



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Personální řízení ve vybraném podnikatelském subjektu

Vypracovala: Michaela Krausová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela KRAUSOVÁ**
Osobní číslo: **E13098**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Personální řízení ve vybraném podnikatelském subjektu**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza personálního řízení ve vybraném podnikatelském subjektu, jeho zhodnocení a návrh změn pro zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium a shromáždění dat odborné literatury se zaměřením na oblast personálního řízení. Provedení analýzy oblasti personálního řízení ve vybraném podnikatelském subjektu, následné zhodnocení tohoto systému a navržení změn pro zlepšení sledované oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn pro zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.

Kociánová, R. (2012). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing.

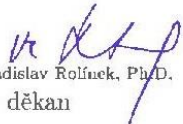
Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (25)
070 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 15. 4. 2016

.....
Michaela Krausová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Markétě Adamové za cenné rady a odborné vedení práce. Také bych ráda poděkovala Ing. Hutkayovi a jeho zaměstnancům za spolupráci při vypracování této práce. Velké díky patří i mé rodině a příteli za trpělivost a podporu při studiu.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Historický vývoj personalistiky	5
2.2	Personální řízení	8
2.2.1	Specifika personálního řízení v malém podniku.....	8
2.3	Personální strategie a politika	10
2.3.1	Personální strategie	10
2.3.2	Personální politika	11
2.4	Subjekty personálního řízení.....	12
2.4.1	Manažer/vedoucí pracovník.....	13
2.4.2	Personální útvar	13
2.4.3	Subjekty personálního řízení v malém podniku.....	15
2.5	Personální činnosti	15
2.5.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	16
2.5.2	Personální plánování	18
2.5.3	Získávání pracovníků.....	19
2.5.4	Výběr pracovníků.....	21
2.5.5	Přijímání a orientace pracovníků	24
2.5.6	Hodnocení pracovníků	25
2.5.7	Odměňování pracovníků	26
2.5.8	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	27
2.5.9	Péče o pracovníky	29
2.5.10	Skončení pracovního poměru	30
2.6	Moderní pojetí personální práce.....	32
3	Cíl a metodika práce	35
3.1	Cíl práce	35
3.2	Metodika práce.....	35
4	Analýza současného stavu personální práce.....	36
4.1	Charakteristika vybraného subjektu.....	36
4.2	Vývoj počtu zaměstnanců	40

4.3	Personální řízení.....	44
4.4	Personální činnosti	45
4.4.1	Vytváření pracovních míst.....	45
4.4.2	Personální plánování	46
4.4.3	Získávání pracovníků.....	47
4.4.4	Výběr pracovníků.....	48
4.4.5	Přijímání pracovníků.....	49
4.4.6	Hodnocení pracovníků	50
4.4.7	Odměňování pracovníků.....	50
4.4.8	Vzdělávání pracovníků	53
4.4.9	Péče o pracovníky	56
4.4.10	Skončení pracovního poměru	59
4.5	Dotazníkové šetření.....	60
5	Návrhy změn pro zlepšení současného stavu	73
5.1	Organizační struktura	73
5.2	Vytváření pracovních míst	74
5.3	Získávání pracovníků	75
5.4	Hodnocení pracovníků	76
5.5	Komunikace	78
5.6	Motivace pracovníků.....	79
6	Závěr.....	80
7	Summary.....	82
8	Přehled literatury	83
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	86
10	Přílohy	88

1 Úvod

Lidské zdroje jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů, které mohou ovlivnit nejen výkonnost podniku, ale také jeho schopnost udržet se v prostředí silné konkurence, která nyní na trhu působí ve všech oblastech. Lidský kapitál je proto nutné považovat za bohatství, které může firma rozvíjet, ne pouze za aktiva nutná k fungování podniku.

Od počátku zaměstnávání pracovních sil v podnicích vždy existoval nějaký koncept personální práce, jenž se lidskými zdroji zabýval. Nejprve se jednalo o personální administrativu, která se zaměřovala pouze na administrativní úkony spojené se zaměstnáváním. Později se však kvůli neustálým konkurenčním tlakům na firmy vyvinul koncept personálního řízení, jenž se zaměřuje nejen na administrativu, ale také na aktivní rozvoj a péči o zaměstnance. Firmy si uvědomily, že lidské zdroje nelze tak snadno nahradit a také že úspěch na trhu nezávisí pouze na tom, kdo vyrobí více produktů či poskytne více služeb, ale také na tom, zda má podnik spokojené, motivované a vzdělané zaměstnance, kteří se ztotožňují se svou prací i cíli podniku.

Motivovaní a spokojení lidé vykonávají svou práci efektivněji a kvalitněji, což působí nejen na konkurenceschopnost podniku, ale také na jeho úspěšnost. Důležité je také umožnit svým zaměstnancům neustále rozvíjet jejich schopnosti, znalosti a dovednosti, což v budoucnu povede také k vyšší kvalitě odvedené práce.

Cílem bakalářské práce: „Personální řízení ve vybraném podnikatelském subjektu“ je provedení analýzy personálního řízení ve vybraném podniku, její následné zhodnocení a vytvoření návrhů změn pro zlepšení řízení této oblasti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na souhrn terminologie vyskytující se v praktické části. Jedná se například o pojmy z oblasti personální strategie, personální politiky, rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů či popis jednotlivých personálních činností.

Praktická část obsahuje nejprve charakteristiku vybraného podniku, dále se zabývá analýzou současného stavu personálního řízení a jednotlivých personálních činností. Jelikož se jedná o malý podnik, jsou zde prováděny pouze některé personální činnosti. V teoretické části byly proto popsány pouze ty činnosti, které budou následně v praktické části analyzovány. Na závěr se práce zabývá návrhy na zlepšení a zefektivnění současného stavu personální práce v podniku.

Analýza personální práce v malém podniku, který provádí pouze nutné personální činnosti, bude přínosem především pro podnik a jeho vedení. Tímto způsobem mohou zjistit, jakých chyb se dopouští a které činnosti by mohly být prováděny efektivněji. V neposlední řadě bude tato práce přínosem i pro zaměstnance firmy, kteří se dozví více o interním fungování personální práce. Případné zjištěné nedostatky mohou spolu s majitelem konzultovat a dojít ke společnému řešení, jež bude vyhovovat oběma stranám. Touto cestou může také dojít ke zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci podniku.

2 Literární přehled

Podnik může fungovat pouze tehdy, pokud se mu podaří shromáždit, propojit a efektivně využívat:

- finanční zdroje,
- materiální zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje (Molek, 2008).

V případě materiálních a finančních zdrojů se jedná o neživé věci (zdroje), které potřebují hnací sílu, aby je uvedla do pohybu. Touto silou jsou v podniku lidské zdroje, jež jsou podporovány zdroji informačními (Koubek, 2007). V podstatě se jedná o jednoduchý koloběh – za finanční zdroje podnik nakoupí stroje (materiální zdroje), které ovládají pracovníci (lidské zdroje) s určitými vědomostmi, znalostmi a dovednostmi (informační zdroje).

Personální práce

Personální práce, popřípadě personalistika, označuje oblast řízení organizace, jež souvisí s řízením a vedením lidí. Jejím úkolem je zajistit, aby organizace měla dostatek schopných a motivovaných pracovníků, pomocí nichž bude moci dosahovat stanovených strategických cílů (Šikýř, 2012).

Tyto termíny jsou často zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů, které však označují rozdílné vývojové etapy v oblasti personalistiky (Koubek, 2011).

2.1 Historický vývoj personalistiky

V odborné literatuře můžeme nalézt rozdílné koncepce, jež zároveň představují i různé vývojové etapy personální oblasti. Jako první přichází personální administrativa, na kterou navazuje personální řízení, to později nahrazuje řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014).

Několik autorů (Dvořáková, 2012; Koubek, 2007; Šikýř, 2014) uvádí jako první etapu personální práce personální administrativu. Podle Armstronga (1999) této fázi však předchází etapa **péče o zaměstnance**. Ta probíhá přibližně od roku 1915 a v průběhu 20. let 20. století. V této době se zaměstnavatelé začínají starat o zájmy

svých zaměstnanců a jsou pro ně budovány různá zařízení, například kantýny. První pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se objevují v období 1. světové války v muničních továrnách.

Dále přichází **fáze personální administrativy**, která převládá zhruba od 30. let 20. století (Kociánová, 2010). Jejím úkolem je především provádění administrativních procedur a úkonů spojených se zaměstnáváním lidí, vedením a aktualizací personální agendy (Koubek, 2007). Práce personalistů je tedy spíše pasivní. Rozhodnutí jaké pracovníky organizace přijme či propustí, náleží manažerům a personalisté nesou odpovědnost pouze za administrativní kroky s tímto rozhodnutím spojené (Dvořáková a kol., 2007).

Již před druhou světovou válkou se začíná v organizacích objevovat koncepce **personálního řízení** (Koubek, 2007). Potřeba změny je spojena především s rozvojem průmyslové výroby, zostřující se konkurencí a měnícími se požadavky zákazníků. To zapříčinilo, že velké podniky usilující o ovládnutí trhu začínají lidi vnímat jako konkurenční výhodu (Šikýř, 2012). Této výhody lze však dosáhnout, pouze pokud má podnik dobře vybrané, zformované, organizované a motivované zaměstnance, což se stává úkolem personalistů. V podnicích začínají vznikat první personální útvary, které se specializují na konkrétní personální činnosti, například výběr pracovníků, hodnocení práce či kolektivní vyjednávání (Dvořáková a kol., 2007). Role personalistů se stává aktivní a získávají také rozsáhlejší pravomoci, přesto jejich hlavním úkolem zůstává řešení krátkodobých problémů (Šikýř, 2012). V 60. letech dochází k modernizaci personálního řízení. Podniky začínají systematicky vzdělávat své pracovníky, plánovat pracovní sílu, využívat propracovanější techniky výběru pracovníků, jejich výcviku, odměňování i hodnocení (Kociánová, 2010).

Posledním vývojovým stupněm v oblasti personální práce je **řízení lidských zdrojů**, o němž se začíná hovořit zejména od počátku 80. let 20. století (Dvořáková a kol., 2007). V tomto období se mění přístup organizací k řízení a vedení lidí z důvodu postupující globalizace, radikální změny podmínek pro podnikání, větší konkurence a rozvíjejících se technologií (Šikýř, 2012). Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou organizace. Vyjadřuje významnost člověka a jeho pracovní síly v podniku (Koubek, 2007). Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají*

k dosažení cílů organizace“. Tato fáze dovršuje vývoj v personální oblasti od pouhé administrativní činnosti k činnosti pro podnik nejdůležitější – řídicí (Koubek, 2007).

Shrnutí rozdílů mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

Po určitý čas probíhala diskuse, zda je mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením opravdu rozdíl. Někteří autoři tvrdí, že se jedná o revoluční koncepci v oblasti personální práce, jiní naopak, že jde stále o stejnou činnost označenou jiným názvem (Armstrong, 2007). Například Byars & Rue (1991) uvádí, že řízení lidských zdrojů je pouze moderní výraz pro to, co je obvykle označováno za personální řízení. Naopak Aswathappa (2005) zastává názor, že mezi řízením lidských zdrojů (dále RLZ) a personálním řízením je zásadní rozdíl. RLZ vidí lidské zdroje jako důležitá aktiva potřebná pro úspěch organizace, na druhé straně personální řízení považuje lidi pouze za nástroj, kterým je manipulováno tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Koubek (2007) shrnul tři nejpodstatnější odlišnosti RLZ od personálního řízení:

- strategický přístup (RLZ zvažuje dopady všech rozhodnutí v dlouhodobém horizontu);
- orientace na vnější faktory související s pracovní silou organizace (především se jedná o zájem o vnější ekonomické podmínky, o hodnotové orientace lidí, o sociální rozvoj či o životní prostředí);
- personální práce se stává prací všech vedoucích pracovníků (více pravomocí a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky, kteří mají k pracovníkům blíže než personální útvar).

Armstrong (2007) uvádí i několik shodných rysů personálního řízení s řízením lidských zdrojů:

- vychází z podnikové strategie;
- uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři (personální útvar tedy vykonává pouze podpůrnou funkci);
- používají stejné metody výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání či řízení odměňování.

2.2 Personální řízení

Personální řízení je součástí každé organizace. Jedná se o soubor specifických činností zaměřených na lidské zdroje v organizaci. Tyto činnosti provádí nejen odborníci (tedy personalisté), ale také někteří vedoucí pracovníci (Kociánová, 2012). Jako příklad můžeme uvést hodnocení pracovníků. Kdo lépe zhodnotí práci pracovníků než jejich přímý nadřízený.

Cílem personálního řízení je optimálně využívat potenciál pracovníků a investic do nich vložených tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Dalším cílem personálního útvaru je vytváření takového prostředí, kde pracovníci budou spokojeni s vykonanou prací, motivováni k rozvoji a plně ztotožnění s podnikovými cíli (Kociánová, 2012). Armstrong (1999) shrnul hlavní zaměření personálního řízení:

- vytváření prostředí, které managementu umožní získávat vhodné pracovníky, vzdělávat je a motivovat tak, aby byl zabezpečen plynulý chod organizace;
- rozvíjení lidského potenciálu a vytváření motivujícího klimatu;
- napomáhání organizaci přizpůsobit se odlišným zájmům zainteresovaných osob (například zaměstnanců, zákazníků, akcionářů či vlády);
- posilování vzájemných vztahů a podpora týmové práce;
- provádění řízení změn (jindy naopak působit jako stabilizační faktor);
- sledování vývoje v oblasti lidských zdrojů a zjišťování důsledků změn pro podnikovou strategii.

2.2.1 Specifika personálního řízení v malém podniku

Díky nízkému počtu zaměstnanců je pro malou firmu typické, že personální práci v podniku vykonává pracovník, který je pověřen i jinými úkoly, například vedením účetnictví, logistiky či vedením celé firmy (Veber a kol., 2012). Charakteristickým rysem je také koncentrace řídicích a rozhodovacích kompetencí v rukou vlastníka či nejvyššího manažera (Koubek, 2011). Veber a kol. (2012) rozlišují dva typy organizace personální práce v malém podniku:

1. vlastník/manažer provádí rozhodování v oblasti personálních činností sám a jiný pracovník (obvykle účetní) zabezpečuje personální agendu;

2. vlastník/manažer si ponechává pravomoc rozhodovat v oblasti personálních činností, ale vše, co rozhodnutí předchází i nadchází, vykonává jiný podřízený pracovník.

Mohlo by se zdát, že v malé firmě je personální řízení o mnoho jednodušší než ve firmě velké. Do jisté míry je to samozřejmě pravda, například má jednodušší organizační strukturu, provádí méně personálních činností či rozhoduje na základě nezprostředkovaných informací (Koubek, 2011). Také může svým zaměstnancům nabídnout osobní přístup, vstřícnost ve spojení pracovního a osobního života či práci v menším kolektivu, kde jsou příjemnější vztahy (Veber a kol., 2012).

Na straně druhé však v těchto firmách dochází k bezprostřednímu kontaktu mezi podřízenými a vedením, všichni navzájem znají sebe, svou práci i výkon a personální práce se tak stává citlivou záležitostí. Především hodnocení a odměňování je mnohdy hlavní příčinou, proč zaměstnanci z firmy odchází. Tento fakt je pro malé firmy velký problém, protože často nemají zdroje na to, aby si vytvořily rezervu v pracovní síle, tím pádem i odchod jediného pracovníka může zkomplikovat chod podniku (Koubek, 2011). Problematický bývá i nábor pracovníků. Malé firmy obecně nabízí nižší mzdy, menší rozsah zaměstnaneckých výhod, malé možnosti vzdělání pro pracovníky či omezené vyhlídky na povýšení, což je hned několik důvodů, proč se zaměstnanci neshání snadno (Bednářová & Škodová-Parmová, 2010).

V malých firmách je nezbytné věnovat pozornost kvalitě personální práce, protože pouze pečlivě vybraný, schopný a motivovaný tým může vést podnik k vytyčenému cíli a zajistit mu prosperitu (Koubek, 2011).

Rozdíl v personálním řízení malého a velkého podniku

Ve **velkých progresivních organizacích** nalezneme celou škálu personálních postupů, metod a činností, samozřejmě také personální útvar složený z několika personalistů. Takovéto firmy mají pevně rozděleny pravomoci a zavedeny postupy, podle kterých se personální činnosti řídí (Graham, 1991).

Naopak **malá firma** se vyznačuje malou škálou personálních aktivit, menší rozmanitostí používaných postupů a metod a také koncentrací řídicích kompetencí v rukou majitele či nejvýše postaveného pracovníka (Koubek, 2011). V těchto podnicích se obvykle uskutečňují pouze nejnnutnější personální činnosti, například nábor

a výběr pracovníků, jejich školení a odměňování. Hodnocení probíhá neformálně a nepravidelně (Graham, 1991).

2.3 Personální strategie a politika

Nejprve je nutné definovat rozdíl mezi personální strategií a politikou. Armstrong (1999) uvádí, že personální strategie definuje to, jak podnik hodlá postupovat při vytváření a realizaci personální politiky. Naopak personální politika poskytuje konkrétní návod, jak bude realizována strategie podniku a jednotlivé personální činnosti.

2.3.1 Personální strategie

Personální strategie vychází z celkové strategie podniku a zároveň tvoří také její střed, neboť pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má podnik k dispozici (Koubek, 2007). Definuje dlouhodobé, komplexní cíle podniku, resp. co je třeba provést, přizpůsobit a změnit v oblasti personálního řízení, aby bylo co nejefektivněji dosaženo cílů organizace (Armstrong, 1999). Z obecné personální strategie mohou vycházet dílčí specifické personální strategie, jež se týkají jednotlivých personálních činností, například strategie výběru, strategie odměňování, strategie hodnocení. Podmínkou je, aby všechny tyto dílčí strategie vycházely z celkové personální strategie podniku (Šikýř, 2012). Nedílnou součástí všech strategií (dílčích, celkové personální i celkové podnikové) jsou představy, cesty a metody, jak vytyčených cílů dosáhnout (Koubek, 2007).

Šikýř (2012) definoval základní otázky, které musí být v personální strategii zodpovězeny:

- Kolik a jaké pracovníky bude podnik potřebovat?
- Kde a jak potřebnou pracovní sílu získáme?
- Co je třeba udělat, aby byla pokryta potřeba pracovníků v podniku?

Pro zodpovězení těchto otázek musíme znát nejen charakteristiku firmy, ale také veškeré vnější faktory, které působí na podnik a jeho pracovní sílu, například situace na trhu práce, zákony týkající se zaměstnávání lidí či státní politika zaměstnanosti.

Personální strategie v malém podniku

Jak je výše uvedeno, personální strategie definuje dlouhodobé a komplexní cíle podniku v oblasti personalistiky. Je však nutné, aby malý podnik, který spíše bojuje o přežití, než aby se orientoval na posílení pozice na trhu či růst, také tuto strategii měl? Ano, pro každý podnik je důležité, aby si stanovil personální strategii. Rozdíl spočívá pouze v tom, že velké podniky musí při tvorbě svých strategií uvažovat o širším okruhu vnějších faktorů, které na podnik působí, a samozřejmě také o komplikovanější organizační struktuře a fungování firmy (Koubek, 2011).

2.3.2 Personální politika

Personální politika je nástrojem realizace personální strategie, z níž také vychází (Šikýř, 2012). Představuje určitá pravidla přístupu k řízení lidí, jež podnik hodlá uplatňovat. Dále definuje filozofii a hodnoty uplatňované při jednání s pracovníky a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů v otázkách personální práce. Hlavním úkolem personální politiky je zabezpečit, aby bylo se zaměstnanci jednáno rovnocenně a vždy v souladu s podnikovými hodnotami a zásadami (Armstrong, 1999). Dobře sestavená, pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost podniku. Především upevňuje vazbu mezi pracovníky a vedením, ujasňuje rozhodovací pravomoci, vytváří příznivé klima a minimalizuje konflikty na pracovišti. Je proto velmi důležité, aby všichni zaměstnanci byli s personální politikou seznámeni a rozuměli jí (Koubek, 2007). Personální politika je dále tvořena z dílčích politik, které se vztahují ke konkrétním personálním činnostem, například politika výběru, politika odměňování, politika hodnocení. Tyto dílčí politiky musí být uplatňovány jako systém, jenž vychází z celkové personální politiky (Kociánová, 2010).

Personální politika může mít podobu formální i neformální. Formální, tedy písemná, podoba naráží na tu nevýhodu, že může být do jisté míry nepružná, omezující či frázovitá. Na druhou stranu však dodává jednání jistý řád a pomáhá pracovníkům pochopit filozofii a hodnoty podniku (Armstrong, 1999). Podle Kociánové (2010) by celková personální politika měla obsahovat:

- úpravu pracovní činnosti zaměstnanců (pracovní podmínky, organizační struktura, popisy pracovních míst apod.),
- politiku zaměstnanosti (zásady získávání a výběru pracovníků),

- vzdělávací politiku,
- informační politiku (způsob předání informací – horizontální či vertikální, překládání stížností, návrhů apod.),
- politiku odměňování,
- politiku rozmísťování,
- politiku uvolňování pracovníků (tedy jejich propouštění či odchod),
- sociální politiku.

Personální politika v malém podniku

Stejně jako personální strategii tak i personální politiku by měl mít každý podnik bez ohledu na jeho velikost. U malého podniku si ale při tvorbě a realizaci této politiky všímáme určitých odlišností.

Menší firmy jsou na trhu obvykle vystaveny většímu riziku, což má samozřejmě dopad i na jejich zaměstnance. V první řadě pracovníci nemají takovou jistotu práce jako u velké stabilní firmy, také nemají příliš velkou perspektivu pracovního postupu či nedostávají zaměstnanecké benefity. Tento fakt se malí podnikatelé snaží kompenzovat tím, že používají specifický přístup v řízení lidí. Jedná se spíše o vedení než řízení lidí. Snaží se zaměstnance aktivně zapojovat do rozhodování, využívat oboustranného toku informací a co nejvíce zintenzivnit komunikaci. Pracovníci tedy přestávají být podřízenými a stávají se spíše spolupracovníky (Koubek, 2011).

Při tvorbě personální politiky nesmí také podnikatel či personalista zapomenout na to, že na pracovníky nelze působit pouze jednostrannou mocí shora, ale každý pracovník musí mít i možnost svobodné vůle, hledání co nejlepší cesty k plnění svých úkolů a možnost vznášení návrhů či námitek. Tento fakt je obzvláště důležitý v menší firmě, neboť se zde všichni pracovníci znají a mohlo by docházet ke konfliktům na pracovišti (Stýblo, 2003).

2.4 Subjekty personálního řízení

Personální řízení má pro podnik zásadní význam, proto mu musí být věnována značná pozornost. Hlavními vykonavateli personální práce jsou **vedoucí pracovníci**, popřípadě manažeři, které ve velkých firmách podporují **personální útvary** složené z **personalistů** (Horalíková, 1999). Současným trendem je přesun většiny pravomocí a odpovědností právě na vedoucí pracovníky na všech stupních řízení (Šikýř, 2012).

2.4.1 Manažer/vedoucí pracovník

Manažeři/vedoucí pracovníci naplňují úkol personalistiky tím, že řídí podřízené zaměstnance tak, aby co nejlépe vykonávali svou práci a dosahovali požadovaného výkonu (Šikýř, 2012). Jejich úkolem je především:

- vybírat pracovníky, protože sami nejlépe vědí, jaké pracovníky na své pracoviště potřebují, jaké mají mít schopnosti, znalosti a dovednosti;
- podílet se na rozvoji jednotlivců i celého týmu – manažer/vedoucí pracovník musí rozpoznat potřebu doškolení pracovníků, musí vytvořit podmínky pro stanovení individuálních cílů, ale také musí usilovat o svůj vlastní rozvoj;
- hodnotit výsledky práce jednotlivců a celého týmu, na základě nichž potom pracovníky odměňuje a informace předává nadřízeným;
- vytvářet, zlepšovat a udržovat pozitivní vztahy v týmu;
- sbírat, zpracovávat a poskytovat informace nadřízeným (Stýblo, 2003).

Povinnosti a odpovědnost manažerů/vedoucích pracovníků v personalistice upravuje také zákoník práce (Šikýř, 2012).

2.4.2 Personální útvar

Personální útvar je specializované pracoviště v podniku, které zajišťuje odbornou, poradenskou, koncepční, organizační a kontrolní stránku personální práce. Poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům i pracovníkům na nižších postech (Koubek, 2007). Hlavním úkolem je zpracování koncepce personální politiky, stanovení cílů, principů a pravidel, kterými se podnik při jednání s lidmi bude řídit. Po zavedení této politiky kontroluje její realizaci (Horalíková, 1999).

Složení personálního útvaru závisí především na velikosti podniku, četnosti personálních procesů a činností. Obecně platí, že v malé firmě bývá personalistika řešena v rámci jiného pracovního místa, tzn. spojení více pracovních míst v jedno, například personalista a účetní. Ve středních a velkých firmách můžeme nalézt personální útvar o několika personalistech, kteří mezi sebou mají rozdělené jednotlivé personální činnosti (Stýblo, 2003).

Mimo klasických personálních činností, které může provádět manažer/vedoucí pracovník, provádí personální útvar také specifické úkoly:

- formuluje a prosazuje personální strategii a politiku,

- radí vedoucím pracovníkům,
- vyjadřuje se k celkovým záměrům podniku, jež by mohly mít dopad na oblast personálního řízení,
- zajišťuje fungování personálních činností (Koubek, 2007).

V poslední době se také prosazuje nový trend, tzn. **outsourcing personální práce**. Jedná se o poskytovatele personálních služeb, kteří pro firmy komplexně zajišťují vybrané personální činnosti. Využívá se především z důvodu úspory nákladů či potřeby orientovat se na hlavní personální činnosti, přičemž vedlejší činnosti poskytuje externí firma (Šikýř, 2012).

Personalista

Personalisté jsou základní stavební jednotkou personálního útvaru. Jsou to odborníci, jejichž posláním je zajišťování personálních činností firmy. Zabezpečují také spolupráci s partnery podniku či vnějšími institucemi, například s úřady práce, zdravotnickými zařízeními, vysokými školami či sdělovacími prostředky (Kahle & Stýblo, 1994).

Personalisté v podniku zajišťují především administrativní záležitosti vyplývající z pracovněprávních vztahů, dále také metodické a analytické činnosti související s řízením pracovníků (Šikýř, 2012). To však neznamená, že jsou personalisté pouze administrativní pracovníci. Naopak na personalisty jsou v dnešní době kladeny čím dál vyšší nároky. Moderní personalista musí mít důkladné teoretické znalosti, praktické dovednosti, musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit a rozvíjet. Také se musí dokonale orientovat ve firmě a ve všech vnějších faktorech, které ji ovlivňují. Personalistům je ve firmě věnována velká pozornost, ať už jde o jejich doškolování či rozvoj pracovních schopností (Koubek, 2007). Armstrong (1999) popisuje tři hlavní role, které personalisté ve firmě zastávají:

- stratégové – řeší především strategické (tedy dlouhodobé) otázky týkající se lidí v podniku jako je například personální strategie či politika;
- poskytovatelé interních služeb – zajišťují personální otázky podniku;
- interní konzultanti – poskytují rady managementu při řešení otázek personální práce.

Role i počet personalistů se odvíjí od velikosti podniku a celkové podnikové strategie. Neexistuje žádná norma, která by udávala poměr personalistů k zaměstnancům (Šikýř, 2012).

2.4.3 Subjekty personálního řízení v malém podniku

Na rozdíl od velkých podniků, kde může být samostatný personální útvar tvořený 30 i více personalisty, v malém podniku je zbytečné zřizovat samostatné personální oddělení (Horalíková, 1999). Personální práci většinou zajišťuje majitel, manažer či nejvyšší vedoucí pracovník. V případě potřeby deleguje různé úkoly a pravomoci na jiné vedoucí pracovníky. Administrativní úkony spojené s personální prací zpravidla vykonává některý z administrativních pracovníků či účetních. Personální politiku a strategii formuluje vždy majitel či manažer firmy (Koubek, 2011). Je proto nutné, aby majitel/manažer skvěle ovládal schopnost vedení lidí, která je jednou z potřebných vlastností pro výkon personální práce (Hersey & Blanchard, 1988). Nejčastějším důvodem, proč místo personalisty v malém podniku není vytvořeno, je finanční neúnosnost (Šikýř, 2012). Další alternativou je pro podnikatele využití služeb externích poskytovatelů personální služeb. To znamená, že si vyhradí činnosti, které bude provádět sám, a ostatní za něj bude provádět externí firma (Horalíková, 1999).

2.5 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce a také hlavní poslání personálního útvaru, popřípadě personalisty (Koubek, 2007).

Předtím, než budou podrobněji charakterizovány jednotlivé personální činnosti, je třeba vysvětlit některé základní pojmy.

- **Práce** „je účelná produkce předmětů a služeb, které mají pro ostatní členy společnosti hodnotu“ (Kociánová, 2010).
- **Pracovní místo** je základní jednotkou organizační struktury, je obsazeno jedním zaměstnancem a má konkrétně vymezené pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti (Šikýř, 2012).
- **Obsah práce** definuje povahu a šíři práce v souvislosti s vykonávanými úkoly a operacemi. Je to proces přeměny vstupů (dovedností, znalostí, schopností) na výstupy, což jsou produkty či služby (Armstrong, 1999).

- **Dělbá práce** je proces rozdělování práce na jednotlivé pracovní úkoly a jejich přiřazování ke konkrétním pracovním místům či konkrétním zaměstnancům (Šikýř, 2012).

Personální činnosti zahrnují:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání a orientaci pracovníků,
- rozmíst'ování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- péči o pracovníky,
- pracovní vztahy,
- skončení pracovního poměru.

Pro podrobnější popis vybrány pouze ty personální činnosti, které se provádí v malých podnicích a jež budou následně v praktické části analyzovány.

2.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst v podniku jsou klíčovými personálními činnostmi. To, jak budou kvalitně provedeny, ovlivňuje především budoucí efektivitu práce, spokojenost zaměstnanců a také ostatní personální činnosti (Koubek, 2007).

Vytváření pracovních míst je proces, při němž se seskupují hlavní pracovní úkoly, činnosti, pravomoci a odpovědnosti jedince tak, aby bylo vytvořeno konkrétní pracovní místo, které může zaujmout konkrétní pracovník (Armstrong, 2014).

Podklady pro vytvoření pracovního místa poskytuje **analýza pracovních míst**, což je proces shromažďování a zpracovávání údajů o pracovních místech a požadavcích na pracovníky. Výstupem této analýzy je vytvoření popisu a specifikace pracovního místa (Koubek, 2007). **Popis pracovního místa** obsahuje především název pracovního místa, jeho zařazení v organizační struktuře, určení vztahů podřízenosti a nadřízenosti, určení povinností, pravomocí, odpovědností a hlavních pracovních úkolů. Naopak

specifikace pracovního místa definuje, jaké požadavky jsou kladeny na pracovníka, který bude na tomto místě pracovat. Jedná se například o vzdělání, praxi, specifické znalosti, dovednosti či předpoklady pro výkon práce (Šikýř, 2012).

Hlavními důvody, proč je i pro malý podnik důležité vypracovat popis a specifikaci pracovního místa, jsou:

- možnost plánování budoucí potřeby zaměstnanců,
- výběr vhodných uchazečů (porovnáním se specifikací pracovního místa),
- určení potřeby vzdělávání zaměstnanců,
- možnost stanovení reálných cílů podniku,
- snazší určení podmínek a forem odměňování (Stýblo, 2003).

Pro zjištění všech potřebných informací k provedení analýzy pracovního místa se používá několik metod. První z nich je **analýza dokumentů** souvisejících s pracovním místem, například typové popisy, organizační schémata, pracovní řád. Nevýhodou této metody je možnost neaktuálnosti a neúplnosti dokumentů, proto je vhodná metoda využívat pouze jako doplňkovou. Další metodou je **vlastní výkon práce zkušeným analytikem**. Ten tímto způsobem získá snadno a rychle představu o úkolech, podmínkách a požadavcích na dané pracovní místo. Nevýhodou je však to, že analytik nemůže vykonávat složitější práci, tudíž je vhodné, aby své poznatky doplnil jinou metodou zjišťování informací, například **rozhovorem** s pracovníkem (Šikýř, 2012). Jedná se o metodu, při níž je prováděn rozhovor s pracovníkem, jenž na daném pracovním místě pracuje. Obsahem rozhovoru bývá především zjišťování úrovně odpovědností, povinností a požadavků, které jsou na pracovníka kladeny (Kociánová, 2010). Jak ale uvádí Koubek (2011), je vhodné využívat rozhovoru nejen se stávajícími zaměstnanci, ale také s odcházejícími, neboť ti nemívají osobní zájem na zkreslování informací. V malé firmě může být také zdrojem informací sám majitel firmy, jenž má o pracovních pozicích ve své firmě dostatečný přehled. Další metodou může být **pozorování**, které však není vhodné pro složité práce a je také časově náročné. Poslední metodou je zjišťování informací pomocí **dotazníku**. Tato metoda je rychlá a umožňuje oslovit velké množství respondentů, avšak příprava je časově náročná. Hrozí zde také riziko nízké návratnosti, či nepřesných a neúplných odpovědí (Šikýř, 2012).

2.5.2 Personální plánování

Personální plánování stanovuje potřebu pracovníků k dosažení cílů podniku. Je to „*proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech*“ (Kociánová, 2010).

Hlavním úkolem této personální činnosti je zabezpečit, aby firma měla v současnosti a především v budoucnosti k dispozici zaměstnance:

- v potřebném množství,
- s potřebnými dovednostmi, znalostmi a praxí,
- s žádoucím chováním a osobnostními rysy,
- flexibilní,
- optimálně rozmístěné na jednotlivá pracovní místa,
- s přiměřenými náklady (Koubek, 2011).

Personální plánování se skládá ze tří kroků:

- plánování potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování personální rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Plánování potřeby zaměstnanců zahrnuje odhadování budoucí potřeby zaměstnanců, jejich dovedností a schopností tak, aby podnik dosáhl vytyčených cílů (Armstrong, 1999). Kvalita plánování závisí především na kvalitě předpovědí, která vyžaduje dobrou znalost firmy a jejího dosavadního vývoje, zajištění dostatečného množství informací ekonomického směru a správné provedení analýz těchto informací. V tomto kroku se zajímáme především o informace z výrobní části podniku, o změny trhu, vývoje techniky a technologie či o demografickou a kvalifikační strukturu obyvatelstva v dané oblasti (Kociánová, 2010).

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců je proces plánování nabídky zaměstnanců. Zaměstnavatel tedy předvídá, kolik a jaké pracovníky bude mít pravděpodobně k dispozici, ať už krátkodobě (do jednoho roku) či dlouhodobě (déle než jeden rok), a jestli uspokojí potřebu zaměstnanců stanovenou v předchozím kroku (Šikýř, 2012).

Tuto informaci získá prostřednictvím stanovení čisté potřeby zaměstnanců, jež získá porovnáním odhadu celkové potřeby zaměstnanců a odhadu pokrytí této

potřeby z vnitřních zdrojů, kterou sníží o předpokládané či plánované odchody zaměstnanců a zvýší o plánované nástupy zaměstnanců (Armstrong, 1999). V zásadě mohou nastat 3 situace:

1. firma bude mít dostatek zaměstnanců, kteří splňují požadavky na svá pracovní místa,
2. firma bude mít nedostatek zaměstnanců,
3. firma bude mít přebytek zaměstnanců.

V prvním případě nastává ideální stav – firma má zajištěnou dostatečnou pracovní sílu. V případě druhém je potřeba hledat dodatečné zdroje pracovníků. Nejprve by firma měla zvážit možnost využití vnitřních zdrojů pracovníků a až poté hledat ve zdrojích vnějších. Při využití vnitřní zdrojů může například zvýšit požadovaný pracovní výkon, či vhodně přerozdělit práci (Koubek, 2011). V posledním případě je nutné sestavit plán snižování počtu zaměstnanců. Tento plán by měl obsahovat časový plán snižování a prognózy, do jaké míry lze snížení počtu zaměstnanců dosáhnout pomocí přirozených ztrát či stimulací dobrovolných odchodů (Kociánová, 2010).

Posledním krokem je **plánování personálního rozvoje** jednotlivých pracovníků, což zahrnuje plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Plán kariéry se vypracovává vždy pro konkrétního pracovníka, stanovuje jeho možnosti odborného rozvoje a funkčního postupu. Důvodem, proč zaměstnavatel plánuje kariéru svých zaměstnanců, je zhodnocení investic, které do těchto zaměstnanců vložil. Plán následnictví se zpracovává pro konkrétní manažerskou funkci. Určuje, kdo je ze stávajících zaměstnanců vhodným kandidátem na tuto pozici. Důvodem vytváření tohoto plánu je zabezpečení pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů (Šikýř, 2012).

2.5.3 Získávání pracovníků

Získávání a na něj navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidských zdrojů vstupujících do podniku (Kociánová, 2010). Jedná se o činnost, jež zajišťuje, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečný počet odpovídajících uchazečů (Koubek, 2007). Cílem získávání pracovníků je tedy najít takové pracovníky, kteří budou mít požadovanou úroveň znalostí, dovedností a odbornosti pro konkrétní pracovní místa (Horalíková, 1999).

Získávání pracovníků má strategickou povahu, neboť se neobejde bez předvídání potřeby pracovníků ve firmě v současnosti a především v budoucnosti. Pro kvalitní předpovědi potřeby pracovníků jsou důležité dobře zpracované personální plány a popisy pracovních míst (Koubek, 2011).

Úkolem personálního řízení při výkonu této činnosti je vytvoření koncepce získávání, jež zajistí kvalitu nových pracovníků, což zahrnuje především stanovení postupů a metod vyhledávání pracovníků (Stýblo, 2003).

Pracovníci mohou být vyhledáváni z vnějších či z vnitřních zdrojů podniku. Pokud hovoříme o **vnitřních zdrojích**, je tím myšleno obsazování pracovních míst v podniku z řad vlastních pracovníků (Kociánová, 2010). Do této kategorie patří:

- pracovníci mající z různých důvodů zájem o uvolněné či nově vytvořené pracovní místo;
- uspoření pracovníci, např. v důsledku zavedení produktivnější technologie;
- pracovníci, jejichž pracovní místa byla zrušena z organizačních důvodů, např. zastavení výroby;
- pracovníci, kteří mají předpoklady pro výkon náročnějšího pracovního místa (Stýblo, 2003).

Hlavní výhodou obsazování pracovních míst z vlastních zdrojů je fakt, že zaměstnavatel dané pracovníky zná a ví, jak pracují, tím pádem může snadněji posoudit, zda se pro práci na konkrétním pracovním místě hodí. Další výhodou je to, že pracovník firmu zná, umí se v ní orientovat, ví, jak funguje a zná své spolupracovníky. V neposlední řadě je nutné uvést, že při obsazování náročnějšího pracovního místa z vnitřních zdrojů se zhodnocují investice, jež firma do pracovníků vložila, například vzdělání či zkušenosti. Pracovní postup je také jeden z nejvíce motivujících faktorů (Koubek, 2011).

Vnitřní zdroje mají však i určité nevýhody. Jednou z nich tzv. „provozní slepota“, která se vyskytuje především u dlouholetých pracovníků. Jedná se o neschopnost vnímat nové věci, např. pracovník byl po několika let zvyklý určité věci dělat jistým způsobem a díky provozní slepotě není schopen vnímat nové věci či postupy. V případě kariérního postupu může být nevýhodou soutěživost, která nemusí vždy pozitivně ovlivňovat vztahy na pracovišti (Stýblo, 2003).

Druhou variantou získávání pracovníků jsou **vnější zdroje**, do nichž řadíme vyhledávání:

- na trhu práce, a to:
 - na úřadech práce,
 - spoluprací s personálními útvary jiných podniků,
 - prostřednictvím svých pracovníků (vyhledávání mezi jejich známými),
 - využitím služeb personálních agentur,
 - formou inzerce,
- ve školách a učebních zařízeních, kde musíme počítat s tím, že se jedná o absolventy, tedy začínající pracovníky,
- aktivním usilováním o přechod konkrétních pracovníků, například vysoce kvalifikovaných odborníků (Horalíková, 1999).

Mezi vnější zdroje řadíme také zdroje doplňkové, kam patří především ženy na mateřské dovolené, důchodci a studenti (Stýblo, 2003).

V případě vyhledávání pracovníků na úřadech práce musíme počítat s tím, že můžeme získat pouze zaměstnance běžných profesí, nikoli specializované odborníky. Spolupráce s personálními útvary jiných podniků nemá příliš často požadovaný efekt, neboť mezi pracovníky i podniky dochází ke konkurenci a rivalitě (Horalíková, 1999). Naopak velmi užitečné je pro velkou firmu (pro malou je to spíše zbytečné) využívat služeb personálních agentur, které konkrétní pracovní místo inzerují, provádí pohovory s uchazeči a udělají jakýsi „předvýběr“ uchazečů. Avšak nevýhodou této metody je poplatek, který musí firma personální agentuře uhradit (Armstrong, 1999). V případě používání inzerátů musí firma dbát na to, aby byl správně sestaven, neboť jen takový inzerát může firmě získat úzký okruh kvalifikovaných uchazečů. Jedná se o nejrychlejší a nejlevnější metodu získávání pracovníků (Stýblo, 2003).

2.5.4 Výběr pracovníků

Přechozí personální činnost měla za úkol oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o pracovní místo. Tito uchazeči poté postupují do fáze **výběru pracovníků** (Šikýř, 2012). Jedná se tedy o činnost, jejímž úkolem je rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat jak požadavkům konkrétního pracovního místa, tak i požadavkům firmy. Pracovníci jsou hodnoceni nejen z odborného hlediska, ale také podle svých charakterových vlastností

a rysů (Koubek, 2011). Aby podnik mohl vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta na pracovní místo, musí mít:

- možnost výběru,
- kritéria výběru,
- metody výběru.

Možnosti výběru závisí na úspěšnosti získávání pracovníků a také na tom, kolik uchazečů postoupilo do fáze výběru (Horalíková, 1999).

Stýblo (2003) uvádí, že kritéria výběru jsou klíčovým požadavkem, jenž je nutné splnit dříve, než přistoupíme k vlastnímu výběru pracovníků. Zahrnuje stanovení:

- požadavků na odbornou způsobilost pracovníka, například vzdělání, pracovní zkušenosti, zvláštní schopnosti či dovednosti;
- dokumentů, na základě nichž budeme odbornou způsobilost posuzovat, například výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom, doklady o praxi;
- kritérií úspěšnosti práce, tedy požadované pracovní výsledky – kvalita a množství práce, plnění norem, včasné odevzdání úkolů, efektivnost;
- faktorů, podle kterých budeme posuzovat úspěšnost práce, například dosavadní praxe, pracovní posudky, reference z předchozích zaměstnání, věk, pohlaví či údaje z lékařské prohlídky;
- rysů a charakteristik osobnosti pracovníka, například důkladnost, systematickosti, spolehlivost, přizpůsobivost, vstřícnost, tolerance.

Po stanovení kritérií, podle nichž budeme pracovníky vybírat, je nutné stanovit i metody výběru. Mezi nejpoužívanější metody výběru pracovníků patří:

- analýza dokumentů,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- Assessment Centre (Kociánová, 2010).

Šikýř (2012) dále doplňuje o další metodu, a to **zkoumání referencí**, jež poskytují osoby, které uchazeče znají ze zaměstnání (spolupracovníci, nadřízení) či ze škol (učitelé, spolužáci). Na základě referencí posuzujeme úspěšnost práce a charakteristické rysy uchazeče.

Analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru pracovníků. Zahrnuje analýzu žádosti o zaměstnání, životopisu, motivačního dopisu, dokladů o vzdělání a praxi či záznamů lékařských vyšetření. Důležité je sledovat především dokumenty dokládající vzdělání a praxi, neboť uchazeči často uvádí nepravdivé či zkreslené informace. O schopnostech uchazeče také vypovídá úroveň jazykového zpracování, úprava či stylistika přiložených dokumentů. Tato metoda slouží především jako předvýběrová, je proto vhodné ji doplnit další metodou, například osobním pohovorem (Kociánová, 2010).

Výběrový pohovor je nejpoužívanější metodou výběru pracovníků. Pokud je prováděn správně, je také metodou nejlepší. Cílem pohovoru je především získat o uchazeči dodatečné informace, které nejsou uvedeny v jeho dokumentaci. Dále má za úkol posoudit uchazečovu osobnost, povahové rysy a vlastnosti a poskytnout uchazeči informace o firmě a obsazovaném pracovním místě. Existuje několik forem pohovorů, například pohovor „mezi čtyřma očima“, jehož se účastní pouze pracovník a personalista, dále pohovor před panelem posuzovatelů, nestrukturovaný pohovor či strukturovaný pohovor. Jakou formu pohovoru firma zvolí, se odvíjí především od personální politiky podniku a povahy pracovního místa, na něž je uchazeč vybírán (Koubek, 2011).

Testování uchazečů je méně používanou formou výběru pracovníků. Zahrnuje testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Avšak žádný test nedokáže jednoznačně určit nejvhodnějšího kandidáta, proto se tato metoda používá spíše jako doplňková (Šikýř, 2012).

Assessment Centre není pouze metodou výběru pracovníků, ale je i metodou vzdělávací a hodnotící. Pro účely výběru pracovníků obvykle probíhá mimo pracoviště 1-2 dny, kdy skupina uchazečů plní modelové úkoly a případové studie, přičemž jsou hodnoceni interními i externími odborníky. Tato metoda umožňuje zkoumat odborné znalosti a porovnávat jednotlivé uchazeče (Montag, 2002).

Pravomoc rozhodnout, kterého pracovníka firma přijme, náleží ve většině případů manažerovi či v případě malého podniku majiteli firmy. Ten musí dobře zvážit poskytnuté informace získané při hodnocení uchazečů a také motivaci jednotlivých uchazečů. Poté je nejvhodnějšímu uchazeči předána nabídka zaměstnání. Pokud ji přijme, následují formální procedury spojené s přijímáním pracovníka (Šikýř, 2012).

2.5.5 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovního poměru s vybraných uchazečem o zaměstnání (Šikýř, 2012). Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou, na základě volby či jmenováním. Nejčastějším způsobem vzniku pracovněprávního vztahu je však **pracovní smlouva**, která je záležitostí dvoustrannou, tudíž by měl mít pracovník možnost seznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu (Kociánová, 2010). Podle zákoníku práce jsou podstatnými náležitostmi smlouvy:

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce (262/2006 Sb.).

Samozřejmě smlouva může obsahovat i jiná ujednání, například platové ohodnocení, zkušební dobu či konkurenční doložku. Pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká dnem podpisu pracovní smlouvy (Šikýř, 2012). Po podpisu této smlouvy je nutné pořídit:

- osobní kartu zaměstnance,
- mzdový list,
- evidenční list důchodového zabezpečení,
- průkaz zaměstnance.

Všechny tyto dokumenty se poté zařadí do **personální evidence**. Rozsah údajů, jež se do evidence zařazují, si každá firma určí individuálně. Důležité je také si od předchozího zaměstnavatele vyžádat zápočtový list a přihlásit pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění (Kociánová, 2010).

Po dokončení přijímání následuje proces **orientace (adaptace) pracovníka**. Prvním krokem je informování nově přijatého pracovníka o skutečnostech nezbytných pro výkon práce, například informace o současném poslání a úkolech podniku, základní přehled o pracovních úkolech a povinnostech, seznámení s organizační strukturou či se způsobem odměňování. Tento úkol provádí personalista, manažer nebo pověřený pracovník (Stýblo, 2003). Dále následuje sociální začlenění pracovníka, což zahrnuje seznámení s ostatními zaměstnanci na pracovišti. Posledním krokem je odborné zapracování pracovníka, které zajišťuje manažer či zkušený pracovník. Cílem je zabezpečit, aby si zaměstnanec co nejrychleji osvojil své pracovní úkoly a dosahoval požadovaného výkonu (Šikýř, 2012).

2.5.6 Hodnocení pracovníků

Nejprve je nutné definovat pojem **pracovní výkon**. Jedná se o „*výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek*“ (Wagnerová, 2008). Bez posuzování pracovního výkonu zaměstnanců se neobejde prakticky žádná firma. Každý zaměstnavatel pochopitelně požaduje, aby jeho pracovníci dosahovali těch nejlepších pracovních výkonů a přispívali k hospodářskému rozvoji firmy. Z tohoto důvodu se v podnicích provádí **hodnocení pracovníků**, jež ovšem neslouží pouze vedoucím pracovníkům, ale také hodnoceným zaměstnancům (Stýblo, 2002). Podle Wagnerové (2008) mezi hodnocené oblasti patří především:

- pracovní výkon (tedy plnění norem a cílů podniku),
- kvalita práce,
- osobnost (samostatnost, iniciativnost, spolehlivost, ukázněnost, vytrvalost, přizpůsobivost, smysl pro spolupráci apod.),
- odbornost,
- vztah k podniku (míra respektování zájmů podniku, dodržování pracovní doby).

Hlavním cílem hodnocení pracovníků je monitorování výkonu jednotlivých zaměstnanců a v případě zjištění nedostatků hledání cest pro zlepšení a rozvinutí jejich potenciálu. Hodnocení má i několik dalších cílů, například:

- pomáhá při rozhodování o odměňování pracovníků,
- identifikuje potenciál pracovníků,
- poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu a kvalitě práce,
- poskytuje pracovníkům příležitost projednat své nápady či návrhy s nadřízenými,
- pomáhá zlepšovat pracovní výkon v budoucnu (Hroník, 2006).

Hodnocení pracovníků může probíhat formálním či neformálním způsobem. **Při neformálním hodnocení** dochází k průběžnému hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během výkonu práce. Zpravidla má ústní formu a není zaznamenáváno do osobních materiálů pracovníka. Má však značný význam pro řízení výkonu pracovníka, zejména povzbuzování či pochvala za dobře odvedenou práci. Naopak **formální hodnocení** má pravidelný interval a je charakteristické svou systematičností.

Pořizují se z něj dokumenty, jež se zakládají do osobní složky pracovníka, a slouží také jako podklady pro další personální činnosti (Koubek, 2011).

2.5.7 Odměňování pracovníků

Odměňování je významnou oblastí personální práce. Jedná se o jeden z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků, který má podnik k dispozici (Kociánová, 2010). Odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměnu jako kompenzaci za vykonanou práci, ale také například povýšení, formální uznání či zaměstnanecké výhody (Koubek, 2007).

Účelem odměňování je spravedlivé ocenění skutečného výkonu zaměstnance, jež ho má stimulovat k dosahování požadovaného výkonu. Odměňování se uskutečňuje peněžní či nepeněžní formou (Šikýř, 2012).

Peněžní odměňování zahrnuje:

- plat,
- mzdu,
- mzdu za očekávané výsledky,
- mzdu za znalosti a dovednosti,
- mzdu za přínos,
- dodatkové formy mzdy (Kociánová, 2010).

Jaký je vlastně rozdíl mezi mzdou a platem? Platem odměňují zaměstnavatelé, jejichž činnost je financována z veřejných zdrojů, například stát, územní samosprávné celky či školská zařízení zřízená Ministerstvem školství. Mzdou odměňují všichni ostatní zaměstnavatelé (Šikýř, 2012). Mzda se dále dělí na časovou (vyplácena na základě odpracovaných hodinách), úkolovou (na základě vykonané práce) a podílovou (formou podílu na zisku či tržbě z prodeje). Do dodatkových forem mzdy řadíme odměnu za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, zaměstnanecké akcie či různé příplatky (Kociánová, 2010).

Nepeněžní forma odměňování zahrnuje například formální i neformální pochvaly, funkční postup, motivující pracovní úkoly, lepší pracovní prostředí, přátelské pracovní vztahy či zaměstnanecké výhody (Šikýř, 2012). Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pracovníkům nezávisle na jejich výkonu. Jedná se například o zlevněné stravování, věcné dary k životním jubileím, různá firemní připojištění či možnost

používat podnikový automobil. Jak je vidět, většina nepeněžních odměn nemá hmotnou formu, ale přispívá ke spokojenosti pracovníka (Koubek, 2011).

Obecným cílem odměňování je podporovat dosažení strategických i operativních cílů podniku tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou a dobře motivovanou pracovní sílu v podniku. Odměňování má však i své specifické cíle, například:

- podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů podniku,
- podporovat naplňování základních hodnot a principů podniku především v oblastech kvality, inovací či péče o zákazníky,
- zabezpečit, aby podnik za své peníze získal potřebnou hodnotu (Armstrong, 1999).

2.5.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Pro snazší popis této personální činnosti je nutné nejprve definovat pojmy učení, rozvoj a vzdělávání. Nejobecnějším označením je **učení**. Jedná se o proces změny, který zahrnuje nové vědění a konání. Učení může být organizované (tedy záměrné) či spontánní. Při **rozvoji** dochází k dosažení konkrétní změny pomocí učení. Naopak **vzdělávání** je pouze jedním ze způsobů učení. Řadí se do kategorie organizovaného učení (Hroník, 2006).

Rozvoj zaměstnanců se používá v podnicích především z toho důvodu, aby připravil zaměstnance na změny podmínek či požadavků pracovních míst, také vytváří motivaci u zaměstnanců a tím zajišťuje podniku potřebnou konkurenceschopnost (Šikýř, 2012).

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců je **podnikové vzdělávání**. To zajišťuje především zdokonalování, rozšiřování a prohlubování jejich profesní způsobilosti a tím pomáhá zvyšovat výkonnost jednotlivých pracovníků i firmy jako celku (Tureckiová, 2004). Vzdělávání také zajišťuje, aby zaměstnanci měli potřebné znalosti nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, například aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem (Koubek, 2011). V poslední době se čím dál více prosazuje systémový přístup ke vzdělávání, kde se zohledňují široké souvislosti a problémy týkající se pracovníků. Systematický přístup se snaží do celého procesu vzdělávání vnést přehlednost a pořádek, proto je pro něj nezbytná

určitá míra organizace. Výsledkem systematického přístupu je systém podnikového vzdělávání (Hroník, 2006).

Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, jenž vychází ze zásad personální politiky a sleduje cíle personální strategie i strategie vzdělávání. Je tvořen čtyřmi fázemi:

- identifikací potřeb vzdělávání,
- plánováním vzdělávání,
- realizací vzdělávacího procesu,
- hodnocením výsledků vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

První fází systematického vzdělávání pracovníků je **identifikace potřeb vzdělávání**. Jedná se o zjištění nesouladu mezi schopnostmi, znalostmi či chováním pracovníků a požadavky pracovních míst. Ke zjištění tohoto nesouladu využíváme popisy pracovních míst, specifikaci pracovních míst a hodnocení pracovníků (Šikýř, 2012). Dále navazuje fáze **plánování vzdělávání**, která odpovídá na otázky:

- jaké potřeby budou uspokojeny přednostně (určení znalostí a dovedností, které jsou pro chod firmy klíčové),
- jací zaměstnanci (skupiny zaměstnanců) budou vzdělávání přednostně,
- jaké metody vzdělávání budou použity,
- jaká instituce bude vzdělávání provádět (interní/externí),
- jaké bude personální, materiální a finanční zajištění (Tureckiová, 2004).

Následuje etapa **realizace vzdělávání** probíhající v souladu s plánovanými skutečnostmi v předchozí fázi. Nejprve se podle plánovaných cílů (tj. potřeb, jež mají být uspokojeny) a pracovníků, kteří budou vzdělávání, vyberou vhodné metody. Následně je možné vybrat instituci, lektora, místo a čas vzdělávání. Poté snadno zjistíme, jaké materiální, technické a finanční zajištění bude potřeba. Vlastní realizace spočívá v aplikaci vybrané metody vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Poslední fází systematického vzdělávání pracovníků je **hodnocení výsledků vzdělávání**, kde se zkoumá, zda byly použity vhodné metody, jaká byla bezprostřední odezva účastníků, do jaké míry si osvojili nové znalosti a dovednosti a v neposlední řadě, jak tyto znalosti a dovednosti dokáží uplatnit ve své práci. Hodnocení výsledků vzdělávání bývá mnohdy problematické, proto se zde také využívá informací z pozdějších hodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Nyní bych se ještě ve zkratce vrátila k výše zmiňovaným **metodám vzdělávání**. Tyto metody dělíme na metody používané na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří například instruktáž při výkonu práce, koučování, counselling (vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka školitelem), asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady (Koubek, 2011). Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří přednášky, semináře, trénink a participativní metody, které předpokládají vysokou míru aktivity účastníků. Jedná se o metodu bludiště, akvárium, manažerské hry, řešení incidentu, workshop, klinika či cvičení vnímavosti. Například metoda „akvárium“ spočívá v tom, že jedna skupina účastníků řeší zadaný úkol, druhá skupina ji pozoruje a následně poskytuje zpětnou vazbu o tom, co první skupina udělala správně či nesprávně. Nevýhodou může být nervozita účastníků řešících úkoly, neboť jsou pozorováni svými kolegy (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.5.9 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky vyjadřuje starost zaměstnavatele o své zaměstnance, o jejich pracovní podmínky, motivaci, blahobyt a spokojenost (Šikýř, 2012). Jedná se také o jeden z nejeftivnějších nástrojů pro získávání pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů a ovlivňování výkonu jednotlivých pracovníků (Koubek, 2011).

Armstrong (1999) dělí péči o zaměstnance na **individuální a skupinovou**. Do individuální spadají služby související s nemocí, úmrtí blízké osoby, rodinné problémy či problémy starších pracovníků. U všech těchto služeb jde vesměs o poskytnutí dobré rady a pomoci v tíživé situaci. Do skupinových služeb patří například poskytování lístků na kulturní či sportovní akce, péče o předškolní děti (podniková mateřská škola) či vyjednání slev v určitých stravovacích zařízeních.

Naopak Šikýř (2012) dělí péči o zaměstnance na povinnou a dobrovolnou. **Dobrovolná péče** vyplývá z personální politiky daného podniku, například vzdělávání pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod či dalších služeb na pracovišti. Naopak **povinná péče** vyplývá ze zákoníku práce, kolektivních či jiných smluv. Jedná se o pracovní podmínky, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců, které určuje zákoník práce.

Pracovní podmínky zahrnují:

- organizaci pracovní doby,
- pracovní prostředí (tzn. prostorové a fyzikální podmínky práce),
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Ohledně **pracovní doby** se zajímáme především o její délku, rozvržení, řešení přestávek a doby odpočinku či ohodnocení práce v noci a přesčas (Kociánová, 2010). Zaměstnavatel je také povinen zajistit práci ve vhodném **pracovním prostředí**, kde se bere v potaz především prostorové řešení pracoviště (musí odpovídat všem podmínkám bezpečnosti práce a hygienickým požadavkům), barevná úprava pracoviště, klimatické podmínky na pracovišti (teplota, vlhkost či rychlost proudění vzduchu), osvětlení či hluk na pracovišti (Šikýř, 2012). **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** (BOZP) je upravena celou řadou právních předpisů, které musí znát každý zaměstnavatel a musí s nimi seznámit i své zaměstnance. Jejím cílem je předcházet nebezpečí při práci, tedy úrazům a zraněním (Stýblo, 2003).

2.5.10 Skončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru se odehrává dvěma způsoby – rezignací a propuštěním. Rezignací se rozumí ukončení pracovního poměru zaměstnancem. V tomto případě je nutné věnovat pozornost důvodům, proč chce pracovník z podniku odejít a zabránit tomu, aby ze stejného důvodu odcházeli i jiní zaměstnanci. Druhým způsobem skončení pracovního poměru je propouštění, jež je iniciováno zaměstnavatelem. V tomto případě jsou zákonem vymezeny důvody, kdy může být pracovní poměr skončen (Kociánová, 2010).

Ukončení pracovního poměru je možné několika způsoby:

- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- dohodou,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím doby u pracovního poměru sjednaného na dobu určitou,
- penzionováním,
- smrtí zaměstnance (Koubek, 2011).

Při podání **výpovědi** je nutné rozlišovat, která ze stran ji podala. Zaměstnanec může výpověď podat kdykoli a z jakéhokoli důvodu, nebo také bez udání důvodu. Dnem doručení výpovědi druhé straně začíná běžet výpovědní lhůta (standardně 2 měsíce, pokud není sjednáno jinak). Naopak zaměstnavatel při podání výpovědi musí uvést vždy jeden z důvodů, které stanovuje § 52 zákoníku práce. Tento důvod nesmí být dodatečně měněn (Neščáková, 2013).

Pracovní poměr může **okamžitě zrušit** zaměstnanec i zaměstnavatel, ale vždy pouze z důvodů stanovených v zákoníku práce. Zaměstnavatel může pracovní poměr okamžitě zrušit, pokud byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin na dobu delší než 1 rok nebo pokud zaměstnanec hrubým způsobem porušil povinnosti spojené s výkonem své práce. Důvodem pro okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem může být například nevyplacení mzdy či platu do 15 dnů po uplynutí splatnosti, nebo pokud zaměstnanec dále nemůže dle lékařského posudku vykonávat práci bez vážného ohrožení na zdraví a zaměstnavatel ho do 15 dnů nepřevedl na jinou práci (Hruška, 2006).

Dohoda o rozvázání pracovního poměru patří mezi nejjednodušší způsoby skončení pracovního poměru. Obě smluvní strany (tedy zaměstnanec a zaměstnavatel) se dohodnou na dni skončení pracovního poměru. Dohoda musí být písemná a každý z účastníků obdrží jedno vyhotovení. Pracovní poměr končí dnem sjednaným v této dohodě (Šikýř, 2012).

Zkušební doba je časový úsek, kdy se zaměstnanec a zaměstnavatel vzájemně poznávají. Zaměstnanec zjišťuje, zda mu práce, pracovní prostředí a kolektiv budou vyhovovat. Naopak zaměstnavatel zjišťuje, zda je pracovník vhodný pro pracovní místo a pro firmu jako celek. Z tohoto důvodu může zaměstnavatel i zaměstnanec ukončit pracovní poměr ve zkušební době kdykoliv a bez udání důvodu (Neščáková, 2013).

Penzionování znamená odchod pracovníka do důchodu. V praxi jsou aplikovány dva možné přístupy:

- politika pružného důchodového věku, kdy je důchodový věk chápán jako dolní hranice pro opuštění zaměstnání, pracovník tedy může v práci pokračovat;
- politika pevného důchodového věku, kdy je při dosažení důchodového věku s pracovníkem pracovní poměr ukončen (Kociánová, 2010).

2.6 Moderní pojetí personální práce

Nejmodernějším pojetím personální práce je koncepce řízení lidských zdrojů, která se od personálního řízení liší především svým strategickým přístupem a kladením většího důrazu na lidské zdroje v podniku. Soustředí se především na vzdělávání pracovníků a jejich motivaci (Koubek, 2007).

Bylo vybráno několik nejmodernějších personálních činností, jež se v rámci řízení lidských zdrojů provádí, a následně byly bliženy popsány. Jedná se o:

- knowledge management,
- talent management,
- řízení pracovního výkonu,
- motivaci.

Knowledge management

Knowledge management, neboli řízení znalostí, se zabývá „*generováním, šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti*“. V zásadě jde o to, že organizace těží data z podnikových programů či z internetu, následně je sdílí se zaměstnanci a zaměstnanci mezi sebou, čímž se rozvíjí jejich znalosti. Od prostého vzdělávání se liší právě tím, že neklade důraz na jedince a jeho individuální rozvoj, ale pracuje se „společnou odborností“ všech pracovníků dohromady (Hroník, 2006).

Talent management

Nejprve je nutné uvést, jaký je vlastně rozdíl mezi Knowledge managementem a Talent managementem. Nejzásadnější rozdíl je ten, že Knowledge management se při rozvoji orientuje na co nejširší skupinu lidí v podniku, naopak Talent management se zaměřuje pouze na určité pracovníky (Elegbe, 2010).

Kdo je vlastně talent? Každá firma využívající Talent management definuje talent jinak. Obecně se jedná o pracovníka, jenž se vyznačuje určitou výkonností a především perspektivou tuto výkonnost dále zvyšovat. Proces Talent managementu tedy začíná rozpoznáním talentovaného člověka. Dále následuje fáze jeho získávání, jejíž náplní je nabídnutí kontraktu vybranému pracovníkovi. Poté je možné přejít k jeho rozvoji pomocí trainee programů (určen pro nově příchozí talenty) či Talent developmentu (určen pro talenty, kteří již ve firmě pracují). Poslední fází Talent managementu je využití talentů, tedy jejich dosazení na klíčové pozice (Hroník, 2006).

Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnanců je odrazem jejich znalostí, schopností, dovedností a motivace. To, jak dobře zaměstnanci vykonávají svou práci, ovlivňuje výsledky daného podniku, například finance, kvalitu práce, spokojenost zákazníků atd., proto zaměstnavatelé přistupují k řízení pracovního výkonu (Šikýř, 2012).

Řízení pracovního výkonu je nástrojem pro dosahování lepších výsledků jednotlivců, týmů i podniku jako celku. Je zajišťováno prostřednictvím dohody mezi manažerem a pracovníkem, v níž manažer pracovníkovi sdělí, co je od něj požadováno a očekáváno (Armstrong, 1999). Na tuto dohodu navazuje vlastní fáze řízení pracovního výkonu, která probíhá formou systematického hodnocení výsledků práce, chování zaměstnance, jeho schopností a motivace. Poslední fází je hodnocení pracovního výkonu, kdy manažer spolu se zaměstnancem projednávají dosažené výsledky a míru plnění počáteční dohody. Tyto výsledky slouží pro vypracování další dohody o pracovním výkonu (Šikýř, 2012).

Motivace

Motivace je klíčovým faktorem pro výkonnost pracovníků v podniku, proto je nutné jí věnovat dostatečnou pozornost. Jejím záměrem je motivovat pracovníky takovým způsobem, aby si sami byli schopni definovat cíle a kroky, pomocí nichž těchto cílů dosáhnou (Armstrong, 1999). V souvislosti s motivací zaměstnanců hovoříme o **pracovní motivaci**. Jedná se o vyjádření přístupu člověka k práci, tzn. jak je ochotný pracovat, jaký má k práci i k firmě postoj a jaké vnitřní pohnutky ho pohánějí k lepším výkonům (Tureckiová, 2004).

Proces motivace má čtyři kroky. Prvním krokem je definování neuspokojených potřeb, jež vyjadřují touhu něčeho dosáhnout nebo něco získat. V další fázi je třeba stanovit cíle, díky nimž konkrétní potřebu uspokojíme. Třetí fáze spočívá v podniknutí kroků, které vedou k dosažení vytyčených cílů a tím pádem také k uspokojení potřeby, což je posledním krokem procesu motivace (Armstrong, 1999).

Pro motivování pracovníků existuje mnoho teorií, například Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova expektační teorie, McGregorova teorie X a Y či Adamsova teorie ekvity (Wagnerová, 2008).

Koncepce učící se organizace

Základem pro vybudování učící se organizace je dobře fungující systém podnikového vzdělávání, jenž tvoří pouze dílčí část práce s lidmi. Naopak koncepce učící se organizace se prolíná celou firmou, její strategií, politikou i kulturou (Tureckiová, 2004). Učící se organizace je charakteristická získáváním a přenášením znalostí na ostatní pracovníky a chováním, které odráží nově získané znalosti a dovednosti. Jde o organizaci, kde se lidé neustále vzdělávají, rozvíjejí své dovednosti a nové způsoby myšlení (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Potřeba změny od systému podnikového vzdělávání k učící se organizaci je vyvolána několika faktory:

- rostoucím tempem změn,
- tlakem konkurence,
- selháním dřívějších postupů,
- potřebou změny firemní kultury,
- vyšší orientací na zákazníky i na pracovníky,
- tlakem na zvyšování kvality (Tureckiová, 2004).

Moderní technologie v personalistice

Moderní technologie jsou v dnešní době nezbytnou součástí každé firmy. Jednou z nich je manažerský samoobslužný systém, který manažerům umožňuje procházet a upravovat záznamy svých podřízených, tím pádem pomáhá plnění jejich manažerských povinností. Další technologií, jež je třeba zmínit, je zaměstnanecký samoobslužný systém. Umožňuje zaměstnancům přístup do programů zaměstnaneckých výhod, kde si je mohou upravovat, dále také do volby vzdělávacích programů, do vyhledávání pracovních příležitostí v podniku či do správy svých osobních údajů (Walker a kol., 2003). V poslední řadě je nutné zmínit počítačový personální informační systém. Jedná se o aplikaci umožňující zpracování personálních údajů, které zaměstnavatel potřebuje k plnění personální práce v podniku. Tento systém urychluje a zjednodušuje personální administrativu, provádění personálních činností a umožňuje v podniku realizovat online personalistiku (Šikýř, 2012).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce: „Personální řízení ve vybraném podnikatelském subjektu“ je analýza personálního řízení ve vybraném podnikatelském subjektu, jeho zhodnocení a návrh změn pro zlepšení řízení této oblasti.

3.2 Metodika práce

V této práci bylo čerpáno z:

- odborné literatury v českém i anglickém jazyce,
- interních dokumentů firmy,
- webových stránek firmy.

Pro vytvoření této práce byly použity kvalitativní i kvantitativní metody výzkumu, a to nestrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

Rozhovor

Nestrukturovaná forma rozhovoru byla zvolena především z důvodu množství informací, které bylo třeba zjistit. Pokud by byl zvolen strukturovaný rozhovor, bylo by poměrně náročné formulovat otázky tak, aby obsáhly všechny potřebné informace.

Rozhovory proběhly v průběhu ledna 2016. Tázáni byli majitel firmy, administrativní pracovnice a účetní, která se zároveň zabývá i personalistikou.

Dotazníkové šetření

Kvantitativní výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření v listopadu 2015. Zaměstnancům firmy byl předložen dotazník obsahující dvacet otázek, které se týkaly především personálních činností a spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Návratnost byla 95,6%. Výsledky dotazníku byly následně vyhodnoceny a zpracovány s využitím softwaru Microsoft Excel. Tyto výsledky byly podkladem pro návrhy na zlepšení stavu personální práce v podniku. Celý dotazník je uveden v příloze č. 1 této práce.

4 Analýza současného stavu personální práce

Pro analýzu personální práce byl vybrán podnikatel z Karlovarského kraje, který podniká jako fyzická osoba v souladu s ustanovením zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Jedná se o malý podnik zaměstnávající 22 pracovníků.

Malý podnik je takový podnik, jenž má méně než 50 zaměstnanců, jeho aktiva nebo obrat nepřesahují 10 mil. EUR (podle aktuálního kurzu převedeno na Kč) a splňují kritérium nezávislosti, tzn., že nemá více než 25% kapitálu či hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu (Bednářová & Škodová-Parmová, 2010).

4.1 Charakteristika vybraného subjektu

Právní forma:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Jméno a příjmení:	Ing. Jan Hutkay
Vznik:	5. 5. 1999
Sídlo:	Nádražní 330, Žlutice 364 52
Předmět podnikání:	Truhlářské práce Pokrývačské práce Výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení Silniční nákladní doprava
Počet zaměstnanců:	22

Před zánikem Obchodního zákoníku byl za jménem fyzické osoby užíván dovětek. Celý název zněl Jan Hutkay, NEVDĚK-VAZNÍKY. Nyní je v souladu s novým občanským zákoníkem (č. 89/2012 Sb.) užíván pouze název Ing. Jan Hutkay.

Firma se zabývá výrobou dřevěných příhradových konstrukcí (vazníků), klasických dřevěných konstrukcí, střešních krytin a prodejem řeziva.

Organizační struktura

V podniku je zavedeno celkem 8 pracovních pozic:

- účetní,
- administrativní pracovnice,
- technik,
- řidič,
- mistr dřevovýroby,
- dělník dřevovýroby,
- vedoucí montážní skupiny,
- montážní dělník.

I přesto, že má takto malý podnik poměrně hodně pracovních pozic, neexistuje zde psaná organizační struktura. Platí však, že majiteli firmy jsou přímo podřízeni technici, administrativní pracovnice, účetní, mistr dřevovýroby, vedoucí montážních skupin a řidič. Dělníci dřevovýroby jsou podřízeni mistru dřevovýroby a montážní dělníci vedoucímu montážní skupiny.

V otázkách projektování komunikuje majitel s techniky. Při řešení výroby a montáže jedná především s řidičem, vedoucími montážních skupin a mistrem dřevovýroby, ti potřebné informace dále sdělují svým podřízeným. V případě administrativních, logistických či finančních záležitostí majitel jedná s účetní a administrativní pracovnicí.

Výroba

Výroba probíhá ve výrobní hale v Bochově, jenž se nachází asi 15 km od Žlutic na trase Karlovy Vary – Praha, tudíž umožňuje snadnou dostupnost.

1. Návrh konstrukce

Výroba začíná nejprve vytvořením návrhu konstrukce, k čemuž je využíván program TRUSS. Pro veškeré výpočty se používají normy ČSN a ČSN EN.

2. Příprava řeziva

Řezivo je odebíráno od firmy KaPo-ZDP, s.r.o. již naimpregnované přípravkem Bochemit Forte Poté, který poskytuje ochranu proti napadení dřevokaznými houbami, plísněmi a dřevokazným hmyzem.

3. Vlastní výroba

Tato fáze začíná přípravou dřevěných přířezů na základě projektové dokumentace zpracované v kroku 1 – návrh konstrukce. Přířezy jsou připravovány na digitálně řízené úhlové pile STROMAB CT 600. Dalším krokem je sestavení vazníku, resp. zpevnění jednotlivých dílců pomocí upínacích stolků. Následuje osazení styčnickových desek s prolisovanými trny (tzv. sponami), které jsou poté zalisovány do přířezů. Takto zalisovaný vazník je mostovým jeřábem přesunut na místo určené pro expedované vazníky. Po dokončení všech vazníků z jedné zakázky jsou vazníky svázané a jeřábem přepraveny na nákladní automobil. Fotografie procesu výroby jsou přiloženy k této práci, viz příloha č. 2.

4. Doprava a montáž

Podnik nabízí také dopravu a montáž vazníkových či klasických krovů. Doprava je zajišťována vlastním nákladním automobilem Iveco s hydraulickou rukou (nosnost 9 tun). V případě nadrozměrných nákladů dopravu zajišťují externí smluvní přepravci a montáž externí jeřábnické firmy disponující jeřáby s vyšší nosností. V případě nezájmu o montáž jsou vazníky odběrateli pouze dopraveny.

5. Předávací dokumentace

Po dokončení díla je odběrateli předána kompletní předávací dokumentace zahrnující tyto dokumenty:

- výpis z živnostenského rejstříku,
- osvědčení o registraci k dani z přidané hodnoty,
- výkres vazníků,
- výkresovou dokumentaci – půdorys,
- statické posouzení vazníků,
- osvědčení o autorizaci statika,
- certifikát systému řízení výroby,
- prohlášení o shodě vazníků,
- záruční list.

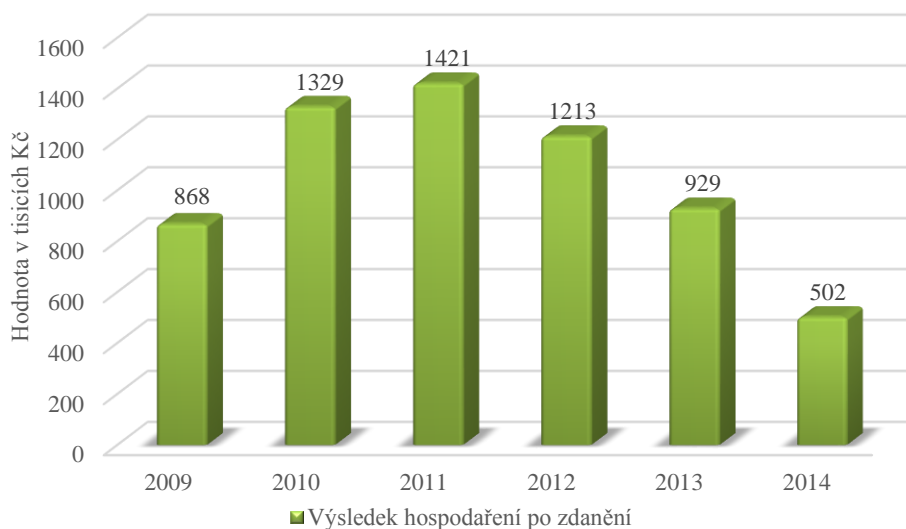
Vývoj hospodaření subjektu

Pro analýzu vývoje hospodaření subjektu bylo vybráno období let 2009 – 2014, neboť data za rok 2015 nejsou prozatím zanesena ve „Výkazu zisku a ztráty“.

Graf č. 1 představuje vývoj výsledku hospodaření podniku, v tomto případě se jedná o vývoj zisku. Jak lze vidět, nejvyššího zisku za sledované období firma dosáhla v roce 2011. Naopak nejnižšího zisku firma dosáhla v posledním roce sledovaného období, tedy roku 2014, kdy celkový zisk činil 502.000,- Kč, což je téměř o dvě třetiny méně než v době nejvyššího zisku. Tento propad lze přisuzovat modernizaci technologií výroby, nákupu nových automobilů a pomůcek pro zaměstnance.

Předběžné propočty pro rok 2015 uvádí, že zisk bude stále pozvolna klesat, přibližně na hodnotu okolo 200.000,- Kč. Tyto údaje však nejsou prozatím potvrzeny ani zaneseny do „Výkazu zisku a ztráty“.

Graf č. 1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009 - 2014



Zdroj: vlastní šetření

Získané dotace

Podnik čerpal několik dotací:

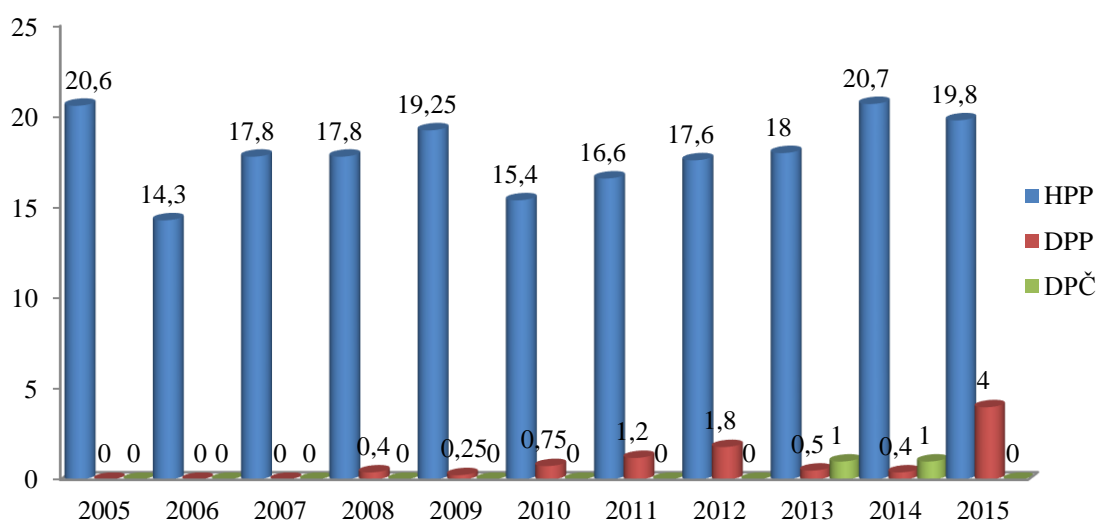
- roku 2000 ve výši 24.041 Kč od úřadu práce (dále ÚP) jako příspěvek na mzdy pracovníků zaměstnaných prostřednictvím ÚP,
- roku 2001 ve výši 16.761 Kč rovněž od ÚP jako příspěvek na mzdy pracovníků zaměstnaných prostřednictvím ÚP,

- roku 2004 ve výši 180.000 Kč od ÚP na vybavení nového pracovního místa (rozšíření výroby – nákup strojů a nářadí).

4.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Podnik zaměstnává své zaměstnance na základě pracovní smlouvy, tzn. hlavní pracovní poměr – HPP, na dohodu o provedení práce (DPP) a několik zaměstnanců také na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). V následujícím grafu č. 2 je znázorněn vývoj průměrného počtu zaměstnanců od roku 2005 do konce roku 2015.

Graf č. 2: Průměrná zaměstnanost v letech 2005 - 2015

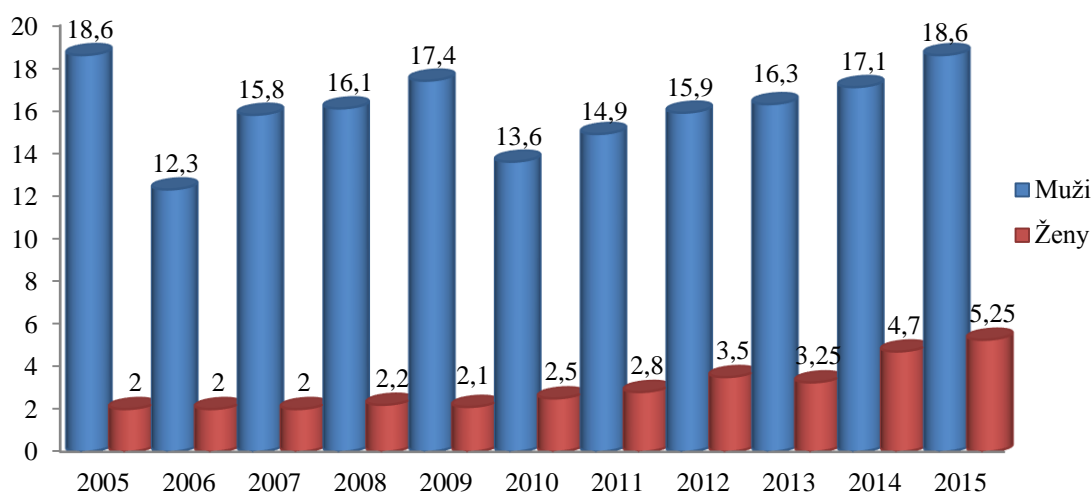


Zdroj: vlastní šetření

Ve sledovaném období počet zaměstnanců kolísal od 14 do 24. Pokles průměrné zaměstnanosti v roce 2006 zapříčinil především nízký počet pracovníků v zimních měsících, kdy firma kvůli tuhé zimě neměla mnoho zakázek, a tak nebylo třeba tolika zaměstnanců. Pokles v roce 2010 lze přisuzovat dopadům celosvětové ekonomické krize, která stavebnictví výrazně zasáhla.

Na dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce jsou zaměstnáváni především brigádníci v letních měsících. Jejich úkolem jsou pomocné práce na stavbě či ve výrobní hale, popřípadě údržba areálu ve Žluticích a v Bochově. Od roku 2015 je zaměstnávána jedna brigádnice celoročně jako výpomoc v administrativě. Jejím úkolem je především archivace dokončených zakázek a další pomocné práce, jež jí zadává účetní či administrativní pracovnice.

Graf č. 3: Průměrný počet žen a mužů v podniku v letech 2005 - 2015



Zdroj: vlastní šetření

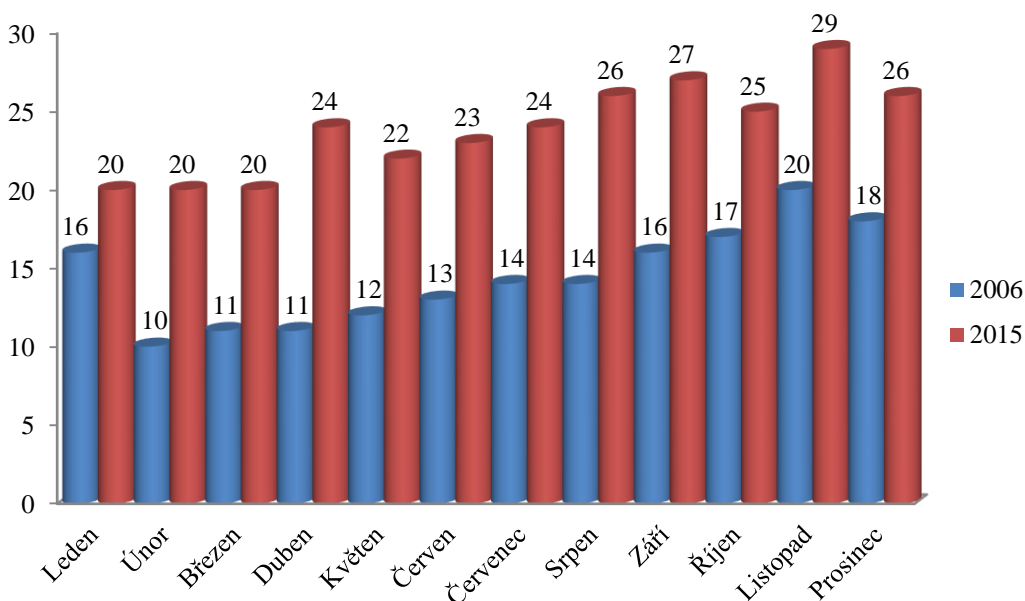
Graf č. 3 popisuje průměrný počet žen a mužů ve firmě. Jelikož se jedná o výrobní podnik, kde je pro výkon práce nutná fyzická zdatnost, převládají zde muži. Ženy v podniku pracují pouze na administrativních pozicích, například účetní, administrativní pracovnice či pomocná administrativní pracovnice.

Vliv sezónnosti na počet zaměstnanců

Ve stavebnictví se značně projevuje sezónnost, proto byly náhodně vybrány dva kalendářní roky a porovnán počet zaměstnanců v jednotlivých měsících.

V grafu č. 4 můžeme sledovat nižší počet pracovníků v období ledna až března, což je způsobeno malým počtem zakázek. V následujících měsících zaměstnanost pozvolna roste. Svého vrcholu dosahuje v letních až podzimních měsících, tedy v srpnu až říjnu. V této době má firma největší počet zakázek a potřebuje tudíž vyšší počet pracovníků. V listopadu a v prosinci jsou dokončovány poslední zakázky před nástupem zimy, zaměstnanost proto začíná pozvolna klesat, čím navazuje na nejnižší počet pracovníků na počátku kalendářního roku.

Graf č. 4: Znázornění sezónnosti v jednotlivých měsících roku



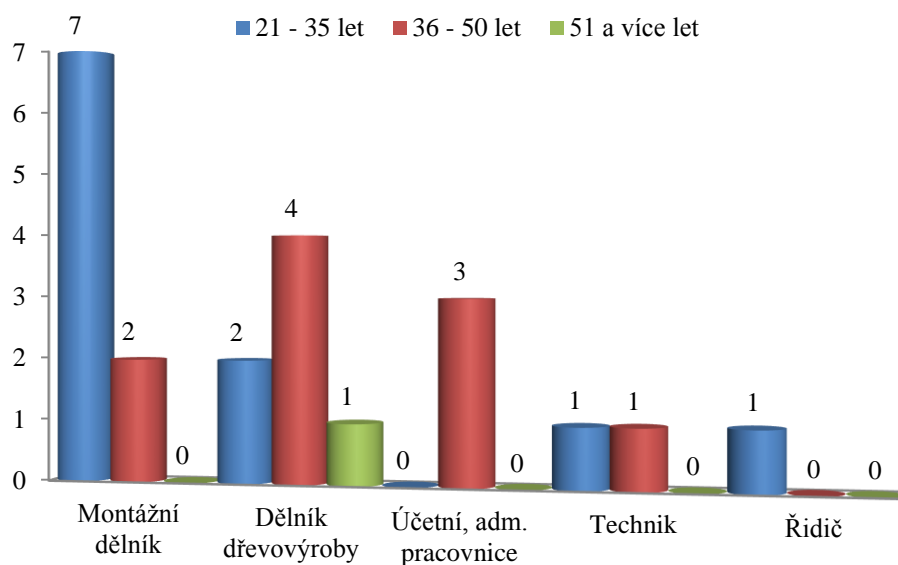
Zdroj: vlastní šetření

Aktuální složení zaměstnanců dle věku a pracovní pozice

V podniku pracuje celkem 22 zaměstnanců – 9 montážních dělníků, 7 dělníků dřevovýroby, 3 administrativní pracovníce (resp. účetní), 2 technici a 1 řidič.

Pro práci montážního dělníka jsou vhodné mladší pracovníci z důvodu vyšší fyzické náročnosti, což také potvrzuje následující graf č. 5. Starší zaměstnanci pracují jako dělníci dřevovýroby ve výrobní hale v Bochově, kde je práce méně fyzicky náročná. Pro pozice řidiče, technika, administrativní pracovníce či účetní není věk podstatný.

Graf č. 5: Aktuální složení zaměstnanců dle věku a pracovní pozice



Zdroj: vlastní šetření

Vývoj nezaměstnanosti v Karlovarském kraji

Součástí charakteristiky zaměstnanosti v podniku je také vývoj nezaměstnanosti v Karlovarském kraji, neboť schopných a kvalifikovaných pracovníků je na trhu práce málo a podnik s tímto nedostatkem každodenně zápolí.

Jak lze vidět v grafu č. 6, nezaměstnanost v Karlovarském kraji již několik let převyšuje celostátní průměr. Nejčastějším důvodem, proč lidé nemohou najít práci, je nedostatečná či žádná praxe, což je problém především absolventů. Mezi další důvody nezaměstnanosti patří nízké vzdělání, nedostatečná znalost jazyků či neochota se učit novým věcem.

I přesto, že je na trhu mnoho volných pracovních sil, je pro podnik těžké najít vhodné pracovníky. Zpravidla jsou obsazovány pouze pozice montážního dělníka a dělníka dřevovýroby. Ostatní pozice (administrativní a technické) jsou obsazeny stálými pracovníky, kteří v podniku pracují delší dobu.

Největším problémem většiny uchazečů o zaměstnání je nechuť k práci. Dalším problémem, s nímž se firma potýká, je nesamostatnost, neschopnost se rozhodovat či neochota do práce dojíždět.

Graf č. 6: Porovnání míry nezaměstnanosti v Karlovarském kraji a v ČR



Zdroj: Český statistický úřad

4.3 Personální řízení

System personální práce v podniku byl podroben analýze. Bylo zjištěno, že zde neexistuje žádný personální útvar ani pozice personalisty. Provádění personálních činností je rozděleno mezi majitele firmy, účetní a administrativní pracovníci.

Majitel firmy provádí tyto personální činnosti:

- vytváření pracovních míst,
- personální plánování,
- výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků.

Tyto činnosti provádí sám majitel z několika důvodů. Hlavním důvodem je jeho vzdělání v oboru a znalost výrobních postupů, což ho činí více než kompetentní osobou v rozhodování ohledně otázek odbornosti zaměstnanců a jejich výběru, personálního plánování či hodnocení výkonu pracovníků. Dalším důvodem je přehled o zaměstnancích, jejich schopnostech a znalostech.

Účetní zabezpečuje tyto personální činnosti:

- získávání pracovníků,
- přijímání pracovníků,
- odměňování pracovníků.

Účetní má na starost především činnosti, které souvisí s účetnictvím, například přijímání a odměňování pracovníků. Dalším úkolem účetní je proces získávání pracovníků, respektive jejich vyhledávání na trhu práce (inzeráty ve Žlutickém zpravodaji či oznamování volných míst na úřadu práce).

Administrativní pracovnice se stará o tyto personální činnosti:

- vzdělávání pracovníků,
- péče o pracovníky.

Administrativní pracovnice sestavuje plán školení pracovníků, stará se o nákup a výdej ochranných pomůcek či administrativní vyřizování pracovních úrazů.

Řízení pracovníků

Jediným manažerem, který v současné době v podniku řídí pracovníky, je majitel firmy Ing. Hutkay. Jak lze vidět ve výše uvedené organizační struktuře, majiteli, resp. manažerovi, jsou podřízeni všichni pracovníci. Hovoříme-li o výrobě, podřízenými jsou vedoucí montážních skupin, mistr dřevovýroby a řidič.

S vedoucími montážních skupin jsou konzultovány především výkresy staveb, způsoby montáže či potřeba materiálu. Vedoucí si následně sami řídí své podřízené pracovníky tak, aby vykonali potřebnou práci. Mistr dřevovýroby má na starost chod výrobní haly, tzn. kontrolu zásob řeziva, tištění dokumentace k výrobě vazníků, koordinaci práce zaměstnanců pro dokončení zakázky v daném termínu, či kontrolu kompletnosti expedovaných zakázek.

4.4 Personální činnosti

Při analýze personální práce v podniku bylo zjištěno, že se zde provádí několik personálních činností, které jsou popsány v následujících kapitolách.

4.4.1 Vytváření pracovních míst

Proces vytváření pracovních míst má na starost majitel podniku. Tato činnost byla v podstatě provedena jednou, a to na začátku podnikání, kdy se stanovily 3 nejdůležitější pracovní pozice – montážní dělník, dělník dřevovýroby a administrativní pracovnice. Později, když se firma rozrostla a měla více zakázek, se přidala pozice účetní, technika a řidiče.

Prvním krokem procesu vytváření pracovních míst bylo stanovení výrobních a montážních postupů, z nichž byly následně odvozeny pracovní úkoly a povinnosti. Tyto úkoly byly poté spojeny a vytvořeny jednotlivá pracovní místa.

Při vzniku pozice účetní a technika byl proces odlišný. Před vznikem těchto pozic úkoly vykonávali jiní pracovníci. Ke vzniku tedy došlo vydělením úkolů z pozic administrativní pracovnice a majitele firmy, jenž před vznikem pozice technika tuto práci vykonával sám.

Pracovní pozice řidiče vznikla po zakoupení nákladního automobilu Iveco, který firmě zaručil soběstačnost z hlediska dopravy výrobků a materiálu. Předtím byla firma zcela odkázána na služby externích dopravních firem.

Nyní již proces vytváření pracovních míst v podniku neprobíhá. Ojedinele jsou v případě potřeby upravovány úkoly a povinnosti jednotlivých pozic tak, aby zabezpečily plynulejší chod výroby.

V podniku bohužel neexistuje písemné zpracování popisů jednotlivých pozic. O pracovních úkolech, právech a povinnostech je pracovník poučen při přijímání majitelem firmy.

4.4.2 Personální plánování

Personální plánování zabezpečuje majitel firmy. V podniku existují dva druhy personálního plánování – roční a týdenní plánování.

Roční plánování

Jelikož se jedná o podnik působící v oblasti stavebnictví, existuje zde jistá sezónnost. Obecně platí, že stavebnictví nejvíce prosperuje v jarních až letních měsících, kdy je pro stavění domů nejvhodnější doba z hlediska počasí. Naopak nejméně prosperuje v zimních měsících, kdy na stavby působí mráz a sníh.

Od tohoto trendu se samozřejmě také odvíjí počet zaměstnanců. Nejméně zaměstnanců podnik obvykle mívá na počátku roku v měsících leden až březen, kdy kvůli nepříznivému počasí nemá podnik mnoho zakázek, tudíž není potřeba tolika zaměstnanců. Růst nastává v měsíci duben, kdy se po zimě opět začíná stavět a firmě narůstá počet zakázek.

Největší růst jak zakázek, tak i počtu zaměstnanců firma zaznamenává v období května až června, popř. v červenci, kdy je pro stavebnictví nejvhodnější doba. Období července až října je dobou stagnace počtu pracovníků. V případě neočekávaného množství zakázek dochází k mírnému nárůstu zaměstnanosti. Obvykle je ve výrobě zavedena odpolední směna, aby byly všechny zakázky včas vyrobeny, a posílána skupina montážních dělníků, aby byly také montáže dokončeny v termínu.

Tento cyklus dále pokračuje v měsíci listopadu a prosinci, kdy dochází k lehkému útlumu počtu zakázek i zaměstnanost. Nakonec se pokles zvyšuje a opět navazuje na nejnižší zaměstnanost v podniku, která nastává na počátku roku v lednu až březnu.

Vzhledem k tomuto trendu zaměstnanosti je nutné pečlivě plánovat potřebu zaměstnanců a včas vyhledávat nové pracovníky. Kvůli častému propouštění a přijímání nových pracovníků existuje mezi stávajícími pracovníky a zaměstnavatelem nepsaná

dohoda. Ti spolehliví a dobří pracovníci jsou sice na zimní měsíce propuštěni (zpravidla na 2-3 měsíce), ale díky svým schopnostem jsou po překonání „zimní krize“ opětovně zaměstnáni. Tímto způsobem je nejčastěji kompenzována sezónnost v podniku.

Dochází ale samozřejmě i k situacím, kdy je nutné získat úplně nové pracovníky a posílit tak řady stávajících zaměstnanců. V této situaci jsou zaměstnanci vyhledávání pomocí inzerátů ve Žlutickém zpravodaji, na internetu či pomocí oznámení volných míst na úřadech práce.

Týdenní plánování

Potřebu zaměstnanců na jednotlivé dny v týdnu rozvrhuje majitel firmy podle určitých kritérií, která jsou mírně odlišná u dělníků dřevovýroby a montážních dělníků.

Kritéria pro rozvržení potřeby dělníků dřevovýroby:

- složitost vazníků, resp. počet typů vazníků v zakázce,
- množství přířezů,
- velikost přířezů,
- počet vazníků v zakázce.

Podle těchto kritérií je sestavován týdenní plán výroby. V případě potřeby se zavádí také odpolední směna nebo sobotní směna.

Kritéria pro rozvržení potřeby montážních dělníků:

- velikost a typ stavby (valbová či sedlová střecha),
- vzdálenost stavby,
- náročnost montáže,
- délka termínu montáže,
- počasí (v dešti dělníci z bezpečnostních důvodů nemohou pracovat).

Podle těchto kritérií majitel firmy rozvrhuje potřebu montážních dělníků na jednotlivých naplánovaných stavbách.

4.4.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků v podniku zabezpečuje účetní firmy. Pracovníci jsou získávání výhradně z vnějších zdrojů, a to především proto, že vnitřní zdroje podniku jsou značně omezené.

Samozřejmě pokud hovoříme o dočasné potřebě v řádech několika dnů, uplatňuje se v podniku rotace práce. Tím pádem jsou montážní dělníci schopni vykonávat práci dělníka dřevovýroby a naopak. Tento systém však neplatí pro pozice technika, účetní či administrativní pracovníce.

V případě dlouhodobější potřeby jsou pracovníci získáváni z vnějších zdrojů. Podnik využívá především inzeráty v místním zpravodaji a na internetových stránkách. Další metodou je oznamování volných pracovních míst na úřadech práce (okolí měst Toužim, Žlutice a Bochov) či získávání pracovníků prostřednictvím doporučení zaměstnanců.

Ukázka inzerátu

Společnost Ing. Jan Hutkay hledá vhodného kandidáta na pozici dělník v dřevovýrobě či pracovník v příbuzných oborech – tesař, truhlář.

Požadujeme minimálně střední odborné vzdělání (vyučen/a), samostatnost, spolehlivost, rozhodnost a pečlivost. Nabízíme základní mzdu v rozmezí 15.000 až 18.000 Kč/měsíc, v případě kvalitně odvedené práce také měsíční prémie.

Jedná se o práci na plný úvazek v jednosměnném provozu. Místem výkonu práce je výrobní hala v Bochově a montážní místa dle jednotlivých zakázek.

V případě zájmu volejte na telefonní číslo 353 393 044 nebo piště na e-mail nevdek@nevdek.cz do 29. 2. 2016.

4.4.4 Výběr pracovníků

Tato personální činnost je prováděna výhradně majitelem firmy. Nejčastěji jsou obsazovány pracovní pozice montážního dělníka a dělníka dřevovýroby, méně často pak také pozice technika.

Proces výběru pracovníků se liší u jednotlivých pozic. V případě vybírání uchazečů na pozici dělníka reagují uchazeči na inzerát či jinou formu informace o volném pracovním místě. Následně je s nimi dohodnut termín pohovoru s majitelem firmy. V případě výběru na pozici technika uchazeči zasílají svůj životopis na uvedený e-mail. Po vyhodnocení životopisů jsou vybraní kandidáti pozváni k osobnímu pohovoru. Při tomto pohovoru jsou hodnoceny jednotlivé požadavky, které musí žadatel o zaměstnání splnit. U pohovoru je přítomen pouze majitel a přijímaný pracovník.

4.4.5 Přijímání pracovníků

Po rozhodnutí majitele o přijetí určitého pracovníka následuje formální proces přijímání, který obstarává účetní firmy. Prvním krokem je vyplnění dotazníku, kde pracovník uvede své osobní údaje, jež jsou následně využity pro přípravu pracovní smlouvy či dohody o provedení práce.

Poté, co je pracovní smlouva, resp. dohoda o provedení práce, připravena, je pracovník seznámen se mzdovým výměrem a je dohodnut termín vstupní lékařské prohlídky u závodního lékaře. V případě, že uchazeč přišel na vyzvání ÚP, má povinnost nahlásit nástup do zaměstnání nejpozději v den podpisu pracovní smlouvy. Tato povinnost je splněna prostřednictvím naskenování a odeslání smlouvy.

V den nástupu do zaměstnání je podepsána pracovní smlouva či dohoda o provedení práce, mzdový výměr a je odevzdána výsledná zpráva ze vstupní lékařské prohlídky. Následně je pracovník Ing. Hutkayem proškolen na BOZP, PO a uveden na pracoviště, kde je seznámen s provozem.

Do 8 dnů od nástupu pracovníka do zaměstnání je účetní povinna pracovníka přihlásit k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. V případě, že bude zaměstnanec žádat o slevu na dani, musí do 30 dnů od nástupu podepsat „Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti“, popřípadě pokud bude uplatňovat nějaká daňová zvýhodnění, musí ve stejné lhůtě doložit potřebné dokumenty.

Po splnění všech povinností účetní založí složku zaměstnance, která je vedena jak v papírové, tak i elektronické podobě. Zakládá se do ní pracovní smlouva, mzdový výměr, osobní dotazník zaměstnance, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, přihláška ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění, v případě zaměstnancovy exekuce také všechny potřebné podklady, doklady o školení a list evidence vydaných ochranných pomůcek.

Při zaměstnávání je nutno dodržovat několik právních předpisů, především:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení,
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

4.4.6 Hodnocení pracovníků

Veškerá hodnocení pracovníků provádí majitel firmy. Hodnocení probíhají nepravidelně, neformálně a pouze u některých pracovníků.

Podnětem pro hodnocení pracovníků bývá komplikace při výrobě či montáži zakázky. Od mistra dřevovýroby a vedoucích montážních skupin jsou poté zjišťovány informace potřebné k dopátrání pracovníka či pracovníků, kteří pochybili. Následně jsou tyto pracovníci podrobena hodnocení jejich výkonu.

Vlastní hodnocení probíhá formou rozhovoru mezi Ing. Hutkayem a hodnoceným zaměstnancem, kde mu majitel firmy sděluje, jakých prohřešků a chyb se dopustil. Dále se společně pokouší nalézt řešení aktuálního problému a kroků, jak v budoucnu zamezit vzniku podobných komplikací.

Zaměstnanci jsou samozřejmě také hodnoceni za správně a kvalitně odvedené výkony, a to především formou ústní pochvaly. Tato hodnocení bývají prováděna na ranním shromáždění přede všemi zaměstnanci, což hodnotu pochvaly zvyšuje.

Tato hodnocení nejsou nikde zaznamenávána, ale slouží pro stanovení výše prémie. V případě závažného pochybení či špatné kvality odvedené práce se pracovníkům prémie krátí.

4.4.7 Odměňování pracovníků

Odměňování v podniku je odlišné pro administrativní pozice a pro dělníky. Účetní, administrativní pracovníci a technici jsou odměňováni fixním měsíčním platem, ke kterému jsou přičítány prémie. Tento plat je obvykle ve výši 25.000 – 35.000 Kč, o výši prémie je rozhodováno obdobně jako u dělníků.

Naopak dělníci jsou odměňováni mzdou, která se skládá z několika složek – hodinové mzdy, hodinové prémie a měsíční odměny.

Tabulka č. 1: Mzdový řád podniku

	Hodinový tarif	Hodinové prémie	Měsíční odměny
T1	59,-	0 – 8,-	0 – 2000,- + 1000,-
T2	61,-	0 – 10,-	0 – 4000,- + 1000,-
T3	71,-	0 – 20,-	0 – 6000,- + 1000,-
T4	81,-	0 – 25,-	0 – 6000,- + 1000,-

Zdroj: interní data podniku

Zařazení do tarifu závisí na:

- schopnosti samostatné práce,
- odpovědnosti,
- kvalifikaci,
- délce praxe.

Toto zařazení je s jednotlivými zaměstnanci projednáno osobně při podpisu smlouvy, následně je vypracován mzdový výměr pro konkrétního pracovníka. Ten svým podpisem potvrdí, že byl s výměrem seznámen.

Mzdový řád dále stanovuje, že doprava na pracoviště je ohodnocena mzdou 50 Kč/hod, řízení vozidla spadá do tarifu T3 a řízení nákladního automobilu Iveco s hydraulickou rukou do tarifu T4. Prémie za řízení vozidla činí 1.500 Kč/měsíc.

Hodinové prémie

Hodinové prémie jsou složkou mzdy, která závisí na kvalitě a množství odvedené práce a odpracované době.

Prémie budou vyplaceny pouze za práci odvedenou při montáži, výrobě či nakládání vazníků, výrobků či materiálu.

Prémie nebudou vyplaceny za jízdu na pracoviště, za dobu, kterou budou odstraňovány vady způsobené předchozí nekvalitní prací, tj. při opravě zmetků či výrobě náhrady za zmetky, při nedodržení pracovní doby, porušení bezpečnosti práce, nedodržení stanoveného postupu či za náhradní práci za neomluvenou nepřítomnost v zaměstnání.

Měsíční odměny

Měsíční odměny závisí na ekonomických výsledcích firmy, resp. se jedná o podíl zaměstnanců na zisku firmy. Tyto odměny mohou být vyplaceny zpětně, sníženy bez udání důvodu či mohou být i zvýšeny nad rámec uvedený ve mzdovém výměru. Odměny se skládají ze dvou částí.

1. Množství odpracovaných dnů a kvalita práce
 - ke krácení dochází například při absenci, kouření v pracovní době, požívání alkoholu v pracovní době, poškození vybavení, nedodržení technologie, vyrobení zmetku, poškození jména firmy či porušení zákazu konkurence.

2. Čerpání náhrad, nemocnost, dovolená

- odměna je vyplacena pouze v případě odpracování plného měsíčního fondu,
- plánovaná dovolená a předem nahlášené a schválené volno není důvodem k nevyplacení této části odměny.

Roční prémie

Tato prémie se týká všech zaměstnanců podniku – jak dělníků, tak kancelářských pracovníků. V případě, že zisk firmy přesáhne 10% obratu, může majitel firmy rozhodnout o vyplacení těchto prémie.

Tabulka č. 2: Výše ročních prémie

Tarif	Výše ročních prémie
T1	až 2% z roční hrubé mzdy
T2	až 5% z roční hrubé mzdy
T3	až 5% z roční hrubé mzdy
T4	až 10% z roční hrubé mzdy

Zdroj: interní data podniku

Pro kancelářské pracovníky, kteří jsou odměňováni platem, platí tarif T4.

Procento prémie snižuje:

- pracovní neschopnost více než 10 kalendářních dnů v roce,
- nekvalitní práce menšího rozsahu,
- počet přesčasových hodin.

Roční prémie nebudou vyplaceny při:

- pracovní neschopnosti delší než 60 kalendářních dnů v roce,
- neomluvené absenci,
- nekvalitní práci velkého rozsahu a způsobení škody.

Podklady pro výpočet mzdy

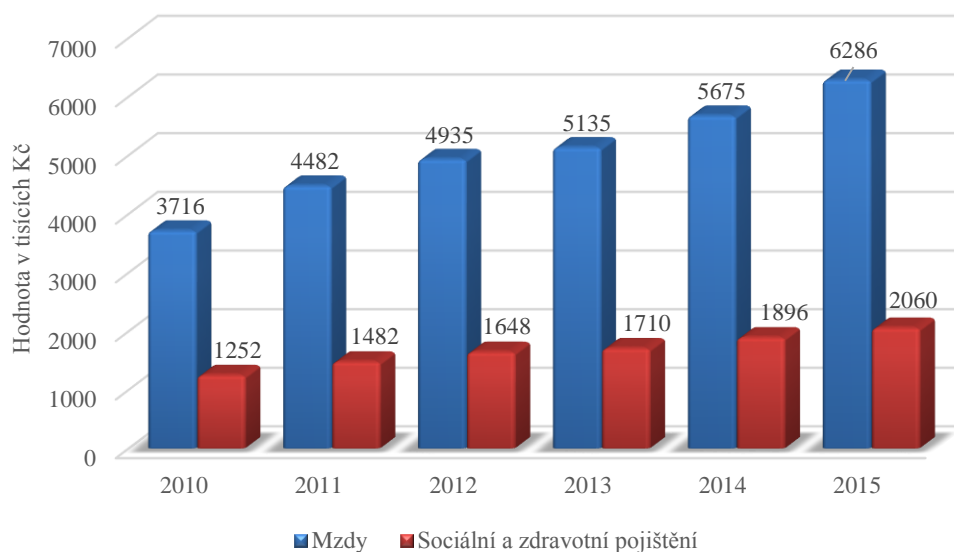
Podkladem pro výpočet mzdy je docházkový list, který obdrží každý zaměstnanec vždy 1. pracovní den v měsíci. Zde uvádí odpracovanou dobu, druh práce, jež vykonával, a na jakém místě práci vykonával, tzn. konkrétní místo stavby nebo výrobní halu. Do docházkového listu pracovník zaznamenává také nemoc, dovolenou, náhradní volno či návštěvu lékaře.

Po uplynutí kalendářního měsíce tento list odevzdá účetní a ta z něj vypočítá zaměstnanci mzdu. Pracovníci, kteří řídili služební automobil, musí spolu s docházkovým listem odevzdat také stazky, kde je zachycen pohyb vozidla a tankování pohonných hmot. Pomocí těchto údajů účetní vypočítá, jaká odměna náleží pracovníkům za dobu dopravování se do místa výkonu práce. Mzdy jsou vypláceny vždy k 15. dni v měsíci bezhotovostně přes bankovní účet.

Mzdové náklady

Jak lze vidět v grafu č. 7, mzdové náklady a s nimi samozřejmě i náklady na sociální a zdravotní pojištění každým rokem narůstají. Tento jev je způsoben především neustálým růstem počtu zaměstnanců v podniku (viz graf č. 2), či obecným tlakem na zvyšování mezd, které jsou v Karlovarském kraji jedny z nejnižších v celé České republice.

Graf č. 7: Mzdové náklady podniku v letech 2010 - 2015



Zdroj: vlastní šetření

4.4.8 Vzdělávání pracovníků

Vzdělání je v podniku prováděno pomocí školení, pracovních porad, rotací práce a také pomocí brainstormingu.

Školení

Administrativní úkony spojené se zajištěním školení zabezpečuje administrativní pracovnice firmy. Vytváří roční plán školení, kde jsou uvedena všechna naplánovaná školení pro následující rok. Tento plán také obsahuje informace o tom, kdy a které

zaměstnanec je nutné přeškolit, popř. jaká školení pracovníkům chybí. Vlastní školení provádí externí specialisté.

BOZP (neboli bezpečnost a ochrana zdraví při práci) je povinné školení, jemuž jsou podrobeni všichni zaměstnanci ihned po nástupu do zaměstnání.

PO (požární ochrana) je rovněž ze zákona povinné školení. Všichni zaměstnanci jsou proškoleni ihned po nástupu do zaměstnání a přeškolení 1x za rok.

Školení práce ve výškách zabezpečuje znalost zaměstnanců ohledně pohybu ve výškách a používání ochranných pomůcek. Ve firmě se toto školení týká především montážních dělníků a techniků pohybujících se na stavbách. Z důvodu uplatňování rotace práce toto školení mají i dělníci dřevovýroby. Zaměstnanec je nutné 1x za rok znovu přeškolit.

Vazačské školení je nutné pro znalost vázání, zavěšování a uchopování břemen. Absolvent kurzu získává tzv. vazačský průkaz, který ho opravňuje tyto činnosti vykonávat. Průkaz vlastní jak všichni dělníci dřevovýroby (svazování vazníků k přepravě), tak i montážní dělníci (skládání vazníků z valníku, zdvihání vazníků na stavbu). Přeškolení probíhá 1x za rok.

Jeřábnické školení typu A, O, R je školení týkající se používání mostových jeřábů do 20 tun. Tento jeřáb je používán ve výrobní hale v Bochově, proto školení mají všichni dělníci dřevovýroby a navíc i někteří montážní dělníci, kteří zde v rámci rotace práce příležitostně působí. Přeškolení je nutné 1x za rok.

Jeřábnické školení typu N je školení určené pro obsluhu hydraulické ruky. V podniku mají toto školení pouze 3 montážní dělníci, z nichž jeden současně vykonává funkci řidiče. Tito pracovníci nakládají pomocí hydraulické ruky vyrobené vazníky na vlastní automobil firmy (Iveco ML180E30), přepravují je na místo stavby, kde je opět pomocí hydraulické ruky skládají či „podávají“ na stavbu. Přeškolení probíhá 1x za rok.

Školení obsluhovatелů nůžkových plošin zabezpečuje znalosti zaměstnanců o pohybu a bezpečnosti na nůžkových plošinách. V podniku se tyto plošiny používají například při montáži palubek či okapů. Zaměstnanec, kteří absolvovali toto školení, vybral majitel firmy dle vykonávaných pracovních úkolů. Jedná se o 4 zaměstnance – 3 montážní dělníky a 1 dělníka dřevovýroby. Přeškoluje se 1x za rok.

Školení lešenářů se zabývá proškolením zaměstnanců na sestavení, bezpečnost při používání a demontáž konkrétního typu lešení. Osvědčením o absolvování tohoto školení je lešenářský průkaz. Zaměstnance, kteří toto školení absolvují, opět určil majitel firmy. Jedná se o 8 pracovníků – 3 dělníky dřevovýroby a 5 montážních dělníků. Přeškolení probíhá 1x za rok.

Školení JMP a křovinořez seznamuje účastníky školení s BOZP a provozem motorové pily a křovinořezu. V podniku se křovinořez využívá především pro údržbu areálu výrobní haly v Bochově a kanceláří ve Žluticích. Motorová pila je využívána dělníky dřevovýroby i montážními dělníky k příčným řezům. Toto školení absolvovali všichni dělníci v podniku. Přeškolení se 1x za dva roky.

Školení řidičů vysokozdvizných vozíků (VZV) zajišťuje, že jsou zaměstnanci seznámeni s BOZP a provozem VZV. V podniku jsou na VZV proškoleni všichni dělníci, ale je používán především dělníky dřevovýroby pro převoz řeziva ze skladu do výrobní haly. Přeškolení je nutné 1x za rok.

Školení řidičů referentů je určeno zaměstnancům, kteří vlastní řidičské oprávnění a používají služební automobil do 3,5 t. Toto školení v podniku absolvovali většina zaměstnanců, a to pro případ, že by bylo potřeba využít některý ze služebních automobilů. Doporučená doba přeškolení je 1x rok.

Školení řidičů profesionálů slouží pro řidiče z povolání. Tito zaměstnanci jsou povinni každý rok absolvovat školení profesní způsobilosti. V podniku se toto školení týká pouze dvou zaměstnanců – řidiče a jednoho z vedoucích montážních skupin.

Školení první pomoci je nepovinné školení. Podnik ho všem svým zaměstnancům poskytl nad rámec povinností. Školení bylo provedeno záchrannou službou Karlovy Vary.

Školení montáže vazníků je další nepovinné školení poskytnuté zaměstnancům firmy, resp. dělníkům. Školení provedl autorizovaný statik. Jeho obsahem bylo především vysvětlení, jak správně vazníky montovat, a poukázání na chyby, kterých by se zaměstnanci měli vyvarovat.

Účetní a mzdové školení je speciální školení poskytované pro účetní firmy.

Pracovní porady

Pracovní porady se v podniku uskutečňují pravidelně jedenkrát týdně. Účastní se jich majitel, administrativní pracovnice a technici firmy. Předmětem jsou především organizační a logistické záležitosti týkající se aktuálních zakázek.

Brainstorming

Příležitostně se v podniku uplatňuje také vzdělávání formou brainstormingu, a to především na ranním shromáždění, kde majitel firmy se všemi dělníky řeší aktuální zakázku. Zaměstnanci zde mohou vznášet své návrhy na zkvalitnění a zefektivnění práce či různé připomínky k práci jiných zaměstnanců.

Rotace práce

Rotace práce je důležitým vzdělávacím prvkem v podniku. Montážní dělníci se učí ve výrobní hale řezat přířezy a lisovat vazníky, naopak dělníci dřevovýroby jsou zaučováni na montáže vazníkových krovů. Tento typ vzdělávání se uplatňuje především v období, kdy je krátkodobě nutné posílit jednu z oblastí – montáž či výrobu.

4.4.9 Péče o pracovníky

Ochranné pomůcky

Podnik poskytuje svým zaměstnancům mnoho ochranných pomůcek, některé ze zákona povinně, jiné dobrovolně pro zlepšení pracovních podmínek.

Pracovníkům jsou poskytovány tyto ochranné pomůcky:

- **montérkové kalhoty – 12 měsíců,**
- **montérková bunda – 12 měsíců,**
- kombinéza zimní – 24 měsíců,
- vesta – 24 měsíců,
- bunda nepromokavá – 36 měsíců,
- **obuv kožená zimní – 12 měsíců,**
- **obuv kožená letní – 24 měsíců,**
- **košile zimní – 24 měsíců,**
- spodní funkční prádlo – 24 měsíců,
- čepice – 12 měsíců,
- **výstražná vesta – 36 měsíců,**

- triko – nepravidelně,
- mikina – nepravidelně,
- **pracovní rukavice – dle potřeby,**
- **metr – dle potřeby,**
- **ochranná přilba – 36 měsíců,**
- **molitanové ucpávky do uší či bezpečnostní sluchátka – dle potřeby,**
- **ochranný postroj pro práci ve výškách.**

Tučně jsou zvýrazněny ty pomůcky, které je podnik povinen svým pracovníkům poskytovat. Ostatní pomůcky poskytuje zaměstnancům dobrovolně. Za jednotlivými pomůckami je uvedena doba, po jejímž uplynutí mají pracovníci nárok na vydání nových pomůcek.

V případě ukončení pracovního poměru zaměstnanec uhradí poměrnou část veškerého obdrženého vybavení. Náradí musí být samozřejmě vráceno, oblečení si pracovník ponechá, musí z něj však odstranit logo firmy.

Pracovní úrazy

I přesto, že podnik plní veškeré povinnosti spojené s bezpečností práce (školení, ochranné pomůcky), se pracovní úrazy stávají. Za minulých 5 let se však odehrálo pouze 7 pracovních úrazů. Jedná se například o zlomeniny, výrony, tržné rány či dokonce pořezání motorovou pilou. V případě, že pracovní úraz nastane, je administrativní postup následující:

- po zdravotním ošetření zraněný popíše průběh, místo a čas úrazu, kde byl ošetřen a jaká má zranění;
- tyto údaje jsou odeslány specialistovi v oboru BOZP;
- specialista zpracuje záznam o úrazu a odešle ho zpět administrativní pracovníci;
- záznam je podepsán majitelem firmy a zraněným;
- následně je záznam odeslán na oblastní inspektorát práce, zdravotní pojišťovnu zraněného, OSSZ a zraněnému (spolu s posudkem o bolestném, který mu vyplní ošetřující lékař);
- po ukončení pracovní neschopnosti jsou všechny dokumenty (záznam o úrazu, hlášení pojistné události, náhrada ztráty výdělku a vyplněný posudek o bolestném) odeslány zákonné pojišťovně.

Lékařské prohlídky

Podnik má svého smluvního lékaře, který provádí veškeré povinné lékařské prohlídky zaměstnanců. Jelikož je podnik zařazen do II. rizikové kategorie, jsou prohlídky povinné pro zaměstnance do 50 let jedenkrát za 5 let, pro zaměstnance nad 50 let jedenkrát za 3 roky.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány formou mobilních telefonů a služebních automobilů.

Mobilní telefony jsou poskytovány pouze některým zaměstnancům. Výběr těchto zaměstnanců prováděl majitel firmy na základě analýzy pracovních úkolů jednotlivých zaměstnanců. Administrativní pracovníce, účetní a technici telefon obdrželi především z důvodu komunikace se zákazníky, dodavateli a majitelem firmy. Rozdělení mobilních telefonů mezi dělníky bylo navrženo tak, aby bylo vždy možné s jakoukoli skupinou komunikovat, tedy aby v každé skupině byl alespoň jeden pracovník s přiděleným služebním mobilem. Jedná se především o mistra dřevovýroby, 2 dělníky dřevovýroby obsluhující pilu (z důvodu občasného zavedení směn), 1 dělníka dřevovýroby obsluhující lis (při zavedení směn se střídá s mistrem), dále o 2 vedoucí montážních skupin, 1 montážního dělníka (pro případ rozdělení montážních dělníků na více než dvě skupiny) a řidiče.

Služební automobily mají k dispozici pouze technici z důvodu dopravy na stavby, které zaměřují, a dojíždění z kanceláře v Karlových Varech do sídla firmy ve Žluticích. Dále je v podniku k dispozici jeden služební automobil využíváný v případě potřeby všemi zaměstnanci.

Firemní akce

Podnik pro své zaměstnance uspořádal několik firemních akcí:

- 2002 – týdenní dovolená v Chorvatsku,
- 2012 – prodloužený víkend v Krušných horách,
- 2013 – prodloužený víkend v Krušných horách,
- 2013 – vánoční večírek,
- 2014 – vánoční oběd.

4.4.10 Skončení pracovního poměru

Vzhledem k tomu, že firma působí ve stavebnictví a projevuje se zde sezónnost, jsou smlouvy zaměstnanců uzavírány na dobu určitou (přibližně 3 – 6 měsíců). Po uplynutí této doby se buď pracovní poměr ukončí, nebo prodlouží znovu o několik měsíců. Toto rozhodnutí je závislé především na majiteli firmy, jenž se rozhoduje na základě plánu zakázek. V případě, že se jedná o velmi schopného, rozumného a spolehlivého pracovníka, je uzavřen poměr na dobu neurčitou. V tuto chvíli mají poměr na dobu neurčitou uzavření pouze dlouholetí zaměstnanci podniku.

Pracovní poměr (dále PP) tedy nejčastěji končí uplynutím doby, na níž byl uzavřen, příležitostně ve zkušební době, zřídkakdy také dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

V případě uplynutí doby určité je pracovník nejprve upozorněn, že se blíží datum skončení PP. Poté mu účetní dohodne termín výstupní prohlídky u závodního lékaře. Výslednou zprávu z této prohlídky odevzdá pracovník účetní spolu s docházkou (ke zpracování mzdy). Ke dni skončení PP je zaměstnanci předán zápočtový list a po zpracování mzdy také evidenční list důchodového pojištění (jeden výtisk je předán zaměstnanci, druhý odeslán na ČSSZ). Do 8 dnů po skončení PP musí účetní odhlásit zaměstnance ze sociálního a zdravotního pojištění.

V případě skončení PP dohodou je postup obdobný, avšak prvním krokem by bylo sepsání dohody o skončení PP a její podepsání zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Po ukončení pracovního poměru je do složky zaměstnance založen dokument o skončení PP (v případě dohody), kopie zápočtového listu a odhlášení sociálního a zdravotního pojištění. Následně je složka archivována.

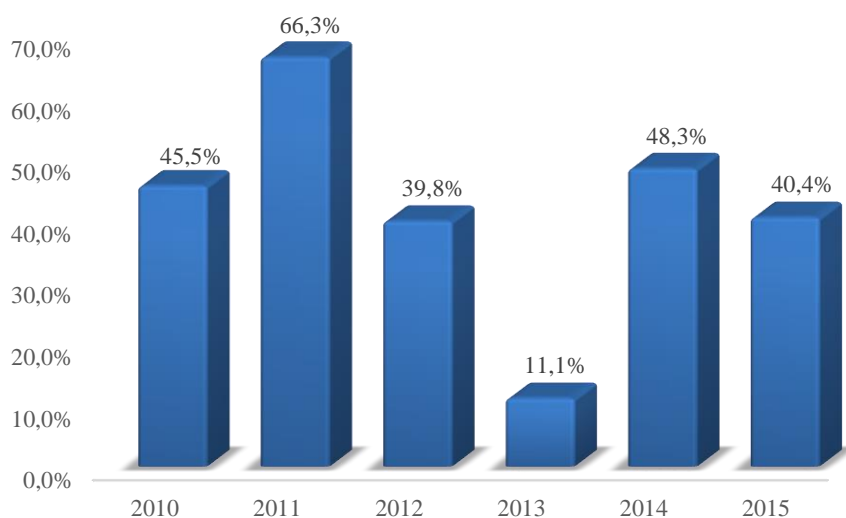
Fluktuace

Graf č. 8 popisuje vývoj podnikové fluktuace, která se pohybuje mezi 30 – 40%, což tvoří přibližně 7 – 9 odchozích pracovníků za rok. Největší nárůst nastal v roce 2011, kdy se fluktuace vyšplhala na 66,3 %. Tento rok odešlo z podniku celkem 11 zaměstnanců, což spolu s nízkým průměrným počtem pracovníků způsobilo takto vysoké procento fluktuace. Naopak nejnižší fluktuace nastala v roce 2013, kdy z podniku odešli pouze 2 zaměstnanci.

Obecně platí, že fluktuace dosahující maximálně do 10% je přijatelná, pokud však přesáhne 20%, může již mít na podnik negativní vliv, který se může projevit například ve snížené produktivitě pracovníků, jejich demotivaci či v úniku informací a obchodního tajemství.

V případě tohoto podniku je však fluktuace způsobena především vlivem sezónnosti. V letních měsících, kdy firma zpracovává nejvíce zakázek, jsou přijímáni noví pracovníci. Poté, co se počet zakázek podniku sníží, jsou pracovníci propouštěni (zpravidla v zimních měsících).

Graf č. 8: Fluktuace v podniku v letech 2010 - 2015



Zdroj: vlastní šetření

4.5 Dotazníkové šetření

V podniku bylo v listopadu 2015 provedeno dotazníkové šetření. Každý zaměstnanec obdržel anonymní dotazník obsahující 20 otázek zaměřených především na provádění některých personálních činností a spokojenost zaměstnanců v podniku.

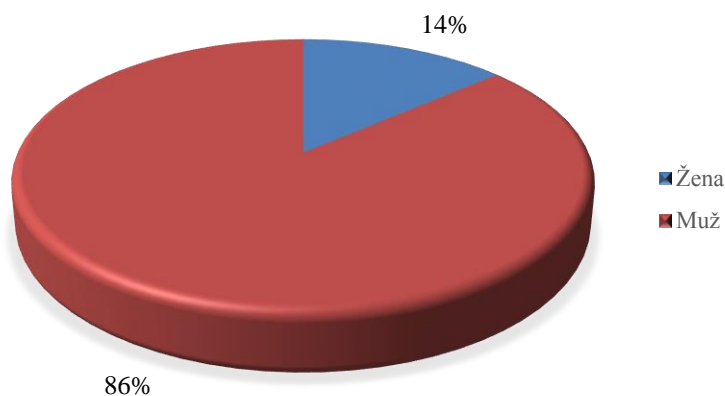
Dotazníky byly zaměstnancům předány v tištěné formě administrativní pracovníci. Po vyplnění je zaměstnanci opět odevzdávali administrativní pracovníci, od níž byly převzaty k následnému vyhodnocení.

Toto šetření je také jedním z pramenů pro vytvoření návrhů změn a doporučení pro zlepšení personální práce v podniku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

V podniku pracuje celkem 22 zaměstnanců, z toho 19 mužů a 3 ženy. Tento nepoměr je způsoben především fyzickou náročností práce, která je vhodná spíše pro muže. Zároveň také platí, že vyšší nároky na fyzickou kondici jsou kladeny na montážní dělníky, neboť se pohybují na lešení a pracují ve výškách. Méně náročná (ne však nenáročná) je práce ve výrobní hale. Ženy v podniku pracují na administrativních pozicích. Jedná se o účetní, administrativní pracovníci a pomocnou administrativní pracovníci.

Graf č. 9: Jaké je Vaše pohlaví?



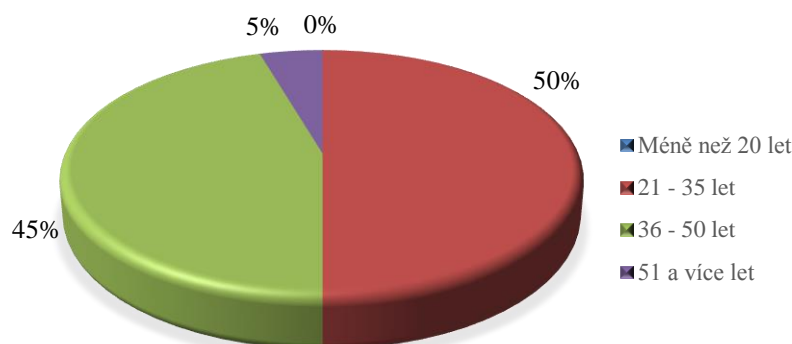
Zdroj: vlastní šetření

2. Kolik Vám je let?

Většina zaměstnanců podniku je ve věku 21 – 50 let. 11 zaměstnanců je ve věku 21 až 35 let a 10 pracovníků ve věku 36 – 50 let, pouze jeden zaměstnanec je starší 50 let. Tento poměrně nízký věkový průměr je způsoben opět fyzickou náročností práce, která není vhodná pro starší lidi či důchodce.

Obecně platí, že mladší pracovníci pracují na pozici montážního dělníka, kde je nutná fyzická zdatnost, snášenlivost výšek a dobrý zdravotní stav z důvodu proměnlivého počasí (vysoké teploty, vítr, déšť, mráz). Naopak starší zaměstnanci pracují spíše ve výrobní hale, kde je sice nutná také jistá fyzická zdatnost kvůli nošení těžkých břemen, avšak nemusí pracovat ve výškách. Samozřejmě existují výjimky, rozdělení zaměstnanců na mladší – montáž, starší – výroba, není striktní (viz graf č. 5).

Graf č. 10: Kolik Vám je let?

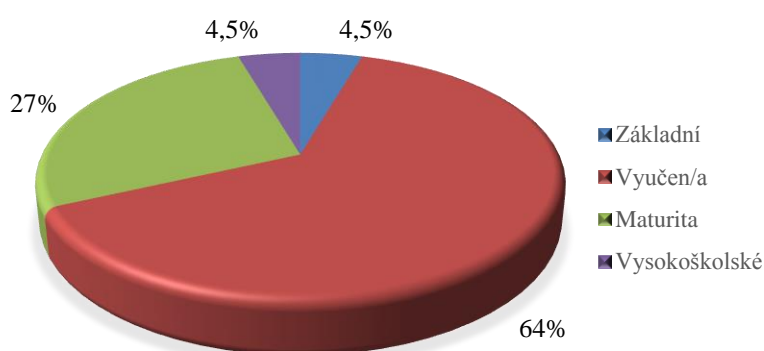


Zdroj: vlastní šetření

3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Pro práci dělníka je požadováno střední odborné vzdělání (vyučen/a), pro pozice technika, účetní a administrativní pracovníce střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Toto kritérium nesplňuje pouze 1 zaměstnanec, který má dokončené pouze základní vzdělání. Tato anomálie může být způsobena individuálním rozhodováním majitele firmy při výběru pracovníků. Pokud je pracovník šikovný, pracovitý a samostatný, lze pominout fakt, že nemá potřebné vzdělání. V podniku se nachází 14 vyučených zaměstnanců, 6 středoškolsky vzdělaných zaměstnanců a 1 vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec.

Graf č. 11: Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?



Zdroj: vlastní šetření

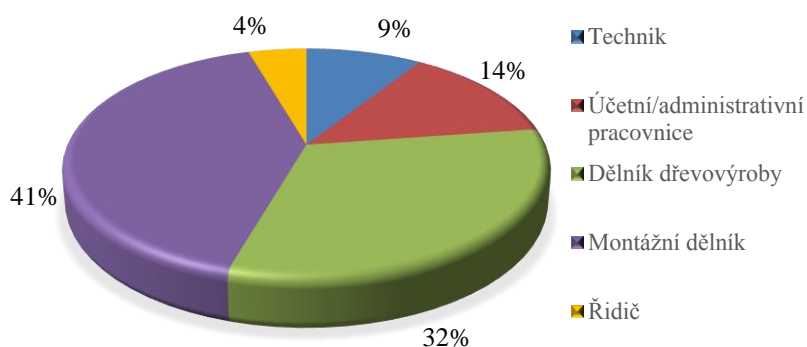
4. Na jaké pozici pracujete?

Nejvíce zaměstnanců pracuje na pozici montážního dělníka, celkem 9 lidí, a to především proto, že montáž vazníků je časově náročnější než jejich výroba. Dělníci

jsou rozděleny na dvě montážní skupiny o 4 – 5 členech, tudíž je možné provádět montáž 2 zakázek souběžně.

Na pozici dělníka dřevovýroby pracuje 7 pracovníků, kteří jsou rovněž rozděleni na dvě skupiny – obsluha pily a obsluha lisu. Podnik má jednoho řidiče, jenž zajišťuje přepravu hotových vazníků na místo stavby. Dále ve firmě pracují 2 technici, 1 účetní a 2 administrativní pracovníci.

Graf č. 12: Na jaké pozici pracujete?

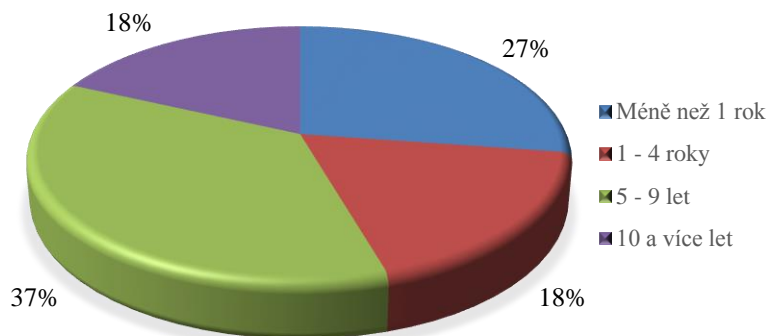


Zdroj: vlastní šetření

5. Jak dlouho ve firmě pracujete?

10 a více let v podniku pracují pouze 4 zaměstnanci, konkrétně administrativní pracovníci, účetní a dva montážní dělníci. Nejvíce pracovníků, celkem 8, v podniku pracuje 5 – 9 let, 4 zaměstnanci 1 – 4 roky a 6 pracovníků méně než 1 rok. Tento jev je zapříčiněn sezónností, jež v podniku a ve stavebnictví obecně působí. Zaměstnanci jsou proto dle potřeby přijímáni v průběhu roku na dobu určitou, obvykle na 3 až 6 měsíců, a po překlenutí této potřeby jsou opět propouštěni.

Graf č. 13: Jak dlouho ve firmě pracujete?

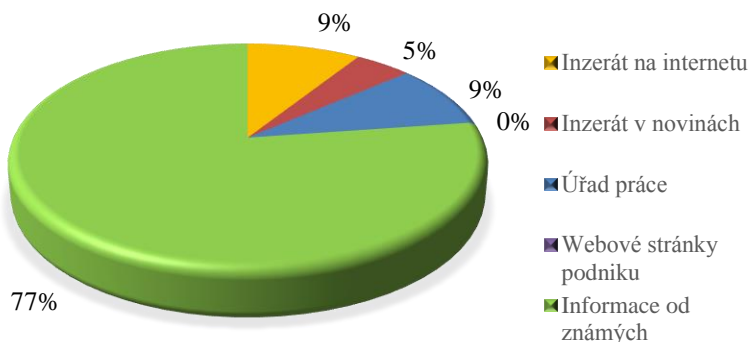


Zdroj: vlastní šetření

6. Jak jste se o tomto pracovním místě dozvěděl/a?

Celkem 17 zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvědělo prostřednictvím informace od známých, 2 zaměstnanci se o volném pracovním místě dozvěděli prostřednictvím inzerátu na internetu, 2 prostřednictvím úřadu práce, kam podnik volná pracovní místa hlásí, a 1 pracovník se o práci dozvěděl prostřednictvím inzerátu v novinách (resp. ve Žlutickém zpravodaji).

Graf č. 14: Jak jste se o tomto pracovním místě dozvěděl/a?

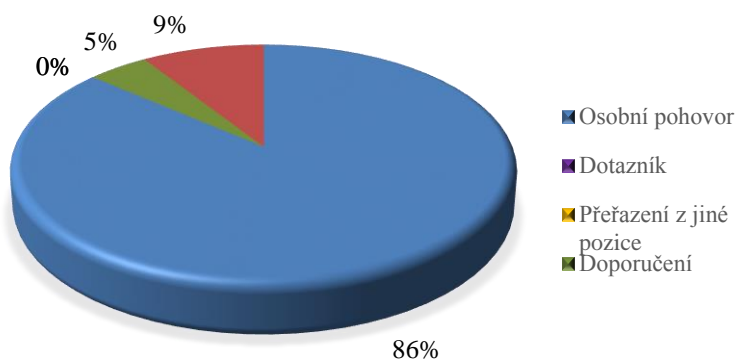


Zdroj: vlastní šetření

7. Jakým způsobem jste byl/a na danou pracovní pozici přijat/a?

Celkem 17 pracovníků bylo přijato na základě osobního pohovoru a 1 zaměstnanec prostřednictvím doporučení od jiného pracovníka či obchodního partnera. 2 zaměstnanci odpověděli, že byli na pracovní pozici přijati jinou cestou, což lze vysvětlit například propuštěním některých zaměstnanců na zimní měsíce a jejich opětovné přijetí na jaře. V tomto případě již není nutné provádět osobní pohovor, ani zjišťovat další informace o zaměstnanci, všechny tyto informace jsou známy z prvotního přijetí zaměstnance do pracovního poměru.

Graf č. 15: Jakým způsobem jste byl/a na danou pracovní pozici přijat/a?

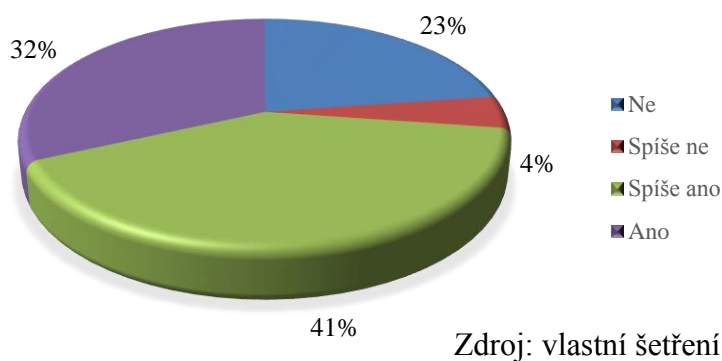


Zdroj: vlastní šetření

8. Myslíte si, že pracovní pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání?

Celkem 7 zaměstnanců si myslí, že jejich dosažené vzdělání zcela odpovídá pracovní pozici, kterou nyní vykonávají, 9 zaměstnanců odpovědělo, že jejich pracovní pozice spíše odpovídá dosaženému vzdělání, a celkem 6 zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní pozice spíše nebo zcela neodpovídá dosaženému vzdělání. Tento fakt může být způsoben nižším či vyšším vzděláním než je na pracovní pozici požadováno. Jedná se o 1 zaměstnance se základním vzděláním a 2 zaměstnance s maturitní zkouškou, na jejichž pozice je požadováno střední odborné vzdělání (vyučen/a). Dále se také jedná o jednoho vysokoškolsky vzdělaného zaměstnance s titulem Ing., který pracuje na pozici technika, kde je požadováno minimálně střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou.

Graf č. 16: Myslíte si, že pracovní pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání?

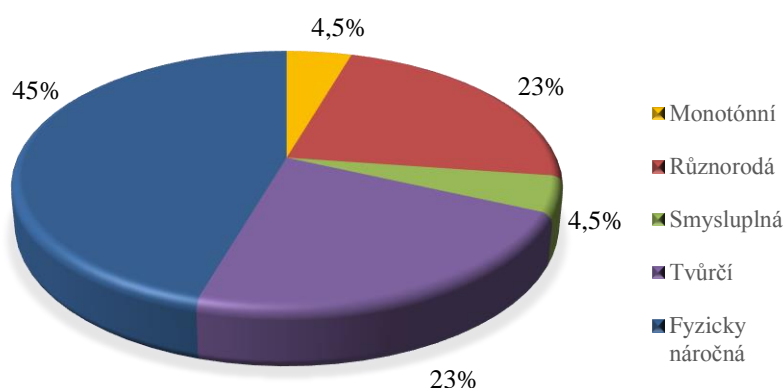


9. Jak vnímáte svou práci?

Nejvíce zaměstnanců, celkem 10, odpovědělo, že práci vnímají jako fyzicky náročnou. Tuto odpověď lze přisuzovat dělníkům dřevovýroby a montážní dělníkům, kteří pracují v poměrně náročných podmínkách a vykonávají těžkou práci. 5 zaměstnanců v podniku považuje svou práci za tvůrčí, dalších 5 za různorodou a po 1 zaměstnanci za monotónní a smysluplnou.

Většina práce, která je v podniku vykonávána, ať už hovoříme o administrativní práci, práci technika či dělníků, je do jisté míry monotónní. Jsou zde vykonávány stále stejné činnosti, avšak jejich struktura se liší, neboť každá zakázka je individuální, proto lze práci označit také jako různorodou, tvůrčí a smysluplnou.

Graf č. 17: Jak vnímáte svou práci?



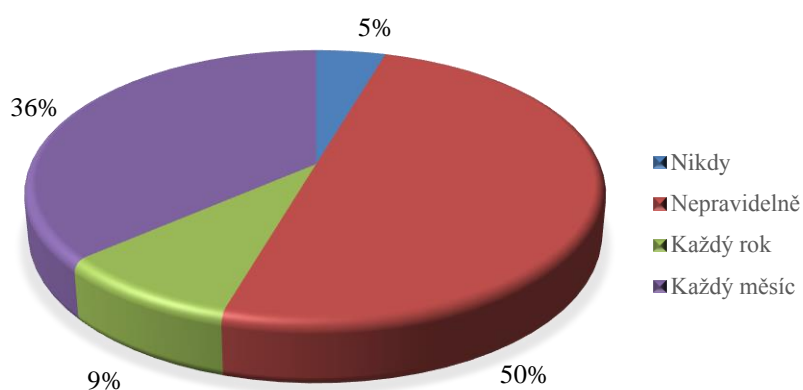
Zdroj: vlastní šetření

10. Je Vám známo, jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?

Jak již bylo výše uvedeno, hodnocení zaměstnanců sice v podniku probíhá, ale značně nepravidelně a pouze u některých pracovníků, což mohlo také způsobit odlišené odpovědi zaměstnanců.

11 zaměstnanců odpovědělo, že se hodnocení provádí nepravidelně, 2 pracovníci si myslí, že se provádí každý rok, a celkem 8 zaměstnanců se přiklonilo k variantě každý měsíc. 1 zaměstnanec si také myslí, že se hodnocení pracovníků v podniku neprovádí nikdy.

Graf č. 18: Je Vám známo, jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?

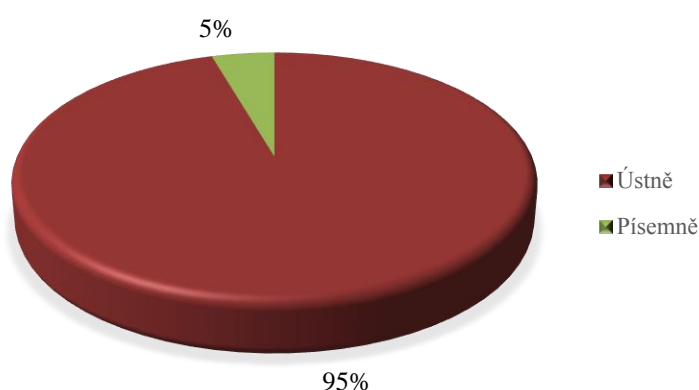


Zdroj: vlastní šetření

11. Pokud se hodnocení provádí, tak jakým způsobem?

Hodnocení zaměstnanců v podniku probíhá ústní formou, což také potvrdily odpovědi 21 zaměstnanců podniku. Pouze 1 zaměstnanec si myslí, že se hodnocení provádí písemně. Tento omyl může být způsoben záměnou hodnocení a odměňování pracovníků. Někteří ze zaměstnanců i přes to, že v dotazníku bylo dostatečně jasně vysvětleno, co hodnocení pracovníků zahrnuje, považovali hodnocení za název pro vyplácení mzdy.

Graf č. 19: Pokud se hodnocení provádí, tak jakým způsobem?

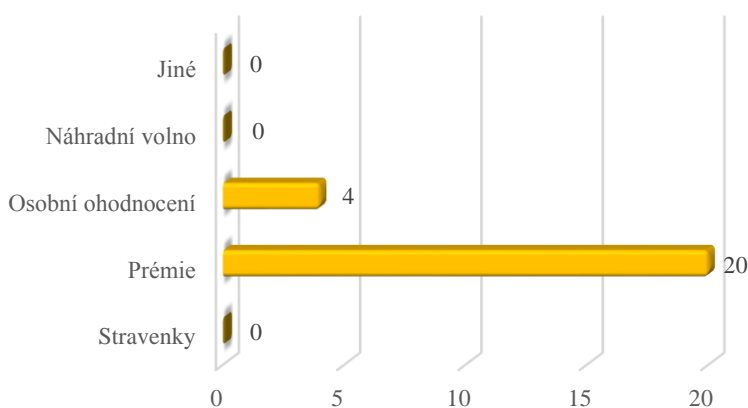


Zdroj: vlastní šetření

12. Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?

V podniku se vyplácí několik druhů prémie – hodinové, měsíční a roční, což také uvedlo 20 zaměstnanců ve svém dotazníku. 4 pracovníci však uvedli, že jejich dodatkovou formou mzdy je osobní ohodnocení. Vysvětlením může být to, že zaměstnanci zaměnili názvy měsíčních prémie za osobní ohodnocení.

Graf č. 20: Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?

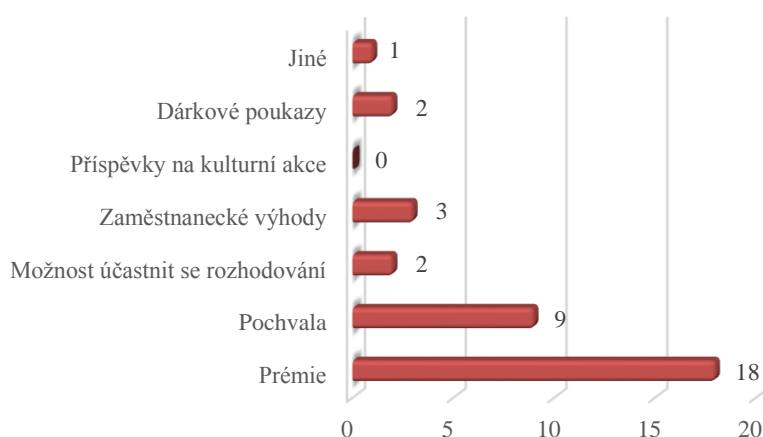


Zdroj: vlastní šetření

13. Jaký druh odměny je pro Vás motivující?

Pro celkem 18 pracovníků, tedy 82%, je nejvíce motivující finanční odměna, v tomto případě prémie. Jako druhý motivující faktor se umístila pochvala, pro niž hlasovalo celkem 9 zaměstnanců. V podniku se příležitostně udělují ústní pochvaly, písemné nikoli. Pro dárkové poukazy, zaměstnanecké výhody a možnost účastnit se rozhodování hlasovali 2 – 3 zaměstnanci. Žádného z pracovníků zřejmě nezaujala odměna ve formě příspěvků na kulturní a sportovní akce, neboť tato možnost neobdržela žádný hlas.

Graf č. 21: Jaký druh odměny je pro Vás motivující?



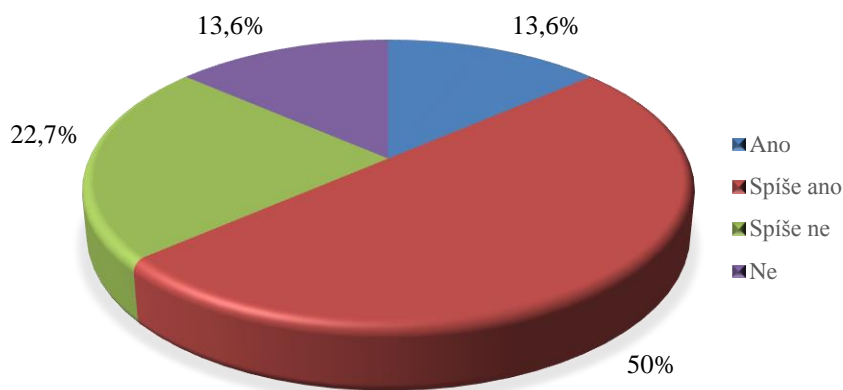
Zdroj: vlastní šetření

14. Odpovídá finanční ohodnocení náročnosti práce?

Jak již bylo výše uvedeno, práce dělníků je bezpochyby náročná jak fyzicky, tak i psychicky. V letních měsících pracují ve vysokých teplotách, naopak v podzimních až zimních měsících naopak v chladném prostředí. Dělníci dřevovýroby sice pracují v kryté výrobní hale, ale není zde žádné vytápění či klimatizace, tudíž jsou výkyvům teplot vystaveni stejně jako montážní dělníci. Jak je však uvedeno v mzdovém řádu, podnik svým zaměstnancům vyplácí několik druhů prémie, které alespoň částečně toto nepohodlí kompenzují.

To potvrzuje názor 14 zaměstnanců, ti si myslí, že finanční ohodnocení spíše nebo zcela odpovídá náročnosti práce. Naopak 5 zaměstnanců si myslí, že finanční ohodnocení spíše neodpovídá náročnosti práce a 3 pracovníci odpověděli, že toto ohodnocení náročnosti práce zcela neodpovídá.

Graf č. 22: Odpovídá finanční ohodnocení náročnosti práce?



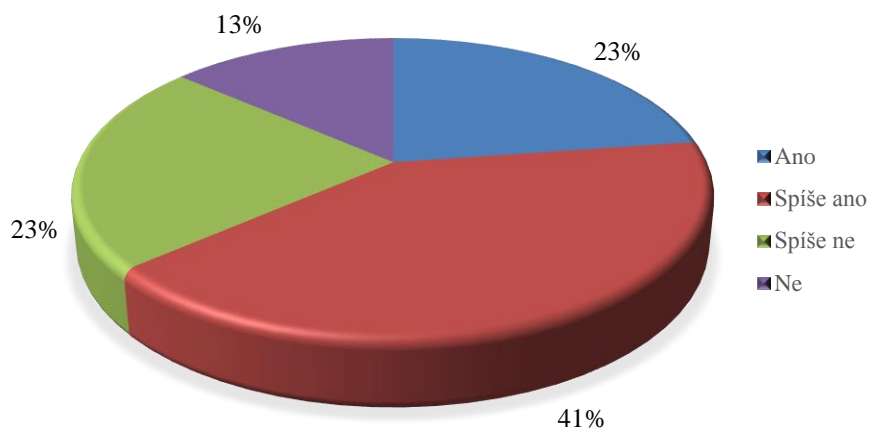
Zdroj: vlastní šetření

15. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

Na úvod této otázky je nutné uvést, že v Karlovarském kraji jsou jedny z nejnižších průměrných hrubých mezd v celé ČR. Vzhledem k tomuto faktu je, dle mého názoru, odměňování v podniku na více než průměrné úrovni.

Tento názor podporuje odpověď 14 pracovníků, kteří jsou spíše nebo zcela s finančním ohodnocením spokojeni. Naopak 5 zaměstnanců je spíše nespokojeno a 3 zaměstnanci jsou zcela nespokojeni s finančním ohodnocením jejich práce.

Graf č. 23: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

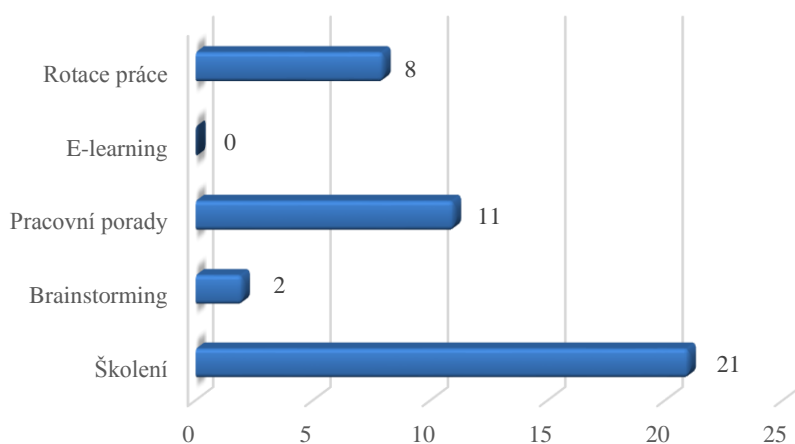


Zdroj: vlastní šetření

16. Jaké formy vzdělávání podnik využívá?

Jak již bylo výše řečeno, podnik ke vzdělávání svých pracovníků hojně využívá školení, méně často pak také brainstorming, pracovní porady a rotaci práce. Tento fakt také potvrzují odpovědi pracovníků firmy. Rotace práce je využívána u pozice montážních dělníků a dělníků dřevovýroby. Montážní dělníci jsou v případě potřeby přearozováni do výrobní haly a naopak dělníci dřevovýroby v případě potřeby vypomáhají montážním dělníkům na stavbě. Pracovní porady se týkají především pozice účetní, administrativní pracovníce a techniků, popř. také mistra dřevovýroby a vedoucích montážních skupin. Brainstorming v podniku probíhá příležitostně při ranním shromáždění dělníků.

Graf č. 24: Jaké formy vzdělávání podnik využívá?



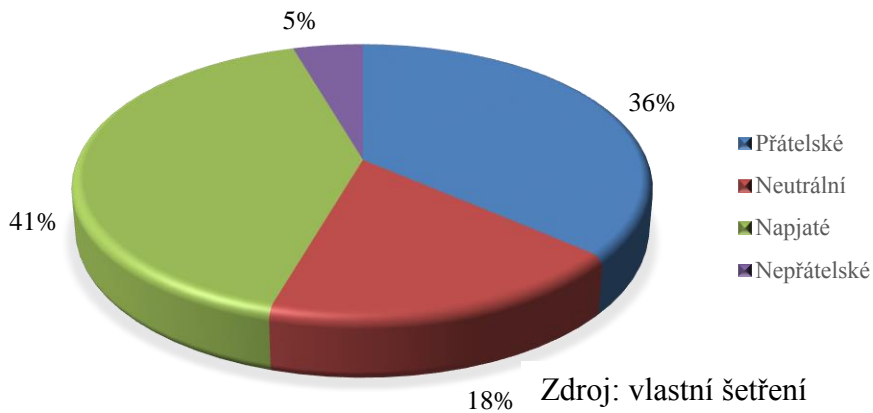
Zdroj: vlastní šetření

17. Jak hodnotíte atmosféru a vztahy na pracovišti?

Jak lze vyčíst z grafu č. 25, atmosféra a vztahy na pracovišti nejsou ideální. Pouze 8 zaměstnanců hodnotí atmosféru a vztahy jako přátelské, další 4 jako neutrální. 9 pracovníků považuje vztahy za napjaté a 1 zaměstnanec dokonce za nepřátelské.

Jelikož se jedná o malý podnik, kde se všichni zaměstnanci navzájem znají, může být tento stav způsoben osobními nesympatiemi nebo také jistou rivalitou mezi montážními dělníky a dělníky dřevovýroby způsobenou odlišnými podmínkami práce.

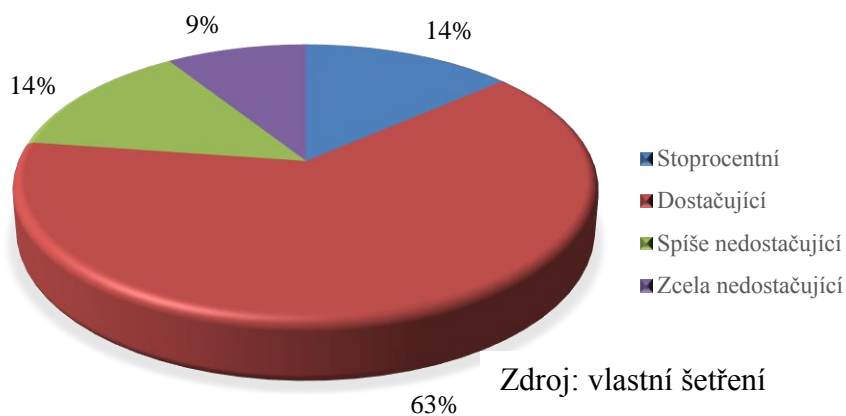
Graf č. 25: Jak hodnotíte atmosféru a vztahy na pracovišti?



18. Jak hodnotíte poskytování informací ze strany nadřízených?

Jen 3 zaměstnanci hodnotí poskytování informací jako stoprocentní, ale zároveň také 14 zaměstnanců jako dostačující. Lze proto konstatovat, že komunikace v podniku je na dobré úrovni. Pouze 5 zaměstnanců si myslí, že informace jsou poskytovány spíše nebo zcela nedostatečně.

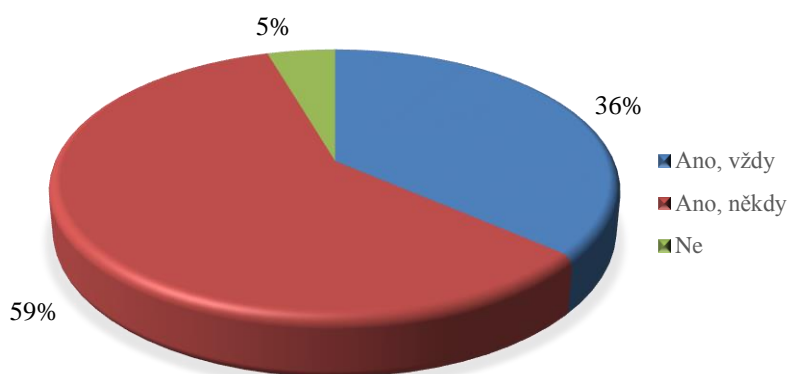
Graf č. 26: Jak hodnotíte poskytování informací ze strany nadřízených?



19. Máte možnost své připomínky či problémy diskutovat s nadřízeným?

Fakt, že je komunikace na dobré úrovni, potvrzují i výsledky této otázky. 21 zaměstnanců souhlasí s tím, že mají možnost konzultace s nadřízeným. S tímto tvrzením nesouhlasí pouze 1 dělník dřevovýroby.

Graf č. 27: Máte možnost své připomínky či problémy diskutovat s nadřízenými?

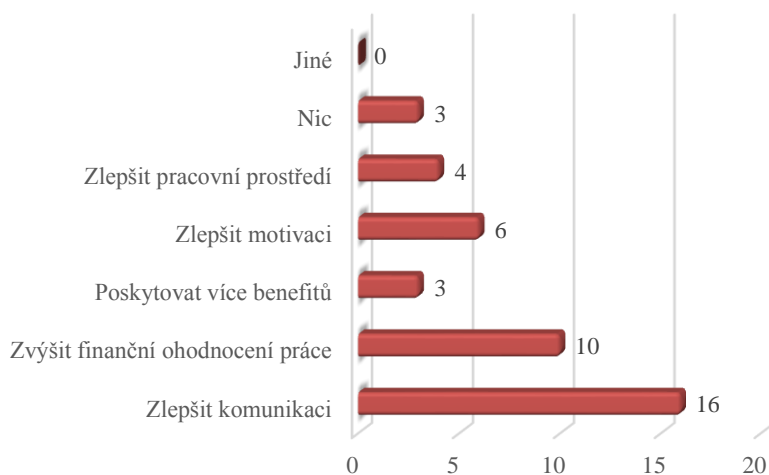


Zdroj: vlastní šetření

20. Co byste ve firmě změnil/a?

I přes pozitivní výsledky předchozích otázek z oblasti komunikace a předávání informací, si 16 zaměstnanců podniku myslí, že by se především měla zlepšit komunikace. Dále by zaměstnanci uvítali zvýšení finančního ohodnocení práce, zlepšení motivace, pracovního prostředí či poskytování více benefitů. Tyto návrhy budou rozpracovány v následující kapitole „Návrhy změn na zlepšení současné stavu“.

Graf č. 28: Co byste ve firmě změnil/a?



Zdroj: vlastní šetření

5 Návrhy změn pro zlepšení současného stavu

Tématem této bakalářské práce bylo „Personální řízení ve vybraném podnikatelském subjektu“. Analýza personální práce v podniku byla provedena na základě poskytnutých interních dokumentů a rozhovoru s majitelem a zaměstnanci firmy. Bylo zjištěno několik nedostatků především v oblasti získávání a hodnocení pracovníků. Dále byla také zjištěna absence organizační struktury a popisů pracovních pozic.

Dalším zdrojem pro vytvoření návrhů změn a doporučení byl dotazník vyplněný zaměstnanci firmy, kteří pocítují nedostatky především v oblasti komunikace a motivace.

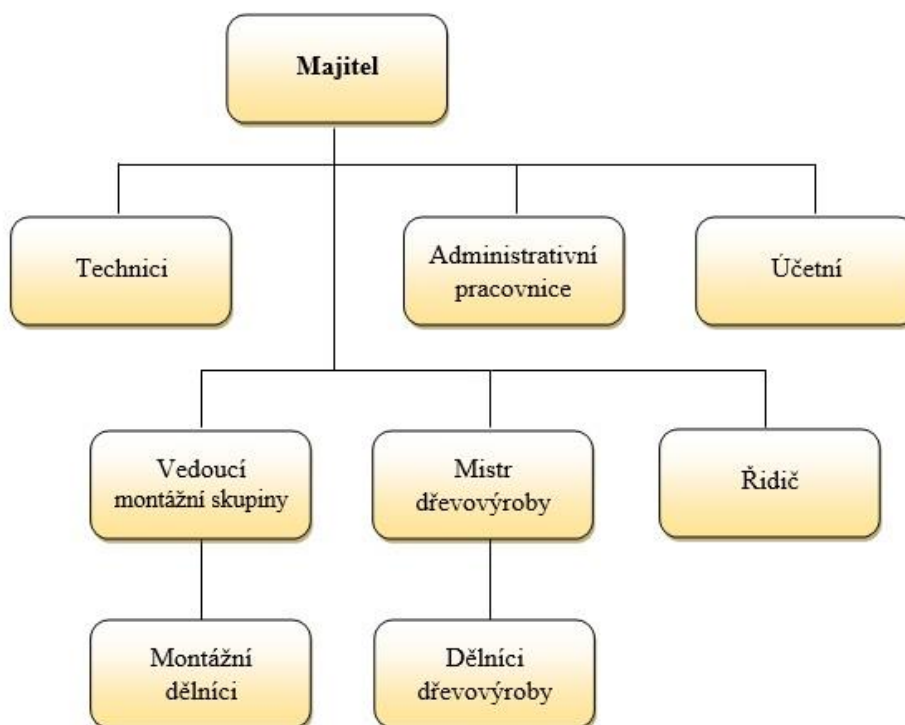
5.1 Organizační struktura

V podniku neexistuje žádná psaná organizační struktura, což může způsobovat nedostatky především v komunikaci, ale také ve vykonávání některých pracovních úkolů. Tento stav může být matoucí především pro nově příchozí pracovníky, kteří nevědí, jak podnik funguje a jaké zde panují vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Navrhují proto, aby si podnik vytvořil psanou organizační strukturu, s níž bude zaměstnanec seznámen ihned při přijetí do pracovního poměru. V této organizační struktuře by měly být jasně uvedeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti a hierarchie pracovních pozic v podniku.

Pro tento účel byl vytvořen návrh organizační struktury, která by v podniku měla být zavedena, resp. již zavedena je, ale není prozatím oficiálně sepsána. V této struktuře je jasně daná hierarchie pracovních pozic, tedy že nejvýše postaveným je v podniku jeho majitel, jemuž jsou podřízeni technici, účetní, administrativní pracovníci, mistr dřevovýroby, vedoucí montážních skupin a řidič. Zároveň však také platí, že technici, účetní a administrativní pracovníci jsou v hierarchii této struktury výše než řidič, vedoucí montážních skupin a mistr dřevovýroby. Ti tvoří třetí vrstvu organizační struktury. Nejnižší se nachází dělníci dřevovýroby, kteří jsou podřízeni mistru dřevovýroby, a montážní dělníci, jež jsou podřízeni vedoucím montážních skupin.

Obrázek č. 1: Navrhovaná organizační struktura



Zdroj: zpracováno autorkou

5.2 Vytváření pracovních míst

V podniku nejsou vytvořeny žádné popisy pracovních míst. Zaměstnanci jsou o svých pracovních úkolech, povinnostech a právech poučeni pouze při přijetí do pracovního poměru. Čím déle je pracovník zaměstnán, tím více může ztrácet povědomí o všech pracovních úkolech, které jsou náplní jeho práce, zejména hovoříme-li o těch méně často vykonávaných.

Pracovní úkoly v podniku jsou rozdělovány především majitelem firmy. Příležitostně nastává i situace, kdy je některému z pracovníků přidělen úkol, jenž má v popisu práce jiný pracovník. Těmto situacím by bylo možné zabránit díky jasně sepsané pracovní náplni jednotlivých pozic.

Navrhuji proto, aby v podniku byly vytvořeny popisy pracovních míst. Zároveň by bylo vhodné do nich také doplnit vztahy podřízenosti a nadřízenosti, komunikační toky a pracovní dobu. Tyto popisy by zaměstnanci měli mít neustále k dispozici, aby je byli schopni zcela dodržovat a také aby nedocházelo ke křížení pracovních úkolů mezi jednotlivými pozicemi. Návrhy na popis všech pracovních pozic v podniku byly přiloženy k této bakalářské práci jako příloha č. 3.

Také navrhuji, aby byla alespoň jednou ročně prováděna analýza pracovních pozic, která zabezpečí aktuálnost pracovních úkolů a vztahů v podniku. Tato analýza je žádoucí především z důvodu měnících se technologií a požadavků zákazníků. Pracovní úkoly proto musí být upravovány tak, aby byla práce vykonávána co nejefektivněji.

5.3 Získávání pracovníků

Oblast získávání pracovníků by bylo vhodné doplnit o spolupráci se středními školami v okolí, například:

- SOŠ stavební Karlovy Vary, kde je vyučován tříletý obor Truhlář či čtyřletý obor Stavebnictví,
- SPŠ Locket, kde je vyučován čtyřletý obor Stavebnictví,
- ISŠTE Sokolov, kde je také vyučován čtyřletý obor Stavebnictví,
- SŠ živnostenská Sokolov, kde je nabízen tříletý obor Truhlář či Zpracování dřeva.

Doporučuji oslovit především SOŠ stavební v Karlových Varech a nabídnout jí spolupráci při zaměstnávání jejich absolventů z oboru truhlář či stavebnictví. U oboru stavebnictví však není předpokládán vysoký zájem, neboť se jedná o čtyřletý obor zakončený maturitní zkouškou, který by byl spíše vhodný pro pozici technika. Tato pozice je však prozatím plně obsazena. Stejný postup navrhuji také pro SŠ živnostenskou Sokolov. Tato škola se však nachází přibližně 50 km od Žlutic (resp. 40 km od Bochova), což snižuje šance na nalezení potenciálních zaměstnanců především kvůli velké vzdálenosti.

V případě uvolnění pozice technika doporučuji oslovit také ostatní výše uvedené školy, kde je vyučován čtyřletý obor stavebnictví, jenž je vhodnou přípravou pro výkon této pracovní pozice.

Dále navrhuji, aby byl podnik v rámci spolupráce se SŠ zařazen na seznam podniků, kde žáci mohou vykonávat povinné praxe. Pro firmu by to bylo výhodné především z důvodu uspořené financí, jelikož praktikanti mají své praxe placené minimálně, někdy dokonce vůbec. Zároveň by si podnik takto mohl postupně zaškolit budoucí pracovníky.

5.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je nyní prováděno nahodile a pouze u některých pracovníků. Ve většině případů je podnětem k hodnocení problém či zjištěné nedostatky ve výrobě nebo montáži zakázky.

Navrhuji proto, aby hodnocení pracovníků bylo prováděno písemně, pravidelně každý měsíc a vždy u všech zaměstnanců. Také doporučuji, aby všechna hodnocení prováděl majitel firmy po konzultaci s mistrem dřevovýroby a vedoucími montážních skupin, případně aby je prováděli společně. Kdyby hodnocení prováděli sami vedoucí a mistr, mohlo by dojít ke zkreslení údajů kvůli osobním sympatiím či naopak nesympatiím. Dále navrhuji, aby se výsledky tohoto hodnocení promítaly do stanovení výše denních i měsíčních prémie. Všechna hodnocení by měla být zakládána do složky zaměstnanců, používána pro výpočet ročních prémie a také jako podklad pro zvýšení motivace pracovníka.

Pro účely této práce byl vytvořen formulář, který by firma mohla používat pro hodnocení pracovníků.

Tabulka č. 3: Návrh formuláře hodnocení pracovníků

Jméno a příjmení zaměstnance:					
Měsíc a rok hodnocení:					
Faktor	1	2	3	4	5
Množství odvedené práce					
Kvalita odvedené práce					
Spolupráce s pracovním kolektivem					
Komunikace					
Docházka					
Samostatnost					
Zodpovědnost					
Iniciativa					
Výkon činností nad rámec povinností					
Celkový počet bodů					

Zdroj: zpracováno autorkou

Pro hodnocení je používána stupnice 1 – 5 bodů, kdy:

- 1 bod = zcela podprůměrný výkon,
- 2 body = výkon vyžadující zlepšení,
- 3 body = průměrný výkon,
- 4 body = nadprůměrný výkon,
- 5 bodů = vynikající výkon.

Je nutné, aby hodnocení probíhalo opravdu objektivně, nebyly brány v potaz osobní vztahy v podniku a aby byl každý zaměstnanec hodnocen podle stejných měřítek, ne příliš shovívavě a zároveň také ne příliš přísně.

Podle bodového výsledku hodnocení budou následně stanoveny výše denních a měsíčních prémie pro jednotlivé tarify.

Tabulka č. 4: Návrh rozvržení odměn dle výsledku hodnocení pracovníků

Tarif	Výše prémie	Počet bodů			
		45 – 37	36 – 27	26 - 17	16 - 9
T1	Hodinové	8,-	6,-	3,-	0,-
	Měsíční	2000,-	1500,-	1000,-	0,-
T2	Hodinové	10,-	7,-	4,-	0,-
	Měsíční	4000,-	2500,-	1500,-	0,-
T3	Hodinové	20,-	15,-	8,-	0,-
	Měsíční	6000,-	4000,-	2000,-	0,-
T4	Hodinové	25,-	17,-	10,-	0,-
	Měsíční	6000,-	4000,-	2000,-	0,-

Zdroj: zpracováno autorkou

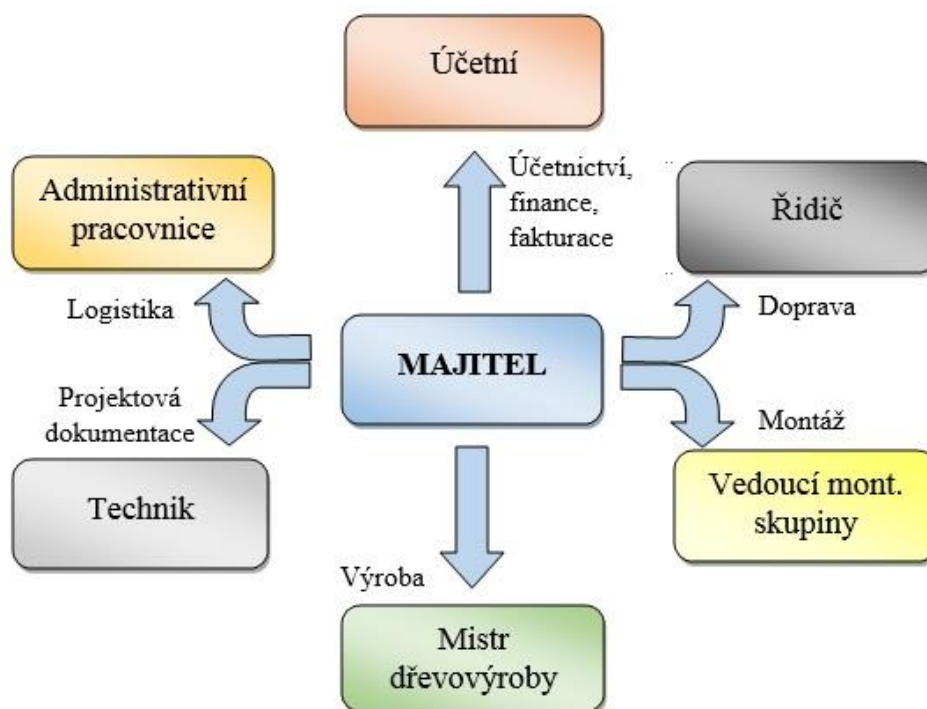
Při stanovení výše odměn musí být samozřejmě brán v potaz i mzdový řád, kde je uvedeno, že měsíční prémie závisí také na nemocnosti a čerpání náhrad. Prémie mohou být také kráceny při neomluvené absenci, kouření v pracovní době, za poškození vybavení pracoviště či nedodržení technologického postupu. Konečné rozhodnutí o navýšení či krácení prémie náleží majiteli firmy.

5.5 Komunikace

I přes pozitivní výsledky otázek z dotazníku, které byly zacíleny na komunikaci, si zaměstnanci myslí, že by se komunikace v podniku měla zlepšit. V některých případech se stává, že při v otázkách montáže není kontaktován vedoucí montážní skupiny, či že při řešení výroby není osloven mistr výroby. Tomuto jevu by se v podniku mělo zabránit.

Navrhuji proto, aby bylo pro každou pracovní pozici vytvořeno jasně dané komunikační schéma, které bude součástí popisu pracovní pozice, a všichni zaměstnanci se jím budou řídit. Pro ukázkou je zde uvedeno komunikační schéma majitele firmy. Schémata pro ostatní pracovníky jsou k této práci přiložena. Podotýkám, že navržená schémata se týkají řešení zakázek – při řešení individuálních témat by se komunikační schémata změnila, například při řešení mezd či dovolené.

Obrázek č. 2: Komunikační schéma pro pozici majitele firmy



Zdroj: zpracováno autorkou

Majitel firmy kontaktuje:

- mistra dřevovýroby v otázkách výroby,
- vedoucího montážní skupiny ohledně montáže,
- technika ohledně projektové dokumentace či zaměřování staveb,

- řidiče v případě řešení dopravy zakázky či materiálu,
- administrativní pracovníci ohledně logistiky zakázek,
- účetní pro vyfakturování zakázky či úhrady faktury za materiál.

5.6 Motivace pracovníků

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se pracovníci v podniku necítí motivováni, resp. že by měla být zlepšena motivace. Jediným faktorem, jenž se dá v podniku za motivaci považovat, jsou prémie, které jsou však zaměstnancům přidělovány pouze na základě rozhodnutí majitele firmy. Tento fakt může být pro zaměstnance demotivující, neboť hodnocení pracovníků je prováděno ústně a může tak dojít ke zkreslení, například mohou být brány v potaz osobní vztahy v podniku, či některá hodnocení mohou být příliš přísná a jiná naopak shovívavá.

Jak bylo již navrženo, bylo by vhodné v podniku zavést pravidelné hodnocení pracovníků pomocí navrženého formuláře. Toto hodnocení zabezpečí objektivitu a hmatatelný důkaz pro pracovníky, zároveň může být zdrojem pro sebemotivaci zaměstnanců.

Dále navrhuji, aby bylo v podniku udělováno více pochval – ústních i písemných (viz otázka č. 13 dotazníkového šetření). Někteří zaměstnanci by také uvítali možnost účastnit se rozhodování v některých otázkách chodu firmy. Nejvíce pracovníků však považuje za motivující faktor prémie, které podnik poskytuje, dle mého názoru, ve více než přijatelné výši. Je proto nutné na tento fakt pracovníky upozornit, dát jim k dispozici vytvořené popisy pracovních pozic včetně komunikačních schémat, aby byli schopni dodržovat všechny své pracovní povinnosti a dosáhnout tak co nejvyššího bodového ohodnocení při hodnocení pomocí navrženého formuláře. Tím pádem mohou také získat nejvyšší prémie.

Dále doporučuji, aby v podniku bylo alespoň jednou ročně prováděno dotazníkové šetření zkoumající oblast spokojenosti a motivace pracovníků. Toto šetření však bude mít smysl pouze v případě, že bude ze strany zaměstnanců i vedení podniku bráno vážně. Je nutné, aby se zaměstnanci zamysleli nad tím, co v podniku nefunguje a jak tento stav napravit. Vedení pak musí tyto informace zpracovat a provést opatření, která problém odstraní.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce: „Personální řízení ve vybraném podnikatelském subjektu“ bylo provedení analýzy personálního řízení ve vybraném podniku, její následné zhodnocení a vytvoření návrhů změn pro zlepšení řízení této oblasti.

Pro provedení této analýzy byla nejprve použita metoda studia interních dokumentů podniku, z nichž byly čerpány především informace o přijímání, odměňování, vzdělávání pracovníků a péči o ně. Informace o ostatních personálních činnostech byly zjišťovány pomocí nestrukturovaného rozhovoru s majitelem firmy, účetní a administrativní pracovníci. Majitel podniku byl tázán především na oblast personálního plánování a výběru pracovníků. Při rozhovoru s účetní byly upřesněny informace o odměňování pracovníků a popsán postup získávání, přijímání pracovníků a skončení pracovního poměru. S administrativní pracovníci byly konzultovány záležitosti týkající se vzdělávání pracovníků a péče o pracovníky. Poslední použitou metodou bylo dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci firmy, které sloužilo především jako podklad pro vypracování návrhů změn pro zlepšení stávající situace personální práce v podniku.

Pomocí těchto metod bylo zjištěno, že v podniku zcela chybí psaná organizační struktura a popisy pracovních pozic, dále byly zjištěny jisté nedostatky v oblasti získávání pracovníků, komunikace či motivace a také nedostatečné provádění hodnocení pracovníků.

Na základě zjištěných nedostatků byly vytvořeny návrhy na zlepšení současného stavu personální práce v podniku:

- návrh organizační struktury,
- návrh popisu pracovních pozic,
- zefektivnění oblasti získávání pracovníků,
- zavedení hodnocení pracovníků pomocí písemného formuláře,
- návrh komunikačních schémat pro zefektivnění komunikace,
- zvýšení motivace pracovníků.

Z důvodu chybějící organizační struktury byl vytvořen její návrh, jenž jasně uvádí vztahy podřízenosti a nadřízenosti v podniku. Dále byly také vytvořeny doposud chybějící popisy jednotlivých pracovních pozic, které tvoří přílohu č. 3 práce.

Pro oblast získávání pracovníků bylo navrženo používat nejen inzeráty na internetu a oznámení volných pracovních míst na úřadech práce, ale také spolupracovat se středními školami v Karlovarském kraji, kde jsou vyučovány tříleté obory tesař, truhlář či čtyřletý obor stavebnictví. Pro zlepšení komunikace byla vytvořena komunikační schémata pro jednotlivé pracovní pozice, která jsou uvedena v příloze č. 4 této práce.

Pro zlepšení hodnocení pracovníků byl vytvořen formulář, jenž hodnotí základní práci zaměstnanců a od nějž se také odvíjí výše odměn. Poslední návrh změn se týkal motivace, která je v podniku dle dotazníkového šetření nedostatečná. Byly proto navrženy způsoby, jak motivaci pracovníků zvýšit. Jedním z nich je například již zmíněné hodnocení výkonu pracovníků či udělování ústních i písemných pochval.

Pomocí analýzy personální práce bylo také zjištěno, že některé činnosti jsou prováděny správně a efektivně. Jedná se o oblast personálního plánování, vybírání, přijímání, odměňování, vzdělávání pracovníků, péče o ně a skončení pracovního poměru.

Při analýze bylo také potvrzeno, že se v malém podniku nevyplatí zaměstnávat jednoho pracovníka na pozici personalisty. Platí zde rozdělení personálních činností mezi účetní, administrativní pracovníci a majitele firmy, přičemž právě majitel má v rukou řídicí a rozhodovací kompetence. Také bylo prokázáno, že se v malém podniku uplatňují především neformální komunikační toky. Existují zde také užší vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, což může do jisté míry komunikaci narušovat.

Závěrem bych ráda konstatovala, že i přes to, že se jedná o malý podnik, kde není kladen příliš velký důraz na lidské zdroje, je systém personální práce v podniku poměrně efektivní. Samozřejmě je nutné některé činnosti upravit a také více naslouchat pracovníkům, ale dle mého názoru má podnik velký potenciál na zlepšení personální práce, čímž může zároveň zlepšit své postavení na trhu i ekonomickou situaci.

7 Summary

The title of this bachelor thesis is Personnel management in an individual business entity. The thesis is focused on personnel management and its activities in a small enterprise.

The thesis is divided into four main parts – theoretical frame work, aim and methodology, practical part and proposal some changes to improve current state of personnel management in the company.

In the theoretical frame work, several possible terms from the field of personnel management are explained. Personnel activities, which are analysed in the practical part, are described here. Next part is aim and methodology. The aim of this thesis is an analysis of personnel management, evaluation of this situation and suggesting some changes to improve personnel work. Methods of studying internal documents, questionnaire and unstructured interview with the owner of the firm, the accountant and the administrative assistant are chosen for the analysis.

At the beginning of the practical part an individual business entity is briefly introduced, including development of its economic activities and the process of employment. Next, it focuses on analysis of personnel management and its activities.

In the last part some proposal of changes of personnel management are created. It is included suggestion of organizational structure and description of all work positions in the firm, then some proposal of acquiring and evaluating of employees, their motivation and communications between them and the owner of the firm.

For the enterprise, these proposals may provide an inspiration to realize some changes in current personnel system.

Keywords: personnel management, personnel activities, small enterprise, creating of work positions, personnel planning, recruitment, accepting, evaluating, rewarding, training, taking care of employees

8 Přehled literatury

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
4. Aswathappa, K. (2005). *Human resource and personnel management: text and cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
5. Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta*.
6. Byars, L., & Rue, L. (1991). *Human resource management*. Homewood, Ill.: Irwin.
7. Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P. & Václavíková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
8. Elegbe, J., A. (2010). *Talent management in the developing world: adopting a global perspective*. Burlington: Gower.
9. Graham, H., T. (1991). *Human resources management*. London: Pitman.
10. Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
11. Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
12. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
13. Hruška, V. (2006). *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha: Grada
14. Kahle, B., & Stýblo, J. (1994). *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát: vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca.
15. Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
16. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

17. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
18. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
19. Molek, J. (2008). *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
20. Montag, P. (2002). *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca.
21. Neščáková, L. (2013). *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada.
22. Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
23. Stýblo, J. (2002). *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Brno: Professional Publishing.
24. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
25. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
26. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
27. Veber, J., Srpová, J., Cardová, Z., Dvořáková, Z., Habrmanová, B., Hartman, L., Hrabal, J., Krejčí, F., Křížek, M., Kubálková, M., Kunz, V., Mikolášek, Z., Müllerová, J., Sekanina, J., Svobodová, I., Šiman, J. & Vojík, V. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.
28. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
29. Walker, A. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.
30. Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.

Webové zdroje

31. Zákoník práce. In: č. 262/2006 Sb. 2006. Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content>.
32. Živnostenský zákon. In: č. 455/1991 Sb. 1991. Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39498&nr=455~2F1991&rpp=15#local-content>.
33. Nevděk-vazníky Žlutice: Technologie výroby [online]. 2015 [cit. 2016-01-20].
Dostupné z: <http://www.nevdek.cz/vazniky/365-technologie-vyroby>.
34. Český statistický úřad: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích [online]. 2016 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich.

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Navrhovaná organizační struktura.....	74
Obrázek č. 2: Komunikační schéma pro pozici majitele firmy	78

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Mzdový řád podniku	50
Tabulka č. 2: Výše ročních prémieí.....	52
Tabulka č. 3: Návrh formuláře hodnocení pracovníků	76
Tabulka č. 4: Návrh rozvržení odměn dle výsledku hodnocení pracovníků.....	77

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009 - 2014	39
Graf č. 2: Průměrná zaměstnanost v letech 2005 - 2015	40
Graf č. 3: Průměrný počet žen a mužů v podniku v letech 2005 - 2015.....	41
Graf č. 4: Znázornění sezónnosti v jednotlivých měsících roku.....	42
Graf č. 5: Aktuální složení zaměstnanců dle věku a pracovní pozice	42
Graf č. 6: Porovnání míry nezaměstnanosti v Karlovarském kraji a v ČR.....	43
Graf č. 7: Mzdové náklady podniku v letech 2010 - 2015	53
Graf č. 8: Fluktuace v podniku v letech 2010 - 2015	60
Graf č. 9: Jaké je Vaše pohlaví?	61
Graf č. 10: Kolik Vám je let?.....	62
Graf č. 11: Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?	62
Graf č. 12: Na jaké pozici pracujete?.....	63
Graf č. 13: Jak dlouho ve firmě pracujete?	63
Graf č. 14: Jak jste se o tomto pracovním místě dozvěděl/a?.....	64
Graf č. 15: Jakým způsobem jste byl/a na danou pracovní pozici přijat/a?.....	64
Graf č. 16: Myslíte si, že pracovní pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání? ...	65
Graf č. 17: Jak vnímáte svou práci?.....	66
Graf č. 18: Je Vám známo, jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?...	66
Graf č. 19: Pokud se hodnocení provádí, jakým způsobem?	67
Graf č. 20: Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?	67
Graf č. 21: Jaký druh odměny je pro Vás motivující?	68

Graf č. 22: Odpovídá finanční ohodnocení náročnosti práce?.....	69
Graf č. 23: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?.....	69
Graf č. 24: Jaké formy vzdělávání podnik využívá?	70
Graf č. 25: Jak hodnotíte atmosféru a vztahy na pracovišti?	71
Graf č. 26: Jak hodnotíte poskytování informací ze strany nadřízených?	71
Graf č. 27: Máte možnost své připomínky či problémy diskutovat s nadřízenými?	72
Graf č. 28: Co byste ve firmě změnil/a?	72

10 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance firmy

Příloha č. 2: Fotografie výrobní haly, procesu výroby a spojovacích materiálů

Příloha č. 3: Návrhy na popis pracovních pozic v podniku

Příloha č. 4: Návrhy komunikační schémat pro jednotlivé pracovní pozice

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance firmy

5. 4. 2016

Dotazník pro zaměstnance firmy Nevděk-vazníky

Dotazník pro zaměstnance firmy Nevděk-vazníky

Dobrý den,
ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci. V případě zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte na e-mailu krausova.misule@seznam.cz.
Děkuji za spolupráci, Michaela Krausová.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Označte jen jednu elipsu.

- žena
 muž

2. Kolik je Vám let?

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 20 let
 21 - 35 let
 36 - 50 let
 51 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- základní
 střední odborné učiliště (vyučen/a)
 střední škola zakončená maturitní zkouškou
 vysokoškolské

4. Na jaké pozici pracujete?

Označte jen jednu elipsu.

- technik
 účetní/administrativní pracovníce
 dělník dřevovýroby
 montážní dělník
 řidič

5. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 1 rok
- 1 - 4 roky
- 5 - 9 let
- 10 a více let

6. Jak jste se o tomto pracovním místě dozvěděl/a?

Označte jen jednu elipsu.

- inzerát na internetu
- inzerát v novinách
- Úřad práce
- webové stránky podniku
- informace od známých

7. Jakým způsobem jste byl/a na danou pracovní pozici přijat/a?

Označte jen jednu elipsu.

- osobní pohovor
- dotazník
- přefazení z jiné pozice
- doporučení
- jiné

8. Myslíte si, že pracovní pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano

9. Jak vnímáte svou práci?

Označte jen jednu elipsu.

- monotónní
- různorodá
- smysluplná
- tvůrčí
- fyzicky náročná

10. Je Vám známo, jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?

(bere se v potaz jakékoli ohodnocení výkonu pracovníka)

Označte jen jednu elipsu.

- nikdy
- nepravidelně
- každý rok
- každý měsíc

11. Pokud se hodnocení provádí, jakým způsobem?

(nevyplňujte, pokud se hodnocení neprovádí)

Označte jen jednu elipsu.

- písemně
- ústně

12. Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- stravenky
- prémie
- osobní ohodnocení
- náhradní volno
- jiné - uveďte:

13. Jaký druh odměny je pro Vás motivující?

(vyberte max. 2 možnosti)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- prémie
- pochvala (písemná i ústní)
- možnost účastnit se rozhodování
- zaměstnanecké výhody (mobilní telefon, automobil..)
- příspěvky na pojištění
- příspěvky na kulturní akce (např. lístky do divadla)
- dárkové poukazy
- jiné - uveďte:

14. Odpovídá finanční ohodnocení náročnosti práce?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Jaké formy vzdělávání podnik využívá?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- školení
- brainstorming
- pracovní porady
- e-learning
- rotace práce

17. Jak hodnotíte atmosféru a vztahy na pracovišti?

Označte jen jednu elipsu.

- přátelské
- neutrální
- napjaté
- nepřátelské

18. Jak hodnotíte poskytování informací ze strany nadřízených?

Označte jen jednu elipsu.

- stoprocentní
- dostačující
- spíše nedostačující
- zcela nedostačující

19. Máte možnost své připomínky, návrhy či problémy diskutovat s nadřízeným?

Označte jen jednu elipsu.

- ano, vždy
- ano, někdy
- ne

20. Co byste ve firmě změnil/a?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- zlepšit komunikaci
- zvýšit finanční ohodnocení práce
- poskytovat více benefitů
- zlepšit motivaci
- zlepšit pracovní prostředí
- nic
- jiné - uveďte:

Příloha č. 2: Fotografie výrobní haly, procesu výroby a spojovacích materiálů

Výrobní hala v Bochově



Vnitřní prostor výrobní haly



Vazníky připravené k expedici



Digitálně řízená úhlová pila STROMAB CT 600



Lis vazníků



Upínací stolky, pomocí nichž se fixují jednotlivé přířezy, aby mohly být prolisovány



Vazník osazený styčnickovými deskami s prolisovaným trny („spony“)



Proces lisování spony do přřezu



Hotová zalisovaná spona



Ocelové styčnickové desky s prolisovanými trny



Ocelový úhelník a kotva používané k montáži vazníků



Příprava vazníků k expedici



Namontované vazníky



Příloha č. 3: Návrhy na popis pracovních pozic v podniku

Majitel firmy

- rozhoduje a jedná ve všech zásadních otázkách chodu firmy;
- jedná se zákazníky;
- zpracovává cenové nabídky;
- kontroluje projekty zpracované techniky a odesílá je do výroby;
- provádí personální plánování, resp. sestavuje plán zakázek;
- informuje účetní o nutnosti získání nových pracovníků;
- provádí výběr a hodnocení pracovníků;
- rozhoduje o výši prémie pro jednotlivé zaměstnance;
- komunikuje s techniky, účetní, administrativní pracovníci, mistrem dřevovýroby, vedoucími montážních skupin a řidičem;
- má pružnou pracovní dobu.

Účetní

- je podřízena majiteli firmy;
- zpracovává účetnictví a zodpovídá za jeho správnost;
- podává daňová přiznání;
- spravuje finance na bankovním účtu i v pokladně;
- vydává pracovníkům zálohy na pohonné hmoty a další služby spojené s montáží;
- zodpovídá za styk s finančními úřady a bankovními institucemi;
- vystavuje faktury zákazníků;
- kontroluje stav pohledávek a dohlíží na jejich úhradu;
- zpracovává mzdy, vyplácí je;
- informuje úřady práce o volných pracovních místech;
- umísťuje inzeráty do Žlutického zpravodaje či na internetové stránky;
- zajišťuje formální procedury spojené s přijímáním pracovníků, popřípadě s ukončováním pracovního poměru;
- vede složky všech zaměstnanců;
- vede evidenci skladových zásob;
- komunikuje s majitelem, administrativní pracovníci, vedoucími montážních skupin a mistrem dřevovýroby (v otázce mezd samozřejmě i s ostatními pracovníky);
- má pracovní dobu od 6:00 do 14:30.

Administrativní pracovnice

- je podřízená majiteli firmy;
- komunikuje se zákazníky;
- zpracovává kupní smlouvy a smlouvy o dílo;
- zajišťuje zakázky po logistické stránky (doprava, jeřáb atd.);
- komunikuje s dodavateli a objednává potřebný materiál;
- zpracovává předávací dokumenty k zakázkám;
- zajišťuje proškolení bezpečnosti práce a požární ochrany u všech zaměstnanců;
- zajišťuje další potřebná školení a sestavuje roční plán školení;
- zaznamenává pracovní úrazy a zajišťuje jejich administrativní vyřízení;
- vede evidenci ochranných pomůcek, objednává je a zodpovídá za jejich výdej pracovníkům;
- vydává zaměstnancům služební mobilní telefony a kontroluje výši jejich paušálu;
- komunikuje s majitelem firmy, mistrem dřevovýroby, vedoucími montážních skupin, techniky, účetní a řidičem;
- má pracovní dobu od 6:00 do 14:30.

Technik

- je podřízen majiteli firmy;
- komunikuje se zákazníky;
- zpracovává cenové nabídky pro zákazníky;
- zaměřuje stavby;
- projektuje vazníky a vytváří stavební dokumentaci;
- komunikuje s externím statikem;
- komunikuje s majitelem firmy a s administrativní pracovníci, příležitostně také s mistrem dřevovýroby a vedoucími montážních skupin;
- má pracovní dobu od 7:00 do 15:30.

Mistr dřevovýroby

- zodpovídá za celý areál výrobní haly (včetně skladů), její chod a vybavení;
- tiskne dokumentaci k výrobě jednotlivých zakázek;
- kontroluje stav zásob řeziva (v případě nedostatku zásob předává informaci administrativní pracovníci);
- dopravuje řezivo do výrobní haly pomocí VZV;
- rozděluje práci mezi jednotlivé pracovníky dřevovýroby;
- kontroluje hotové zakázky a nakládá je k expedici;
- zaučuje nově příchozí pracovníky;
- vykonává pracovní činnosti dělníka dřevovýroby;
- komunikuje s majitelem, vedoucími montážních skupin, řidičem, účetní a podřízenými dělníky dřevovýroby;
- má pracovní dobu od 6:00 do 14:30.

Dělník dřevovýroby

- je podřízen mistrovi dřevovýroby;
- vyrábí dřevěné přířezy pomocí digitální úhlové pily;
- sestavuje jednotlivé dílce do „formy“;
- osazuje styčnickové desky s prolisovanými trny (tzv. spony);
- lisuje spony do přířezů, čímž dokončí výrobu vazníku;
- pomocí mostového jeřábu přesouvá hotový vazník na místo určené k expedici;
- komunikuje s mistrem dřevovýroby;
- má pracovní dobu od 6:00 do 14:30.

Vedoucí montážní skupiny

- je podřízen majiteli firmy;
- studuje výkresy staveb a výkresy jednotlivých vazníků;
- fasuje materiál potřebný na stavby;
- rozvrhuje práci jednotlivých montážních dělníků;
- kontroluje kvalitu práce jednotlivých dělníků;
- vykonává práci montážního dělníka;
- komunikuje s majitelem firmy, řidičem, mistrem dřevovýroby a s podřízenými montážními dělníky;
- má pracovní dobu od 6:00 do 14:30.

Montážní dělník

- je podřízen vedoucímu montážní skupiny;
- kotví vazníky;
- ztužuje vazníkovou konstrukci;
- provádí bednění střešní plochy a štítu;
- montují podpěrné konstrukce;
- po dokončení zakázky uklízí staveniště;
- komunikuje s vedoucím montážní skupiny;
- má pracovní dobu od 6:00 do 14:30.

Řidič

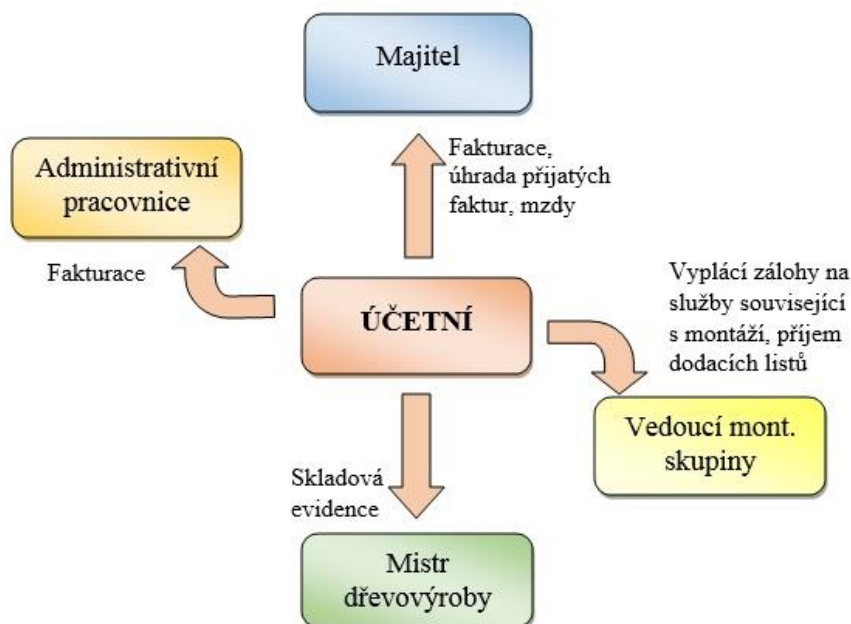
- je podřízen majiteli firmy;
- dopravuje hotové zakázky a potřebný materiál na místo stavby;
- dopravuje řezivo od dodavatele do skladu výrobní haly;
- zajišťuje dopravu ostatního potřebného materiálu pro výrobu a montáž;
- provádí montážní práce pomocí hydraulické ruky;
- komunikuje s majitelem firmy, mistrem dřevovýroby, vedoucími montážních skupin a administrativní pracovníci;
- má pracovní dobu od 6:00 do 14:30.

Příloha č. 4: Návrhy komunikační schémat pro jednotlivé pracovní pozice

Účetní komunikuje s:

- majitelem firmy ohledně fakturace, úhrady přijatých faktur a mezd;
- administrativní pracovníci kvůli podkladům pro fakturaci;
- mistrem dřevovýroby v otázkách skladové evidence;
- vedoucími montážních skupin při vyplácení záloh na služby související s montáží (jeřábnické práce, pohonné hmoty, ubytování aj.) a ohledně příjmu dodacích listů.

Navrhované komunikační schéma pro pozici účetní

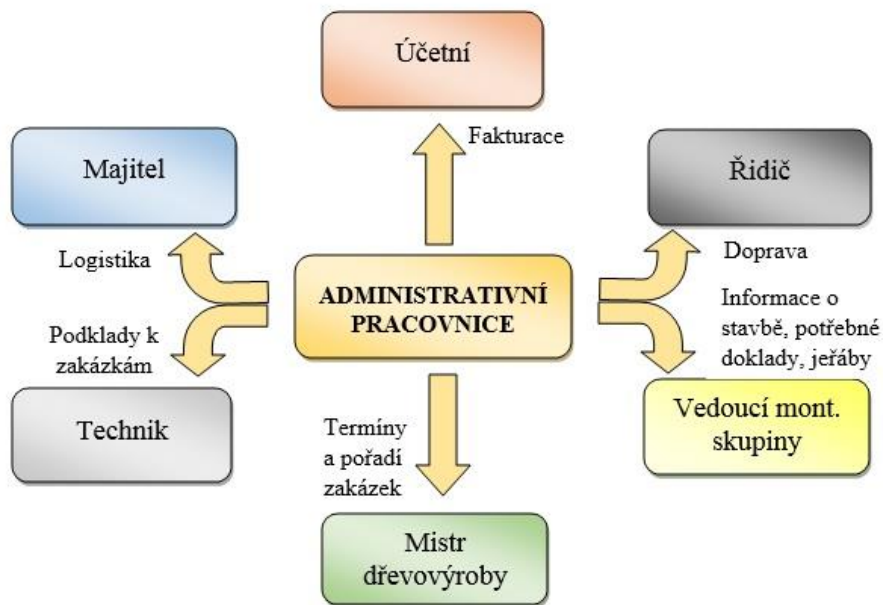


Zdroj: zpracováno autorkou

Administrativní pracovnice komunikuje s:

- majitelem ohledně logistiky zakázek;
- účetní kvůli fakturaci zakázek;
- řidičem ohledně dopravy vazníků na stavbu či dovozu řeziva a materiálu;
- techniky ohledně podkladů pro vytvoření smluv a předávací dokumentace;
- mistrem dřevovýroby ohledně termínů a pořadí jednotlivých zakázek;
- vedoucími montážních skupin, kterým předává informace o stavbách, příjezdnosti a náročnosti, předává jim doklady, které je nutné podepsat o zákazníka a zajišťuje jeřáby.

Navrhované komunikační schéma pro pozici administrativní pracovnice

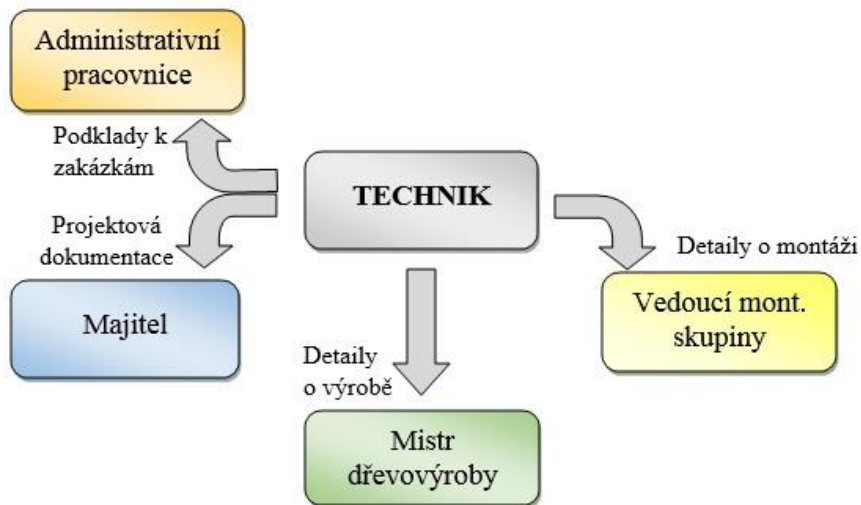


Zdroj: zpracováno autorkou

Technik komunikuje s:

- majitelem o projektové dokumenty;
- administrativní pracovníci ohledně podkladů k zakázkám (stavební výkresy, projektová dokumentace, statické výpočty aj.);
- mistrem dřevovýroby o detailech výroby (příležitostně, spíše zastoupení v nepřítomnosti majitele);
- vedoucími montážních skupin o detailech montáže (rovněž příležitostně jako zástup).

Navrhované komunikační schéma pro pozici technika

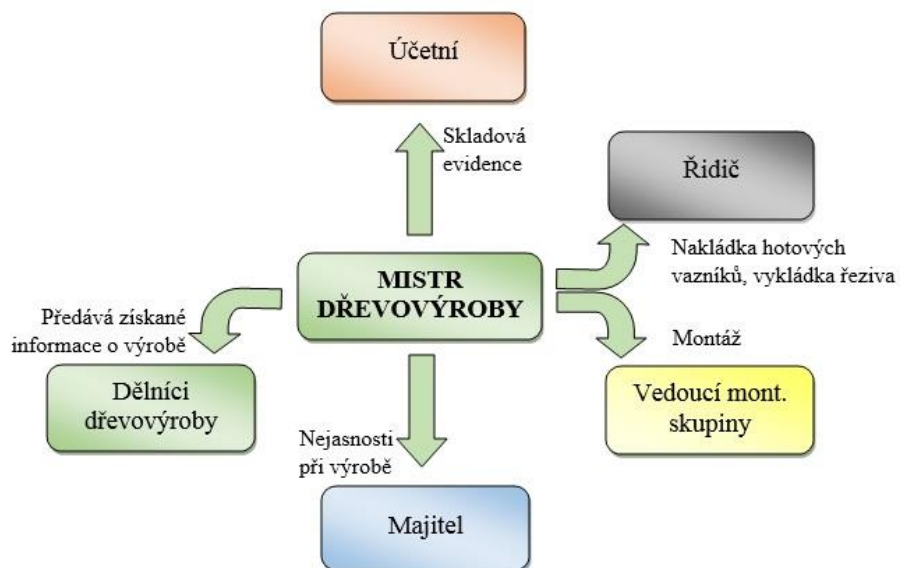


Zdroj: zpracováno autorkou

Mistr dřevovýroby komunikuje s:

- majitelem při nejasnostech ve výrobě;
- řidičem ohledně nakládky hotových vazníků či vykládky zakoupeného řeziva;
- vedoucími montážních skupin ohledně montáže;
- dělníky dřevovýroby, kterým předává získané informace od výše uvedených.

Navrhované komunikační schéma pro pozici mistra dřevovýroby

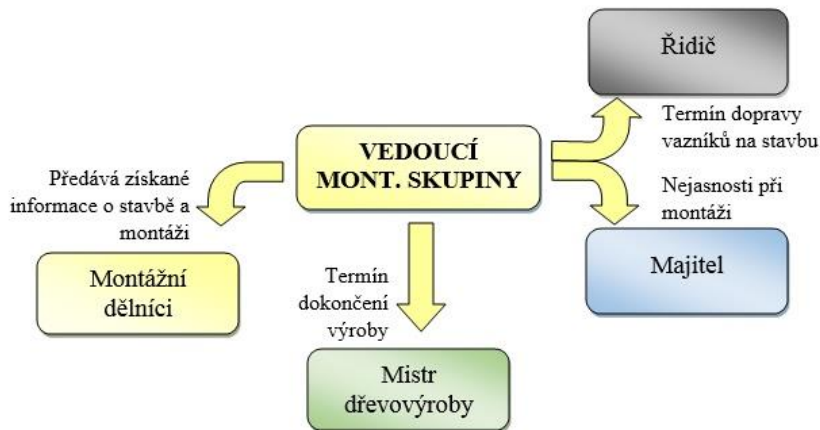


Zdroj: zpracováno autorkou

Vedoucí montážní skupiny komunikuje s:

- majitelem při nejasnostech ohledně montáže;
- řidičem ohledně termínů dopravy vazníků na stavbu;
- mistrem dřevovýroby o termínech dokončení výroby;
- montážními dělníky, kterým předává získané informace o stavbě a montáži.

Navrhované komunikační schéma pro pozici vedoucího montážní skupiny

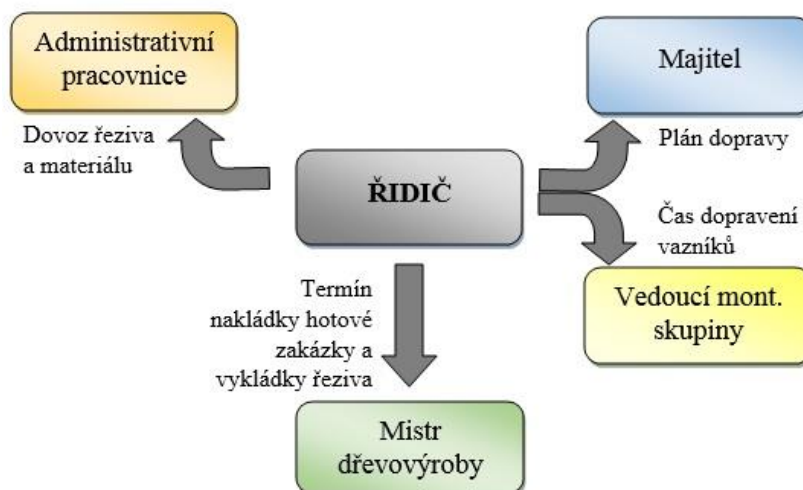


Zdroj: zpracováno autorkou

Řidič komunikuje s:

- majitelem ohledně plánu dopravy;
- administrativní pracovníci o dovozu řeziva a materiálu;
- vedoucími montážních skupin o čase dopravení vazníků na stavbu;
- mistrem dřevovýroby o čase nakládky hotové zakázky či vykládky řeziva.

Navrhované komunikační schéma pro pozici řidiče



Zdroj: zpracováno autorkou