zdraví při práci je u společnosti kladen vysoký důraz. To je reálně bráno od příchodu zaměstnance do pracovního procesu, až po jeho opuštění celého areálu společnosti. Bezpečnost práce je prvořadým úkolem každého vedoucího pracovníka společnosti. Pracovníků výrobního podniku je zajištěna kompletní lékařská péče, včetně možnosti návštěvy specializovaného pracoviště.

Současně s bezpečností a ochranou zdraví při práci, je zajišťováno mnohostranné zaučení a zaškolení zaměstnanců na různé pracovní pozice. Dle platné podnikové dokumentace se toto děje ze dvou hlavních důvodů. Prvním je skutečnost, že si tak podnik buduje možnost nahradit jakéhokoliv zaměstnance jiným. Druhým je skutečnost předcházení zdravotním a dalším pracovním problémům zaměstnanců, kteří tak mohou periodicky zatěžovat pokaždé jinou část těla, případně může docházet k přílišné opakovanosti prováděné činnosti.

Personální politika firmy vychází jako u mnoha dalších firem produkujících díly pro automobilový průmysl z Toyota strategie. Ta je založena na získávání mladých lidí, ze kterých společnost utváří své kmenové zaměstnance a snaží se je udržet na jejich pracovních pozicích. Na oplátku jim nabízí finanční, kariérový a společenský růst. Mezi stěžejní požadavky na své kmenové zaměstnance patří práce pro tým, snaha o zlepšování a adaptabilita na změny v rámci projektů firmy.

5.2 Tvorba a analýza pracovních míst

V případě zahájení projektu výroby dílů je potřeba akvizice jasně daná, následné akvizice pracovníků do výroby automobilních součástí v případech náhle vzniklé potřeby jsou charakterizovány změnami produkce výrobků nebo odchodem stálých kmenových zaměstnanců. Potřebu obsazení místa na základě požadavku svých podřízených zaštiťuje liniový manažer (vedoucí oddělení), který na základě obhajoby a schválení akvizice předá tento požadavek personálnímu útvaru podniku. Vedení společnosti dbá v našem případě na to, aby byly hospodárně využívány externí a interní

zdroje.

Pozice vedoucích oddělení (liniových manažerů) je v případě celkového zahájení uvažovaného provozu výroby automobilních součástí a dílů klíčová.

Standardizované popisy či funkční náplně pro jednotlivé pozice u společnosti však neexistují. Popisy pracovních míst, na které se žádá nabrat nový zaměstnanec, vytváří obecně nadřízený, který tak popíše v reálu vše, co se vyžaduje od nového zaměstnance. Veškeré údaje se zapíše do stanoveného formuláře, který se vyplňuje od středního managementu výše. Na pozice operátorů výroby se toto nevypisuje, pouze se uplatňuje požadavek cestou personálního oddělení. Tento dokument je výtvozem personálního oddělení, které má své klady i zápory. Kladem tohoto dokumentu je častá aktualizace s tím související nábor opravdu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací. Záporům může být při nepřesném vyjadřování malá podrobnost formuláře. Nicméně toto u společnosti není aktuální problém, pouze by to mohl být námět k zamyšlení do budoucna.

Na základě skutečnosti, že neexistují popisy pracovních pozic, nelze a ani se neprovádí jejich analýza. Ta by v opačném případě mohla stát za tvorbou obrazu práce na daném pracovním místě. Na reálné situaci u společnosti je nutno konstatovat, že neexistence popisů pracovních míst může vést k neefektivnímu náboru zaměstnanců nebo k vytváření neekonomických pracovních pozic. Dle vyjádření pracovníků personálního oddělení tato situace souvisí s vysokou fluktuací pracovníků a náročností procesu na zajištění kvalifikovaného pracovního personálu.

Plánování počtu zaměstnanců se provádí personálním oddělením vždy na čtvrtletí dopředu. Je založeno na znalosti aktuálního stavu a množství fluktuace. Dlouhodobě nemocní jsou převedeni z evidence pracoviště, kde vykonávají svoji práci, do evidence HR oddělení společnosti. Takto se postupuje u zaměstnanců, kteří jsou nemocni déle než tři měsíce. Tento papírový přesun umožňuje uvolnění těchto pracovních míst a lze přijímat nové zaměstnance.

5.3 Výběr a nábor zaměstnanců

Získávání nových pracovníků bylo v případě našeho projektu provedeno nábořem v kancelářích personálního oddělení. Společnost nezajišťuje zaměstnancům možnost ubytování, což nese jisté omezení ve smyslu zacílení náboru na větší množství osob, na druhou stranu společnosti se daří pozice obsazovat a k nabídce ubytování by sáhla až tehdy, pokud by to bylo nezbytně nutné.

Na základě stanovených počtů výrobků na dvou výrobních linkách stanoví personální oddělení ve spolupráci s projektovým a procesním manažerem počty operátorů výroby a jejich vedoucí pracovníky.

Oslovení nových zaměstnanců se provedlo na základě schválené propagační akce společnosti. Konkrétně byla provedena letáková akce přímo do schránek obyvatel nejbližšího okolí. Použila se plošná inzerce, billboardy a reklama v dopravních prostředcích. Současně jsou vždy osloveni stávající zaměstnanci s nabídkou nových pracovních pozic. To hlavně na pozice středních vedoucích pracovníků. Zájem o pracovní pozice potenciální zaměstnanci vyjádřili několika způsoby. Mohli si telefonicky domluvit pracovní pohovor přímo s personálním oddělením, mohli přes internet oslovit společnost se zájmem o pracovní pozici nebo mohli osobně navštívit personální oddělení.

Současně s touto náborovou kampaní probíhalo získávání zaměstnanců přes personální agenturu, která má se společností uzavřenu platnou smlouvu o poskytování služeb. Aktuálně společnost spolupracuje pouze s jednou agenturou, která plní požadavky společnosti a zajišťuje tak celkově 10% objemu pracovníků.

Na základě došlých žádostí a došlých dotazníků personální oddělení provedlo výběr dle kritérií. Tato kritéria jsou v dnešní době celkem benevolentní, právě vzhledem k absenci kvalifikované síly. Po úvodním vytěžení přihlášek dochází ke kontaktu – telefonickému, s potenciálním zájemcem o danou pracovní pozici. Tento hovor zpravidla trvá 15 minut. Je zjišťováno, proč chtějí pracovat u společnosti, zda mohou dojíždět do pracovního areálu, jaké jsou platové požadavky uchazečů.

Uchazeči na posty operátorů výrobních linek ESA 1 a ESA 2 byli následně účastní čtyřkolového přijímacího posouzení. To bylo složeno z písemného testu, týmové hry, cvičení SILO a osobního pohovoru. Písemný test v délce trvání cca 15 minut byl zaměřen na schopnost přemýšlení, aplikace postupů a soustředění. Na základě splnění minimálně 50% správných odpovědí pak dále pokračovali na týmovou hru. Toto cvičení adekvátně posuzuje schopnost komunikace, spolupráce, asertivity a dalších vnitřních vlastností uchazečů. Následující cvičení SILO je oproti tomuto zase zaměřeno na koordinaci pohybů a kontrolu svalové hmoty v určitých oblastech lidského těla, které jsou v rámci montážních prací nejvíce vystaveny namáhání. Uchazečovi schopnosti ho musí přeuročit na minimálně 3 různá pracoviště, jinak není pro společnost přínosem vzhledem k nutnosti zastupitelnosti na různých pracovních pozicích. V závěru dojde na již zmiňovaný osobní pohovor. Úkolem je zjistit osobní charakter budoucího zaměstnance a jeho vztah k zaměstnavateli. Současně byli všichni uchazeči o zaměstnání v rámci projektu 01 upozorněni při osobním pohovoru na skutečnost, že součástí nástupu do zaměstnání je vstupní lékařské vyšetření včetně testu na drogy. V rámci P08 bylo zjištěno, že cca 5% žadatelů o práci se následně nedostavilo ke vstupní lékařské prohlídce. Nebylo ale možné odlišit důvod tohoto jednání. Nelze konstatovat, že těchto 5% nebylo ochotno podstoupit test na drogy nebo že důvodem jejich nedostavení se k lékařské prohlídce byl nesouhlas se zjištěním jejich zdravotního stavu.

Zásadním nedostatkem v personální práci bylo vcelku neprofesionální chování některých zaměstnanců personálního oddělení. Nebyli dostatečně odborně připraveni, nedokázali si v některých případech zachovávat profesionální přístup k žadatelům o práci a jako personální oddělení celkově nepodávali stejné informace.

Nový zaměstnanec byl následně během cca 14 dnů proškolen na novou pracovní pozici, seznámen a proškolen s ochranou zdraví při práci, s použitím ochranných pomůcek, s bezpečností práce a dalšími legislativně zakotvenými školeními. Ze všech těchto proškolení a instruktáží se provedl písemný záznam s podpisem zúčastněných osob, který byl založen do personální složky zaměstnance.

V našem případě se do osobní složky nového pracovníka založily tyto dokumenty:

- žádost o přijetí zaměstnance do zaměstnaneckého poměru spolu s vyjádřením příslušného zástupce zaměstnavatele
- osobní dotazník zaměstnance
- zápočtový list nebo posudek o pracovní činnosti
- potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů na úřadu práce
- doklady o dosaženém vzdělání
- přehled o odborné praxi
- výpis z rejstříku trestů
- lékařský posudek jako výsledek vstupní lékařské prohlídky
- pracovní smlouva nebo jiný doklad, na jehož základě bude zaměstnanec práci vykonávat
- podepsané informace o právech a povinnostech zaměstnance dle platného zákoníku práce
- doklad o vstupním školení z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- prohlášení zaměstnance o seznámení s vnitřními předpisy zaměstnavatele a kolektivní smlouvou
- pracovní náplň
- dohoda o odpovědnosti nebo dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřeného materiálu.

5.4 Řízení výkonu zaměstnanců

Zaměstnancům společnosti jsou periodicky stanovovány cíle, které musí za určité časové období splnit. Většinou to je čtvrtletní perioda.

U dělnických profesí je v rámci periodických hodnocení zjišťována úroveň profesionality, plnění zakázek, výkon, docházka a počet operací za jednotku času. Tyto hodnocení jsou jediným vodítkem k určení prémie jednotlivým pracovníkům. Současně jsou vodítkem pro možná povýšení v rámci podniku.

U manažerských profesí a profesí vedoucích pracovišť jsou zadány projekty, které musí v rámci určeného časového období zaměstnanec vyřešit. Na základě řešení reálných problémů výrobního podniku a jejich reálné implementace v procesu výroby jsou pak následně odměněni formou prémie nebo povýšení.

V reálné praxi se takováto výkonnost odrazila v:

- Dohodě nebo smlouvě o pracovním výkonu – na základě této dohody, která je v písemné formě, a je součástí pracovních podmínek, nebo je samostatná, se při určitém odpracovaném objemu hodin navyšuje hodinová sazba v celkově odpracovaném objemu za měsíc. Toto hodnocení výkonnosti je použitelné především v námi uvažovaném provozu a proto předpokládáme jeho využití.
- Plánu výkonu a rozvoje nebo osobním plánu výkonu a rozvoje – tento plán nahrazuje určitým způsobem výše uvedenou dohodu. Na rozdíl od zmiňované dohody, která je formou řízení výkonnosti u dělnických profesí – operátorů výrobních linek, tento plán míří k vedoucím pracovníkům formou pobídek a slibu změny pracovního zařazení či jiného motivování.
- Hodnocení výkonu – je prováděna liniovými manažery, kteří tímto krokem analyzují výkony skupin zaměstnanců s ohledem na produkci celé společnosti. Zpětnou vazbou pak následně dochází k úpravám v dohodách o pracovním výkonu či plánu výkonu a rozvoje.

Ve výrobní společnosti, tak jak jsme osobními pohovory zjistily, je zaveden formální systém hodnocení výkonnosti jako způsob řízení efektivnosti zaměstnanců. Celý tento popisovaný a realizovaný proces má za úkol psychologicky působit na zaměstnance tak, aby se sami o sobě rozhodli zvýšit pracovní nasazení a byli lépe ohodnoceni než ostatní. Toto je hlavní cíl řízení výkonnosti zaměstnanců společnosti.

5.5 SWOT analýza personálních činností – nábor dle P08

S ohledem na výše uvedenou analýzu personální činností probíhajících u společnosti během projektu P08, se nyní pokusíme zohlednit všechny námi zmiňované faktory ve SWOT analýze. Následující tabulka je jejím přehledným zobrazením.

činnost	silné stránky X příležitosti	slabé stránky X hrozby
Personální strategie	<p><i>Silné stránky</i></p> <p>Existence personálního plánu</p> <p>Personální plánování má dlouhodobý periodický charakter</p> <p>Personální plán je pravidelně aktualizován</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p><i>Příležitosti</i></p> <p>Vylepšování pověsti společnosti u veřejnosti</p>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <p>Personální strategie plně nenavazuje na strategické cíle společnosti</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p><i>Hrozby</i></p> <p>Výměna vedení a přeorientování strategie</p>
Tvorba a analýza pracovních míst	<p><i>Silné stránky</i></p> <p>Přesné a aktuální informace vedoucích pracovníků</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p><i>Příležitosti</i></p> <p>možnost využití know-how mateřské firmy</p>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <p>Neexistují popisy pracovních pozic</p> <p>Neprovádí se analýza pracovních pozic</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p><i>Hrozby</i></p> <p>Nedostatek lidí na pracovním trhu s požadovanou technickou</p>

		kvalifikací, schopnostmi a dovednostmi
Výběr a nábor zaměstnanců	<p><i>Silné stránky</i></p> <p>Prestiž společnosti v regionu</p> <p>Možnost plošné inzerce pracovních pozic</p> <p>Přehledná koncepce náborového procesu</p> <p>X</p> <p><i>Příležitosti</i></p> <p>Dostatek nekvalifikované pracovní síly</p> <p>Navázání spolupráce s personálními agenturami</p>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <p>Nedůsledná školení</p> <p>Nedostatečná komunikace mezi personálním oddělením a výrobou</p> <p>Nekoncepční práce při adaptaci pracovníků</p> <p>X</p> <p><i>Hrozby</i></p> <p>Velká konkurence podobně zaměřených podniků</p> <p>Nedostatek technických specialistů na trhu práce</p>
Řízení výkonu zaměstnanců	<p><i>Silné stránky</i></p> <p>Systém odměňování</p> <p>Možnost kariérního růstu</p> <p>X</p> <p><i>Příležitosti</i></p> <p>Využití kvalifikace zaměstnanců v dalších projektech</p>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <p>Nevědomost zaměstnanců o možnostech postupu</p> <p>Ztráta zaměstnanců z důvodu nedostatečné komunikace</p> <p>X</p> <p><i>Hrozby</i></p> <p>Odchod zaměstnanců ke konkurenci</p>

Tabulka 7 SWOT analýza personální práce společnosti.

5.6 Rozbor SWOT analýzy a návrh nápravných opatření

Na základě provedené SWOT analýzy jsme identifikovaly hlavní problematické oblasti personální práce ve společnosti.

Jedním ze zásadních strategických cílů společnosti je snížit počet vadných dílů při výrobě. K naplnění tohoto cíle společnost dlouho přistupovala zejména z technického pohledu a pomocí zavádění lepších technologií, standardizace postupů a optimalizace výrobních procesů. Potenciál naplnění toho cíle pomocí rozvoje lidských zdrojů však společnost nevyužívá plně. Pomocí relativně jednoduchých kroků v oblasti práce se zaměstnanci, jejich důslednější výběr, nábor, jejich následná adaptace a rozvoj, může výrazně přispět ke snížení vadných dílů. Po technické stránce jsou další vylepšení, které by počet zmetků snížili tak finančně náročné, že by mohli ohrozit celou ekonomickou výhodnost projektu a proto už ani není možné, taková řešení aplikovat.

Optimalizace v oblasti řízení lidských zdrojů, která budou níže navržena, jsou ekonomicky nenáročná a jejich potenciál je vysoký.

Vágně vedená personální dokumentace podniku jako celku je závažným problémem s výstupem v budoucnosti. Společnost tak velká, jako je tento podnik na výrobu dílů pro automobilový průmysl, s objemem výrobků přesahujících střední podniky, by měla vést spolu se strategickým plánováním činnosti podniku také z toho vyvozenou personální politiku, kterou bude důsledně dodržovat.

Co se týče strategie firmy, v té by měly být uvedeny cesty vedoucí ke splnění zadaných a naplánovaných cílů. Tyto cíle by měly být měřitelné (ideálně pomocí metody SMART), aby mohlo být jejich provedení hodnoceno a následně tak z nich vyvodit důsledky, stanovit nápravná opatření a další realistické cíle.

Návrh cíle v oblasti personální strategie:

- snížení fluktuace pracovníků přidělených na projekt P08 na 10%

Základní myšlenkou výhodnosti snížení fluktuace zaměstnanců na projektu P08 je fakt, že největší chybovost vykazují noví zaměstnanci. Pokud se společnosti bude dařit udržet si zaměstnance dlouhodobě, jejich chybovost se bude postupně snižovat. Další výhodou je také to, že při jejich přesunu na další projekt, po skončení toho aktuálního, bude jejich adaptace výrazně jednodušší.

Tvorba a analýza pracovních míst je další oblastí, kde má zkoumaná společnost mezery. Nedostatečně koncepčně stanovené popisy pracovních míst a tím následně neprováděné analýzy pracovních pozic sebou nesou řadu problémů, zejména neefektivně strávený čas vedoucích pracovníků výroby a personalistů. Vytvoření standardizovaných popisů všech pracovních pozic umožní společnosti efektivnější výběr a nábor nových zaměstnanců. Pravidelná aktualizace těchto profilů umožní pružně reagovat na změny jednak ve výrobě, tak i na pracovním trhu. Další výhodou je snadné převzetí těchto vytvořených standardů novými zaměstnanci ve vedoucích pozicích.

Při náboru a následném přijetí zaměstnance do procesu výroby dochází k největším chybám při nedostatečném zaškolení nových pracovníků, neseznámení je se zaběhnutým pracovním kolektivem, a nedostatečná komunikace mezi pracovníky personálního oddělení společnosti a nově nabíranými zaměstnanci na uvolněné pozice. Navrženým řešením pro oblast náboru a výběru je tedy zvýšit a zkvalitnit zaškolování nově příchozích zaměstnanců a také doškolování zaměstnanců společnosti, při přechodu mezi projekty.

Protože právě nedostatečné zaškolení nových zaměstnanců právě při zaváděném novém projektu výrobní společnosti následně vede ke zvýšení zmetkovosti a tím zvýšení finanční náročnosti na každý vyrobený kus dílu jednotlivých setů.

Oblast řízení výkonu zaměstnanců je sice metodicky stanovená a dodržovaná, ale opět díky nedostatečné komunikaci většina zaměstnanců o možnostech kariérního růstu či možnostech výhod od zaměstnavatele neví, což zamezuje pozitivní ovlivňování jejich výkonnosti a jejich snahu zlepšovat se. Zde je potřeba, aby pracovníci personálního

oddělení dostali více prostoru pro komunikaci uvnitř společnosti a mohli tak utvářet lepší a jasnější atmosféru na pracovišti.

Cílem kompletní personální práce personálního útvaru společnosti je provádět svou práci takovým způsobem, aby výše uvedené nedostatky byly odstraněny a tím bylo zlepšeno pracovní prostředí pro zaměstnance. V rámci zlepšení výkonnosti výroby ve vztahu k personální otázce navrhujeme pomocí většího úsilí personální práce snížit množství vyrobených vadných dílů. Toto snížení můžeme zajistit několika způsoby:

- propracovanější a plánované zaškolování personálu
- důraznější výběr kvalifikovaných pracovních sil
- přívětivější motivační programy

Při důsledné aplikaci navržených nápravných opatření je možné očekávat, že se sníží počet vadných dílů z podílu při zahájení projektu z průměrných 9% (na začátku projektu je až 48%, následně klesá) na přijatelnou průměrnou úroveň 3%. Na základě výše uvedeného projektového rozpočtu bylo počítáno s EBIT cca 16,5% (tj. 8420k€) a EBITDA 22% (tj. 11299 k€). Aplikace nápravných opatření sice povede ke zvýšení finanční zátěže za personální práci (nábor, školení, adaptace), ale následně bude výsledek kladný vzhledem k ušetřeným surovinám.

Jak jsme již uvedli, pokud mírně navýšíme náklady na personální práci, tj. jako finanční zátěž na zaměstnance ve výrobě o 0.25€/hodinu práce, což je částka, kterou stanovila po předchozí diskusi personální manažerka společnosti a současně snížení množství vadných dílů z výše uváděných průměrných 9% na průměrných 3%, dostaneme následující finanční výsledky:

Změny ve vstupních parametrech P08:

Production Parameters	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Internal scrap (%)			3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Uptime (%)	100%	100%	75%	80%	80%	80%	80%	80%
Claims (%)			3,5%	2,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Transport cost per carset	1,07		Inflation on Transport			1,5%		
Other Variable Costs %	9,9%		Inflation on Other Variable Costs			1,5%		
Labor								
Labor rate per hour - Direct	7,00	€/hour		Hours per shift		8		
Labor rate per hour - Indirect	8,00	€/hour		Working days per year		240		

přehled finančních aktivit

	TOTAL												
EBIT operační	9 929	0	0	-208	1 867	2 298	1 881	1 512	1 549	981	49	0	0
Tax Payable	-490	0	0	0	0	0	0	0	-294	-186	-9	0	0
Depreciation	1 897	0	0	491	491	305	305	305	0	0	0	0	0
CAPEX vybavení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAPEX počítačovní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAPEX balení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAPEX objektu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*** excluding re-used NBV													
změny v pracovním kapitálu	0	0	0	-374	-1 567	-252	263	243	205	314	1 106	63	0
Total Cash Flow (k€)	11 335	0	0	-91	792	2 350	2 449	2 060	1 460	1 108	1 145	63	0
Hurdle rate	10%												
NPV	6 584												
IRR	1025,07%												

Tabulka 8 Celkové finanční výsledky po zamýšlených změnách. Zdroj: Navržené změny implementované do softwaru společnosti

V tabulce č. 8 jsou provedeny výše popsané změny. Tyto změny byly dále vloženy do softwaru společnosti, ve kterém bylo zpracováno základní provedení projektu. Na základě vložení změn provedl program automatické přepočítání projektu. Dále pak program provedl vyčíslení parametrů EBIT a EBITDA, které je popsáno následně.

Celkové finanční předpokládané výsledky projektu po zavedení nápravných opatřeních a zvýšení nákladů na personální činnost a při následném snížení vadných dílů na 3% mez:

popis projektu		Projekt – celkem:	
Projekt	Projekt 01	cena setu (€):	45,48
vozidlo	Automobil 1, Automobil 2	Počet dodaných setů ce	1 128 042
Zákazník	evropská automobilka	Následný prodej(k€):	50 983
SOP Month/Year	VII.05	EBIT (k€):	8 946 17,5%
Part:	centrální ventilační vstup	EBITDA (k€):	11 825 23,2%
Technology:	Spray, robotické svařování, nástřik polyuretanu	CAPEX (k€):	2 853
Material type:	CSL, ROM, polyuretanová pěna	NPV (k€):	6584
LTAs:	3x 3%	Možné omezení (%):	10,0%
Incoterms:	DDP	IRR (%):	1025,1%

Tabulka 9 Přehled finančních aktivit po zamýšlených změnách. Zdroj: Vlastní změny zasazené do softwaru společnosti

Na základě porovnání stávajících a nových kalkulací dojdeme k následujícím závěru a tím k ověření našeho předpokladu. Při provedení výše popsaných optimalizací personálních procesů, které budou v rámci celého projektu relativně finančně neznatelné, a při dosažení předpokládaného snížení zmetkovitosti výrobní linky, získáme následující finanční ukazatele:

- EBIT se navýší z 16,5% na 17,5% (8420k€ na 8946k€)
- EBITDA se navýší z 22% na 23,2% (11299k€ na 11825k€).

V rámci výrobního podniku i v rámci projektu P08 jde již na první pohled o zlepšení celkové ekonomické výhodnosti projektu P08 a proto je lze doporučit a implementaci.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat personální procesy ve zkoumané společnosti na jednom z jejích projektů. Aby tato analýza a optimalizace byla pro společnost přínosná, tak musela směřovat k naplnění strategického cíle společnosti. Bez tohoto předpokladu by bylo pro zkoumanou společnost zcela bezpředmětné o její realizaci vůbec přemýšlet. Tím strategickým cíle společnosti bylo snížit počet vadných dílů (společnost ho označuje termínem „scrap“). K naplnění tohoto cíle samozřejmě vede řada cest.

Společnost snažila snížení scrapu dosáhnout zejména za pomoci použití moderních technologií, zlepšováním technologických postupů a optimalizací produkčních procesů. Obecně lze tedy říci, že se vedení společnosti soustředilo na technické řešení problému. To je dáno zejména složení vrcholového vedení společnosti, které tvoří zejména technicky orientované osoby s hlubokou znalostí výrobních procesů.

Řízení lidských zdrojů má však ve zkoumané společnosti značné mezery. Proto práce v oblasti personálního řízení navrhla jako cíl snížit fluktuaci zaměstnanců, což v konečném důsledku umožní naplnění vyššího cíle, jímž je právě snížení scrapu. Pomocí optimalizace výběru, nábory, adaptace, hodnocení a odměňování umožní stabilizaci zaměstnanecké základny, která pak bude danou práci vykonávat efektivněji a hlavně nebude vykazovat tak vysokou chybovost.

Právě i vzhledem k tomu, že je řízení lidských zdrojů ve zkoumané společnosti do jisté míry podceňované a je zde silně preferovaná technická stránka věci, je možné základní personální procesy relativně finančně nenáročně optimalizovat, při čemž efekt těchto opatření může být výrazný.

Zásadní význam při aplikaci doporučení pro další obdobné projekty, které plánuje společnost realizovat, bude mít na svých bedrech personální oddělení, které bude muset o výhodnosti těchto změn přesvědčit vedení společnosti, dále pak jejich implementaci realizovat, získávat pro tyto změny podporu zaměstnanců a vysvětlovat jejich nezbytnost. V neposlední řadě pak bude personální oddělení partnerem a odborným rádcem liniiových manažerů a vedoucích pracovníků výroby, kteří jsou základním kamenem při těchto změnách, neboť to jsou právě oni, kteří každý den přicházejí do

přímého kontaktu se zaměstnanci jednotlivých projektů a jejich každodenní práce a chování rozhodne o míře úspěchu jednotlivých nápravných opatření.

SEZNAM ZDROJŮ

- ACCOUNTING FOR MANAGEMENT, 2011. Zero Based Budgeting. Accounting For Management[online]. [cit. 2012-0-01]. Dostupné z:http://www.accountingformanagement.com/zero_based_budgeting.htm
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.
- DOLANSKÝ V., MĚKOTA V., NĚMEC V. *Projektový ma-nagement*. Praha: Grada Publishing, 2010 ISBN 80-716-9287-5.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- GRAHAM, H.T. *Human Resources Management*. London : pitman Publishing, 1991. ISBN 0712108440.
- FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Business books. ISBN 80-7226-515-6.
- <https://managementmania.com/cs/benchmarking>. . [online]. 28.4.2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarkin>
- JUŘIČEK, P. *Trendy na trhu práce a agenturním zaměstnávání* [online]. 2012, [cit. 10.3.2013]. Dostupne: http://www.apps.cz/pool/files/trendy_na%20trhu_prace_PJuricek.pdf.
- KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J. and BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů - SCRIPTA*. Ostrava : Akademie J.A.Komenského , 2000.
- KENNEDY, *HR Consulting Research* [online]. 2013, [cit. 27.9.2013]. Dostupne: <http://www.kennedyinfo.com/consulting/research/service-line/hr?C=dm4FgBN0tYqBSUP7>.
- KLEBL, J. a kolektiv. *Metody personální práce - SCRIPTA* . Praha : VŠE, 2000.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- Norma ČSN ISO 10006 Systémy managementu jakosti. <http://pro-cert.cz/certifikace/?show=7#show7>. [Online] Certifikační společnost PRO CERT s.r.o.
- PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

- POTŮČEK, Martin, ed. *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-55-5.
- ROSENAU, M.D. *Řízení projektů*. Brno : Computer Press, 2007. 978-80-251-1506-0.
- STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.
- ŠAMONIL, Václav. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-X.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- KEARNS, Paul. *Professional HR: evidence-based people management and development*. London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-63232-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Projektový trojúhelník.....	10
Obrázek 2 Logický rámec	11
Obrázek 3: Životní cyklus projektu	12
Obrázek 4 strategie projektu	13
Obrázek 5: Velikost rizik v životním cyklu projektu	16
Obrázek 6: Identifikace rizik	17
Obrázek 7: Proces řízení rizik.....	18
Obrázek 8: Proces řízení projektu.....	21
Obrázek 9: Postavení střednědobého plánu v plánovacím procesu firmy (zdroj Petřík 2009)	33
Obrázek 10: Schéma personálního plánování.....	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozklad potřebných surovin pro díl - palubní deska.	73
Tabulka 2 Rozklad potřebných surovin pro díl - ventilace a počítač.....	73
Tabulka 3 Rozklad potřebných surovin pro díl - vstup řadící páky.....	74
Tabulka 4 Rozklad potřebných surovin pro díl - dvířka boxu	74
Tabulka 5 Analýza projektu pro roky 2009 – 2013.....	77
Tabulka 6 Analýza projektu pro roky 2014 – 2016.....	78
Tabulka 7 SWOT analýza personální práce společnosti.....	93

Dotazník pro zaměstnance

- *Jste* *muž* *žena*
- *Věk*
- *Vzdělání* *základní* *střední* *vysokoškolské*
- *Pozice* *vedení společnosti*
střední managementem
operátor / manipulant
odborný specialista
- *Pracovní zařazení*
- *Počet podřízených*
- *Počet odpracovaných roků u společnosti*

.....

*Klíč pro odpovědi: 1- plně souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím
4 – zcela nesouhlasím, 5 – plně spokojen, 6 – spíše spokojen,
7 – spíše nespokojen, 8 – plně nespokojen*

.....
.....

Poznámka: Dotazníky byly vytištěny a rozmnoženy na kopírce ve formátu A5. Dotazníky byly předány při příchodu do zaměstnání. Současně bylo zaměstnancům sděleno, že

odevzdání dotazníků bude provedeno následující den na stejném místě opět při příchodu do zaměstnání na následující směnu.

.....

NÁBOR

- Byl jste spokojen/a s prvním kontaktem s naší společností?
- Souhlasíte s telefonickým rozhovorem o Vašem zájmu u nás pracovat?
- Byl jste spokojen s osobním pohovorem o přijetí do pracovního poměru?
- Souhlasíte s otázkami kladenými při osobním pohovoru?

PRACOVNÍ PROCES

- Jste spokojen se smyslem Vaší práce?
- Souhlasíte, že je pro Vás Vaše práce výzvou?
- Jste spokojen s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?
- Souhlasíte s tvrzením, že se během pracovního týdne cítíte přepracovaný nebo ve stresu?

ODMĚŇOVÁNÍ

- Jste spokojen se systémem odměňování v naší společnosti?
- Souhlasíte s tvrzením, že jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen?
- Jste spokojen s vlastním hodnocením od Vašeho nadřízeného?
- Souhlasíte s periodickými hodnoceními jako s formou části mzdy?

PROJEKTOVÉ VEDENÍ

- Jste spokojen s dostupnými informacemi o připravovaných projektech?
- Souhlasíte se svým osobním zapojením do připravovaných projektů?

- Jste spokojen s výsledky právě probíhajících projektů?
 - Souhlasíte s tím, aby se do jednotlivých projektů zapojovala větší škála zaměstnanců?
-
-

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

- Jste spokojen s nabídkou kurzů u našeho podniku?
- Souhlasíte se systémem vzdělávání u našeho podniku?
- Jste spokojen s možnostmi kariérního růstu?
- Souhlasíte s absolvováním Vám předepsaných kurzů?

PÉČE O ZAMĚSTNANCE

- Souhlasíte s možnostmi mimopracovních aktivit v rámci společnosti?
 - Jste spokojeni se soutěžemi vyhlášenými naší společností?
 - Jste spokojeni s platnými benefity?
 - Co chybí v politice společnosti vůči zaměstnancům?
-

PŘÍLOHA č.2 - OTÁZKY ŘÍZENÉHO ROZHOVORU

Jak dlouho pracujete u společnosti?

Jakou pozici zastáváte?

Byli jste seznámeni s plánovaným projektem ještě před jeho schválením?

Souhlasíte s výsledky přípravných prací projektu?

Souhlasíte se svým zařazením do projektového týmu?

Jakým způsobem jste byl seznámen s novou prací v rámci společnosti?

Souhlasíte s personálním obsazením projektového týmu?

Souhlasíte se svou pozicí v projektovém týmu?

Jste spokojen s prací jednotlivých členů?

Jste spokojen, jakým způsobem vedení společnosti komunikuje s projektovým týmem?

Souhlasíte se způsobem práce projektového týmu?

Jste spokojen s dostupností informací potřebných pro projektovou činnost?

Jste spokojen s projektem jako celkem (obsazení, činnost, výsledky, důležitost)?

Je Vám známo, zda se přípravy zahájení projektových prací účastnilo personální oddělení společnosti?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne:

podpis:

.....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis