

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza personální práce, povinností a návržení pracovních náplní ve společnosti PRECO GROUP s.r.o.

Analysis of personnel work, responsibilities and designing job descriptions in the company PRECO GROUP Ltd.

AUTOR: Bondarenko Valeriya

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomie ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

PRAHA 2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bondarenko** Jméno: **Valeriya** Osobní číslo: **438593**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza personální práce, povinností a návržení pracovních náplní ve společnosti PRECO GROUP s.r.o.

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of personnel work, responsibilities and designing job descriptions in the company PRECO GROUP Ltd.

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část práce
4. Praktická část práce
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80 - 24 - 1407 - 3.
DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H.Beck, 2007. ISBN 978 - 80 - 7179 - 893 - 4.
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80 - 247 - 1457 - 8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Dagmar Charvátová Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS


Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **10.04.2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.07.2017**

Platnost zadání bakalářské práce: **25.08.2017**


Podpis vedoucí(ho) práce

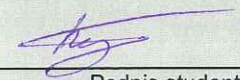

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

9.05.2017
Datum převzetí zadání


Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....
Podpis

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou personální práce ve společnosti a řešením problému pracovní náplně jednotlivých pozic. Obsah bakalářské práce je rozdělen do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje vysvětlení pojmu personální práce, vypovídá o personální činnosti a jejím fungování v organizaci, poukazuje na pracovní povinnosti a náplň práce zaměstnanců a zaměstnavatele. Praktická část se věnuje developerské společnosti PRECO GROUP s.r.o., která je zde představena se zaměřením na fungování personální činnosti a přiblížení pracovní náplně jednotlivých pozic. V této části vychází práce z průzkumu spokojenosti zaměstnanců s prováděním personální činnosti ve společnosti formou online dotazníku. Průzkum pracovní náplně je doplněn rozhovorem s vedoucím společnosti. Součástí bakalářské práce je rovněž zjištění problémů v oblasti personální práce a navržení pracovních náplně pro jednotlivé pozice ve společnosti.

Klíčová slova

Personální práce, personální činnost, řízení

Annotation

Bachelor thesis deals with the analysis of personnel work in the company and the solution to the problem of the workload of individual positions. The content of the bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part contains explanation of the concept of personnel work, telling us about the hr activities and its functioning in the organization, points to the work duties and job description of employees and employer. The practical part is dedicated to the development of the company advise to give GROUP s. r. o., which is here presented, focusing on the functioning of the hr activities and the approach of the work responsibilities of individual positions. In this section is based on the work of the survey staff satisfaction with the implementation of hr activities in the company in the form of an online questionnaire. Survey job description is supplemented by an interview with the head of the company. Part of the bachelor's thesis is also finding problems in the field of personnel work and the design work of the filling for each position in the company.

Keywords

Personnel work, personnel activities, management

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat pani Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za užitečné rady a čas, který mi věnovala a za odborné vedení mé práce. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti PRECO GROUP s.r.o. za poskytnuté informace a materiály, které mi umožnily vypracování mé bakalářské práce.

Seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh

Seznam tabulek

Tab. 1: Struktura mzdy za vykonanou práci	19
---	----

Seznam obrazku

Obr. 1 Proces plánování lidských zdrojů	15
Obr.2 Proces řízení pracovního výkonu.....	17
Obr.3 Mzdový systém založený na hodnocení práce.....	20
Obr. 4 Organizační struktura PRECO GROUP s.r.o.	27

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle věkového složení.....	28
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	29

Seznam příloh

Příloha 1: Zákoník práce.....	45
Příloha 2: Dotazník	47
Příloha 3: Návod na polostrukturovaný rozhovor.....	51

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Cíl a metodika práce	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodika práce.....	6
3	Teoretická část práce.....	8
3.1	Řízení lidských zdrojů	8
3.1.1	Styly řízení	9
3.1.2	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
3.2	Personální práce	10
3.3	Personální činnosti.....	11
3.3.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
3.3.2	Plánování lidských zdrojů.....	13
3.3.3	Získávání a výběr pracovníků.....	15
3.3.4	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....	16
3.3.5	Odměňování.....	19
3.3.6	Rozvoj a vzdělávání.....	21
3.3.7	Pracovní vztahy.....	22
3.4	Pracovní povinnosti a pracovní náplň.....	24
4	Praktická část práce.....	26
4.1	Společnost PRECO GROUP s.r.o.....	26
4.1.1	Struktura společnosti PRECO GROUP s.r.o.	27
4.1.2	Základní charakteristiky zaměstnanců.....	28
4.2	Dotazníkové šetření	29
4.3	Polostrukturovaný rozhovor.....	30
4.4	Výsledky výzkumu analýzy personální práce.....	31
4.4.1	Plánování lidských zdrojů.....	31
4.4.2	Získávání a výběr lidských zdrojů.....	31
4.4.3	Řízení pracovního výkonu a hodnocení lidských zdrojů.....	32
4.4.4	Odměňování zaměstnanců	33
4.4.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	33

4.4.6	Pracovní vztahy.....	34
4.4.7	Pracovní náplň jednotlivých pracovních pozic	35
5	Návrhy a doporučení.....	37
6	Závěr	41
7	Seznam použitých zdrojů	43

1 Úvod

Cílem bakalářské práce z oblasti personalistiky je rozšíření a prohloubení vlastních obecných znalostí o zapojení lidí do pracovního procesu a přiblížení této problematiky ke konkrétním příkladu společnosti PRECO GROUP s.r.o. Je nepochybné, že informace ze sféry personální práce s lidmi jsou velmi potřebné, protože lidská pracovní síla je dosud v každém podniku stále důležitá, přestože přichází doba, kdy bude možno téměř každou práci zautomatizovat a člověka v mnoha případech nahradit robotem. Je ovšem zapotřebí, aby automatizace sloužila člověku a přispívala k ulehčení jeho manuálních činností i psychického zatížení a robot aby člověka nenahrazoval beze zbytku, ale aby s člověkem spolupracoval. V pracovním procesu nebude člověk nikdy úplně nahraditelný, na druhé straně má robotizace výroby své nesporné přednosti. Výhodou robota je například to, že není nutno brát zřetel k jeho lidským potřebám, provádět s ním nějaké pohovory nebo zjišťovat jeho spokojenost s pracovním zařazením nebo s kolektivem. Nicméně fungování robota bez lidského vedení je prakticky nemyslitelné. Proto bude mít personální činnost v každém podniku, v každé společnosti, stále svoje nezastupitelné místo. Každý člověk je individualitou a jako takový potřebuje i individuální přístup. Pokud má vykonávat svou práci kvalitně, musí být v práci spokojen, a o to se ve společnosti stará personalista. Personální práce se zaměřuje na získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, odměňování, osobnostní rozvoj apod. Z důvodu odlišností mezi jednotlivými zaměstnanci musí personalista při vykonávání personální činnosti volit přístup ke každému z nich odlišný, tedy individuální. Odlišnost přístupu zohledňuje charakter člověka, jeho schopnosti, zkušenosti, vzdělání, dřívější pracovní pozice, duševní spokojenost a řadu dalších neméně důležitých faktorů. Metody provádění personální činnosti může ovlivňovat rovněž politika organizace, postavení na trhu, konkurenceschopnost, styl řízení lidí, počet zaměstnanců, zaměření organizace apod.

Lidský kapitál může být důležitou konkurenční výhodou. Na lidech, zaměstnancích, závisí veškerá činnost společnosti – navrhování marketingových strategií, technologie výroby, analyzování stavu podniku, zjišťování problémů a současně řešení těchto problémů. Od kvality zaměstnanců se přímo odvíjí úspěšnost organizace, její výkonnost a udržitelnost na trhu. Pro organizaci je důležité získat na své pracovní pozice schopné a zodpovědné lidi, vytvořit vhodné a výhodné podmínky pro výkon jejich práce, udržet si je a neustále podněcovat ke zlepšování pracovních výsledků zaměstnanců. A to všechno může jednoznačně ovlivnit právě personální politika společnosti.

Tato bakalářská práce sestává ze dvou hlavních částí – teoretické (kapitola 3) a praktické (kapitola 4). Teoretická část informuje o personální činnosti, jejím definování a způsobech jejího provádění. Tato část se věnuje rovněž problematice pracovních povinností zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích, jejich pracovní náplni a dalším zaměstnaneckým záležitostem, jež se řídí zákonem a pracovní smlouvou. Praktická část se zaměřuje na porovnání personální práce ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. s teoretickým definováním personální činnosti na základě odborné literatury. Tato část se rovněž zaměřuje na výzkum stavu pracovních povinností na jednotlivých pracovních pozicích v organizaci, vyhodnocuje chybějící pracovní povinnosti a přináší návrhy a doporučení směřující ke zlepšení stavu pracovních povinností na jednotlivých pozicích.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu personální práce ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace. Práce se bude zabývat zlepšováním, rozvíjením a hledáním vhodných způsobů realizace jednotlivých pracovních činností zaměstnanců v této společnosti. Dalším primárním cílem je navržení pracovní náplně a povinností pro jednotlivé pracovní pozice ve vybrané společnosti. Na základě analýzy odborné literatury a rozboru činností na jednotlivých pracovních pozicích budou navržena zlepšení k zefektivnění pracovní náplně a výkonu pracovních povinností na jednotlivých pozicích ve společnosti PRECO GROUP s.r.o.

K dosažení hlavních cílů musejí být splněny dílčí cíle teoretické části:

- 1) Definování personální práce.
- 2) Pochopení procesu provádění personální práce.
- 3) Analýza jednotlivých personálních činností.
- 4) Definování pojmů pracovní povinnost a pracovní náplň.
- 5) Analyzování pracovních povinností podle zákoníku.

K dosažení hlavních cílů musejí být splněny dílčí cíle praktické části:

- 1) Rozbor stavu podniku PRECO GROUP s.r.o. a zjištění míry potřebnosti personalisty v této společnosti.
- 2) Analýza personální práce a jednotlivých personálních činností ve vybraném podniku.
- 3) Porovnání výsledku provedené analýzy s teoretickým stavem personální činnosti.
- 4) Analyzování stávajících pracovních povinností na jednotlivých pozicích.
- 5) Na základě výsledku provedené analýzy zjištění chybějících pracovních povinností.
- 6) Návrh na doplnění chybějících pracovních povinností.

2.2 Metodika práce

Nejprve bude provedena sekundární analýza dat. Na základě komparace názorů autorů odborné literatury, týkajících se daného tématu, bude vytvořen elektronický dotazník, pomocí kterého budou získána data, jež budou následně analyzována a graficky a početně vyhodnocena.

Dalšími metodami, které budou při zpracování práce využity, budou metody analýzy, syntézy, indukce a dedukce. Dotazníkové šetření bude doplněno o polostrukturovaný rozhovor,

který bude uskutečněn s vedoucím podniku. Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření a rozhovoru bude navržena pracovní náplň jednotlivých pracovních pozic ve společnosti PRECO GROUP s.r.o.

3 Teoretická část práce

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na všechny procesy, které se týkají zaměstnance či zaměstnavatele. Kupříkladu je možno uvést následující procesy: získávání lidských zdrojů, plánování, formování, využívání výsledků práce zaměstnance, využívání pracovních schopností zaměstnance. Problematika řízení lidských zdrojů zahrnuje rovněž pracovní chování zaměstnanců k vlastní vykonané práci, k podniku, ke spolupracovníkům. Lze zjednodušeně shrnout, že řízení lidských zdrojů odpovídá za to, aby správný počet správných pracovníků, na správném místě, ve správném čase a se správnou náladou vykonával správnou práci.

Oblast řízení lidských zdrojů zahrnuje strategické a logické přístupy k řízení nejcennějšího aktivu organizace, to je lidí, kteří usilují o dosažení cílů organizace a dělají to samostatně jak individuálně, tak v týmu. Zaměstnanci představují základní aktivum společnosti (kapitál), do kterého tato společnost ve vlastním zájmu investuje, a to tak, že zaměstnancům umožní soustavné vzdělávání, zabezpečí jim sociální jistotu, zdravotní pojištění a možnost relaxace upevňující fyzické i psychické zdraví. (Hron, 2002; Rejf, 2009)

Hlavním ekonomickým úkolem jakékoli organizace je existovat a fungovat ziskově, ovšem aby tomu tak bylo, musí disponovat třemi základními zdroji, kterými jsou: (Rejf, 2009)

1. materiál
2. finance
3. lidé

Lidské zdroje jsou stále nejdůležitějším a nenahraditelným tvořivým prvkem v jakékoli společnosti. Není myslitelné, aby existovala organizace, v níž obstarávají veškerou práci pouze roboti. Protože i roboti jsou navrhováni, vyráběni a řízeni lidmi. Lidská pracovní síla je stále silou rozhodující, která může poskytovat různé služby, kontrolovat kvalitu produkce, stanovovat strategii a cíle organizace.

„Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizace.“ (Milkovich s. 38, 1993)

Řízení lidských zdrojů se považuje za novou koncepci personální práce, která se stává jádrem organizace libovolného zaměření. Všude pracují lidé a všude potřebují manažery, kteří mají na starosti nejdůležitější úlohu v podniku, a to je řízení lidských zdrojů. Toto vnímání personální práce podtrhuje velký význam člověka v pracovním procesu a jeho pracovní sílu, která je motorem činnosti každé organizace. (Koubek, 2008)

Existuje mnoho faktorů, jež ovlivňují řízení lidských zdrojů. V podstatě se dají rozdělit do dvou skupin – na faktory působící z okolního prostředí a faktory podmíněné vnitřním prostředím organizace. K faktorům okolního prostředí se řadí například historický vliv, speciální demografické změny, vliv státu, konkurence jiných firem a jiné. K vnitřním faktorům patří finanční podmínky, podnikatelská strategie, technologie výroby, kultura a filozofie firmy, styly řízení. Podle mého názoru jsou nejdůležitější styly řízení, protože ty působí přímo na lidské zdroje.

3.1.1 Styly řízení

Problematikou stylů řízení se zabývá celá řada autorů. Dá se říct, že každá firma má svůj specifický styl řízení zaměstnanců, protože má různé existenční podmínky a různé manažery. Kvalita, přesnost a styl řízení manažera má zásadní význam pro chod podniku, navíc je efektivnost stylu řízení konkrétního manažera ovlivněna mnoha výše zmíněnými faktory, které jsou ve všech společnostech různé. Rejf (2009) a Bělohlávek (2001) dělí styly řízení na:

Autoritativní – manažer rozhoduje o řešení jakéhokoli problému sám a nenechává ani jedno rozhodnutí na někom jiném; chce mít všechno pod kontrolou, ke svým podřízeným nemá důvěru a jen jim přikazuje, co mají dělat.

Demokratický – manažer řeší všechny problémy se svými podřízenými společně; rozhodování o řešení jakéhokoli problému probíhá formou diskuse a manažer bere v úvahu názory všech svých spolupracovníků.

Liberální – manažer se samostatnému rozhodnutí problému, který potřebuje řešení, vyhýbá, a pokud je to možné, nechává řešení na podřízených.

Kromě tří uvedených stylů řízení uvádí Veber (2006) ještě styl řízení:

Byrokratický – charakteristický tím, že manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení, a bez ohledu na výsledky sleduje, zda jsou takto uložená nařízení plněna.

Existuje ještě řada různých dalších stylů řízení, například Hron (2002) uvádí ještě tyto: lhostejný, sousedský, harmonický, poradní, týmový, sociální a autokratický.

3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007), Koubka (2008) a Bělohlávka (2001) je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů to, aby organizace úspěšně plnila své cíle. Na základě přečtené literatury lze vyhodnotit několik hlavních cílů řízení lidských zdrojů:

- Zvyšování výkonů organizace.
- Zvyšování efektivity práce organizace díky optimálnímu využívání pracovních sil.
- Vytváření kvalitních pracovních týmů a dobrých mezilidských vztahů.
- Využívání efektivního stylu řízení.
- Zařazování správného člověka na správné místo.
- Napomáhání zaměstnancům splňovat její osobní cíle.
- Vytváření situace, která umožňuje vzdělávání a motivování pracovníků.
- Dodržování zákonů při vedení lidí.

„V práci vytvořené *American Society for Training and Development* se objevuje následující pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu.
5. Zvýšení připravenosti na změny.“ (Koubek, s. 19, 2008)

3.2 Personální práce

Pojmy řízení lidských zdrojů, personální řízení, personální práce, personalistika – to jsou termíny, které na první pohled vypadají jako synonyma, ale v podstatě tomu tak není. Moderní odborná literatura rozlišuje řízení lidských zdrojů a personální řízení. **Řízení lidských zdrojů** se považuje za nejnovější pojetí **personálního řízení**. **Personální práce** či **personalistika** se používá jako obecné označení **řízení organizace**. **Personální řízení** a **řízení lidských zdrojů** definuje odborná literatura jako vývojové fáze nebo koncepce **personální práce**.

„*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, k organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž na jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociální rozvoj.*“ (Koubek, s. 13, 2008)

Pokud chce být podnik úspěšný, musí brát v potaz důležitou podmínku. Musí si uvědomit hodnotu a význam lidí, lidských zdrojů, to, že lidské zdroje jsou základem bohatství a prosperity organizace a že na jejich řízení závisí, zda bude podnik úspěšný nebo ne.

O podobě řízení lidí rozhoduje organizace sama – v jakém pořadí budou následovat řídicí činnosti, jaká bude struktura organizace a její rozsah, kterou oblastí se bude manažer zabývat více a kterou méně, jaká bude celková strategie a politika organizace. Stát by měl pouze regulovat případné konflikty mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a dohlížet na to, aby obě strany dodržovaly podepsané smlouvy a zákony.

3.3 Personální činnosti

Personální činnosti představují základ personální práce. Důležité je pochopit, že při provádění jednotlivých personálních činností musejí být cíle každé jednotlivé činnosti vzájemně provázány. To lze vnímat jako základní podmínku práce manažera. Touto podmínkou se blíže zabývá oblast řízení pracovního výkonů. Z odborné literatury bylo zajištěno několik pojetí personálních činností – jsou nejdůležitější tyto: (Koubek 2008, Hron 2002, Armstrong, 2002; Milkovich, 1993)

1. Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Plánování lidských zdrojů.
3. Získávání a výběr pracovníků.
4. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.
5. Odměňování.
6. Rozvoj a vzdělávání.
7. Pracovní vztahy.

Při analyzování personálních činností je třeba respektovat logiku jejich pořadí. Nejprve musejí být vytvořena a definována pracovní místa. Pak přichází plánování potřeby pracovníků (lidských zdrojů) a jejich získávání, výběr a přijímání. Následuje zařazení pracovníků do pracovního procesu, jejich rozmístování, řízení jejich pracovního výkonu a jeho hodnocení, jež by mělo být spojeno s pozitivní motivací – tedy odměňováním. Nemalou důležitost má péče o osobnostní rozvoj a další vzdělávání pracovníků, zájem o vytváření kvalitních vztahů na pracovišti, případně důstojné ukončení pracovního poměru. Lze tedy shrnout, že klíčovými personálními činnostmi je vytváření a analýza pracovních míst a hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. (Koubek, 2008)

3.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo – je dílčí součástí organizace, která musí znamenat určitý přínos pro organizaci. Předpokládá se tedy, že pracovník, který ho obsadí, bude splňovat úkoly od tohoto místa očekávané. Úkolem personalisty je obsadit pracovní místo takovým pracovníkem, který bude ochoten a schopen plnit úkoly s pracovním místem spojené svědomitě a odpovědně, protože kvalita výsledků činnosti pracovního místa závisí právě na člověku, který ho obsadí – na jeho motivaci, vzdělání, morálních vlastnostech, schopnostech a znalostech. (Armstrong, 2002)

Vytváření pracovních míst – je rozhodování o počtu a obsahu pracovních míst v organizaci, stanovení míry úkolů a odpovědnosti, jež se od jednotlivých pracovních míst očekávají, vztahů mezi pracovním místem, respektive pracovníkem, který určité pracovní místo zastává, a ostatními zaměstnanci organizace. (Armstrong, 1999)

Obsah práce – ovlivňuje zaměření a cíle organizace. Vytvoření pracovních míst přímo souvisí s vytvořením a strukturou organizace, ale musejí se zvažovat následující **faktory**: (Armstrong, 2002)

- Vnitřní motivace pracovníků.
- Charakter úklidů.
- Motivující charakter práce.

„Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.“ (Armstrong s. 209, 1999)

Hlavním cílem analýzy pracovního místa je zpracování všech informací s cílem sestavení popisu pracovního místa, který musí obsahovat podklady pro odvození požadavků, jež pracovní místo na pracovníka klade. Analýza pracovního místa obsahuje objektivní obraz pracovního místa a je východiskem pro případnou změnu profilu pracovního místa či pro proces vytváření dalších pracovních míst. Po vytvoření pracovního místa se provádí analýza pracovního místa, kdy se zpracovává obsah a specifikace pracovního místa a následně se navrhuje změny pro efektivnější vykonávání dané práce. Po realizaci změn se pracovní místo nově definuje, poté se znovu analyzuje a celý proces se tak opakuje. (Koubek, 2008)

Vytváření a analýza pracovních míst souvisí s **definováním pracovních úkolů** a jejich vzájemným propojováním. Tuto činnost lze považovat za klíčovou, protože kvalita vytváření a analyzování pracovních míst je základem pro efektivní vykonávání práce v organizaci a je zároveň

základem spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací. Kvalita analytické činnosti výrazně ovlivňuje vykonávání dalších personálních činností a personální práci celé organizace. K analyzování pracovních míst a vytváření úkolů musí docházet dříve, než se přikročí k další personální práci.

Při vytváření pracovních míst a definování pracovních úkolů je nutno odpovědět si na následující otázky: (Koubek, 2008)

1. Jaký úkol musí být splněn?
2. Kde bude úkol plnit? (umístění pracoviště)
3. Kdy bude úkol plnit? (časový interval)
4. Proč se má úkol splnit? (důvody)
5. Jak bude úkol plnit? (metody, postupy)
6. Kdo bude úkol plnit? (vlastnosti a schopnosti pracovníka)

3.3.2 Plánování lidských zdrojů

Řízení podniku vede k plnění stanovených cílů, proto musejí být zhodnoceny některé metody nebo postupy k dosažení cílů. Hlavním úkolem plánování lidských zdrojů je stanovit cíle a zvolit metody pro jejich dosahování. Plánování je důležitým nástrojem řízení podniku – je předpovídáním potřeb a rezerv, které bude nutno realizovat v personální oblasti. (Rejf, 2009; Hron, 2002)

Plánování lidských zdrojů musí rozpoznávat a předvídat potřebu pracovních sil v organizaci v budoucnosti a předvídat zdroje, které budou tuto potřebu krýt. Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi nabídkou pracovních sil a jejich poptávkou v organizaci. Důležitým úkolem plánování lidských zdrojů je zároveň zajištění perspektivního personálního rozvoje každého zaměstnance, působení vedoucí k uspokojování jeho potřeb a ke spokojenosti s vykonávanou prací. (Koubek, 2008; Werther, 1989)

Sofistikované plánování lidských zdrojů se provádí zpravidla ve velkých organizacích, u malých organizací se náklady na práci plánovače nevrátí ve vyšším využití pracovní síly, nicméně všechny organizace by si měly v tomto směru vytyčit dlouhodobé (strategické) nebo krátkodobé (taktické) plány. (Dvořáková, 2007)

Plánování lidských zdrojů souvisí úzce s předvídáním určitých požadavků firmy na lidské zdroje, které firma bude potřebovat v budoucnosti. Plánování lidských zdrojů je proces, který se zaměřuje na řešení rozdílu „co teď vlastně máme a co bychom měli mít“. Aby organizace hodnotila

své lidské zdroje efektivně, měl by personalista myslet do budoucna, integrovat své rozhodování, využívat zvolené postupy a umět řešit rozdíly. (Dvořáková, 2007; Werther, 1989)

Plánování lidských zdrojů představuje: (Dvořáková, 2007; Bělohlávek, 2001)

- Analyzování vnějšího prostředí organizace (konkurence, legislativa, geografické faktory, ekonomické a politické faktory aj.) a analyzování vnitřního prostředí organizace (struktura organizace, strategie, mezilidské vztahy aj.).
- Předpověď potřeby lidských zdrojů v organizaci.
- Předpověď a rozbor nabídky na trhu práce, která zjistí zájem lidských zdrojů o pracovní pozice v organizaci.
- Zjištění nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, k němuž může dojít.
- Sestavení několik variant předpovědí a plánování různých řešení při změnách počtů lidských zdrojů.

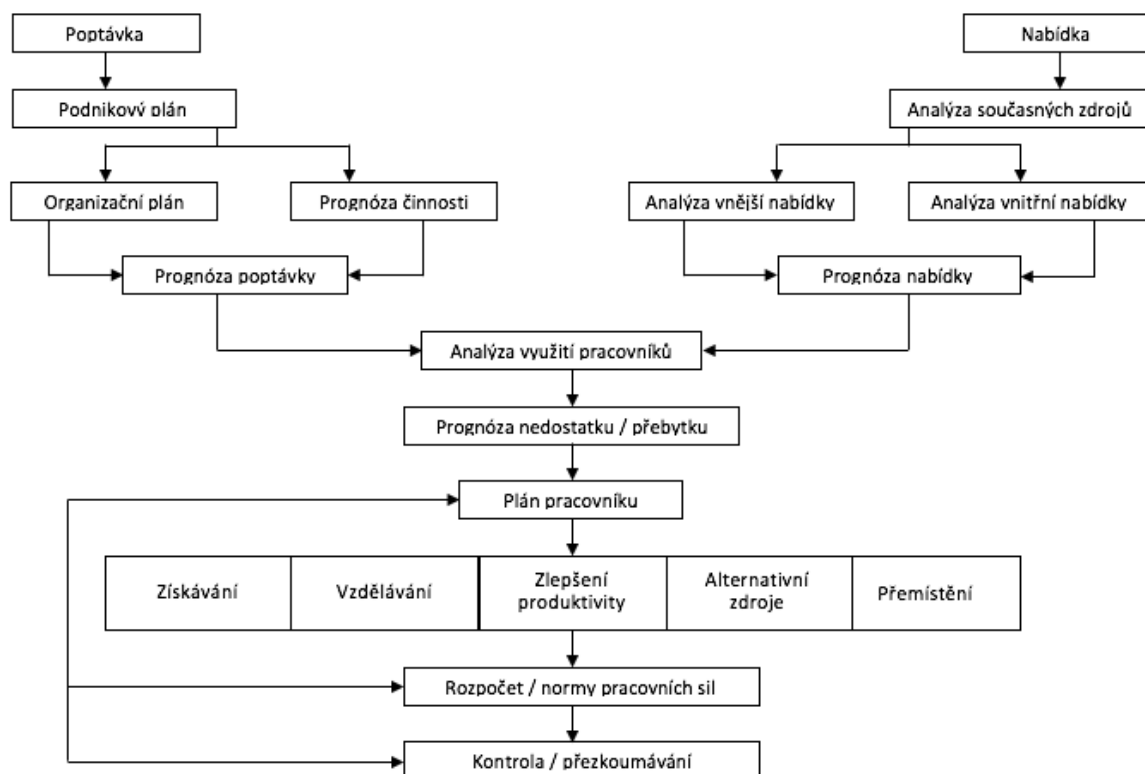
Plánování lidských zdrojů se může realizovat v různých odvětvích personální práce a mohou se vytvářet plány sledující nejrůznější požadavky organizace, např.: (Bělohlávek, 2001; Dvořáková, 2007)

- Plán získávání pracovníků.
- Plán zvyšování nedostatečného počtu zaměstnanců.
- Plán snížení fluktuace.
- Plán stanovení pracovní náplně pro zaměstnance.
- A jiné.

Cílem plánování lidských zdrojů je získávání a udržení tolika pracovníků, kolik jich organizace potřebuje, s tím, že tito pracovníci budou mít odpovídající znalosti, zkušenosti a schopnosti. Stejně důležité je přitom sledování a řešení problémů s případným budoucím přebytkem nebo nedostatkem lidských zdrojů, zajišťování adaptace zaměstnanců na měnící se prostředí, zefektivňování využití pracovních sil.

Proces plánování lidských zdrojů popisuje následující schéma, z něhož je patrné, že nejdříve se bere v úvahu poptávka a nabídka pracovních sil. U poptávky probíhá plánování a prognóza, u nabídky probíhá analyzování a rovněž prognóza. Následně probíhá analýza využití pracovníků na základě poptávky a nabídky a prognóza nedostatku nebo přebytku lidských zdrojů. Poté se plánuje potřeba pracovníků na různá odvětví – jejich získávání, vzdělávání, způsoby zlepšování produktivity jejich práce, zjišťují se alternativní zdroje, případně se uvažuje o přemístění pracovníků na jiné pracovní pozice. Následuje rozpočtování pracovních činností a kontrola výsledků procesu plánování.

Obr. 1 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, s. 409, 1999

3.3.3 Získávání a výběr pracovníků

Hlavním cílem získávání pracovníků je motivování určeného počtu potřebných zaměstnanců na volná pracovní místa v organizaci, přičemž je třeba brát v úvahu potřebné finance (co možno nejnížší náklady) a časovou náročnost (pracovník ve stejný čas). Výběr pracovníků probíhá v několika fázích: (Koubek, 2008)

- Rozpoznávání a vyhledávání zaměstnanců.
- Informování o dostupnosti volných pracovních míst v organizaci.
- Nabízení volných pracovních míst.
- Komunikace s potenciálními zaměstnanci.
- Sběr informací o potenciálních zaměstnancích.
- Organizační a administrativní zahájení výše uvedených činností.

Při získávání a výběru pracovníků je třeba nejprve zvážit potřebu volných pracovních míst – zvážit, zda se nedají se rozšířit pozice pro stávající zaměstnance nebo zda nelze využít brigádníky. Pokud tyto možnosti situaci neřeší, pak je možno začít hledat nové lidské zdroje. Je

třeba vymezit a definovat obsah práce, úkoly a podmínky pracovního místa, a vyhodnotit, jakého přesně zaměstnance organizace potřebuje. Stanovit, jaké je požadováno vzdělání, odborná praxe, schopnosti, dovednosti a morální vlastnosti zaměstnanců na nabízeném pracovním místě. Organizace může hledat pracovníky jak ve vnitřních, tak ve vnějších zdrojích.

Ve vnitřních zdrojích může jít o povýšení stálého zaměstnance nebo naopak o jeho přeřazení na nižší pracovní pozici. Výhodou zde je skutečnost, že zaměstnanec už má představu a znalosti o činnosti organizace, nevýhodou pak je to, že povýšení pracovníka nebo jeho přeřazení na nižší funkci může vyvolat nekalé soutěžení mezi pracovníky a tím přispívat k negativním mezilidským vztahům v kolektivu. Ve vnějších zdrojích má organizace zase větší šanci získat zaměstnance, kteří mohou do firmy vnést nové názory, ideje a vlastní zkušenosti. Pracovník z vnějšího prostředí se však bude oproti stálému pracovníkovi v organizaci patrně obtížněji a déle adaptovat. (Dvořáková, 2007; Kleibl, 2002; Werther, 1989)

Existuje několik metod získávání a výběru pracovníků. Nejrozšířenější metodou je **pohovor**. Účelem této metody je zjištění takových informací o uchazeči, které umožní zhodnotit, jaký budoucí výkon může jako pracovník ve firmě podávat, a porovnat ho s potenciálními výkony jiných uchazečů. Metoda „Assessment centre“, definovaná tím, že umožňuje pozorování chování lidí v různých typických situacích v podniku, nabízí řadu testů a forem pohovoru. Tato metoda napomáhá zjistit, do jaké míry je zaměstnanec schopen zařadit se do struktury organizace. Kromě toho existuje řada výběrových testů, které zjišťují pracovní způsobilost potenciálních zaměstnanců (psychologické testy integrace). Účelem této metody je zjištění pravděpodobnější informace o úrovni inteligence zaměstnance. V porovnání s metodou pohovoru, při níž nelze získat takové důležité informace, jako jsou charakter osobnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti uchazeče, je tato metoda přínosnější. (Bělohávek, 2001; Armstrong, 2002)

3.3.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

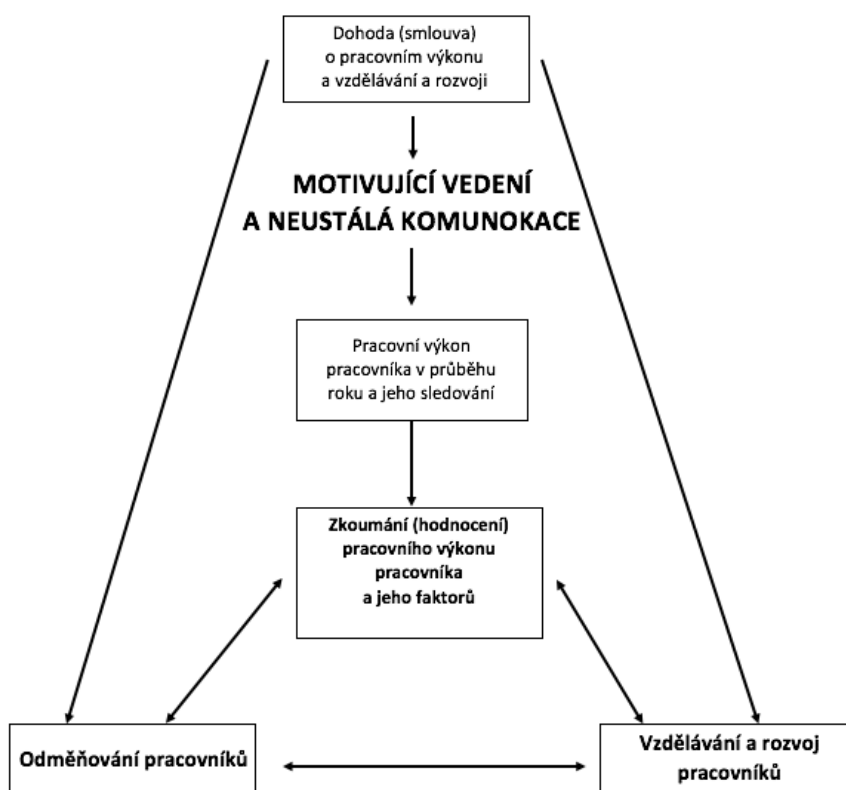
„Pracovní výkon vyjadřuje nejen množství a kvalitu práce dosaženou pracovníkem za určitý čas a s vynaložením určitých nákladů, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.“ (Koubek, s. 212, 2008)

V jakékoli organizaci považujeme pracovní výkon za hlavní smysl personální práce. Organizace zaměstnává pracovníky právě proto, aby plnili pracovní cíle využíváním pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je založeno na řízení lidí na základě ústní dohody nebo

písemné smlouvy mezi potenciálním zaměstnancem a zaměstnavatelem, které vymezí rozsah plnění úkolu a pracovního výkonu k tomu potřebného. Při uzavření dohody nebo smlouvy jsou splněny i další personální činnosti. (Armstrong, 2011; Koubek, 2008; Kleibl, 2002)

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako strategický a integrovaný přístup vedení k pracovníkům, svým zaměstnancům, který určuje úspěšnost organizace působením na zlepšování jejich pracovního výkonu, na rozvíjení schopností jak pracovního týmu, tak jedinců.

Obr. 2 Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, s. 204, 2008

Schéma řízení pracovního výkonu ukazuje, že pracovní výkon zaměstnance je motivačně usměrňován a povzbuzován. Zaměstnancům je umožňován pracovní rozvoj a růst formou vzdělávání, s průběžnou zpětnou vazbou na odměňování. Nezbytná je průběžná komunikace vedení s pracovníkem a jeho soustavná motivace k efektivnímu využívání jeho pracovního výkonu. Zaměstnanec je v rámci procesu řízení pracovního výkonu v určitém časovém období (rok) pozorně sledován, jeho pracovní výkon je podrobován zkoumání a hodnocení, a pokud dosahuje požadovaných výsledků, je odměňován. (Koubek, 2008)

Hodnocení pracovníků je jednou z hlavních a důležitých činností personalisty, která obsahuje následující dílčí složky: (Koubek, 2008)

- Analyzování práce zaměstnance – jak plní své úkoly, jak se chová k své práci a jaké má vztahy se svými spolupracovníky.
- Komunikace a projednávání výsledků spolu s pracovníkem.
- Hledání metody ke zlepšení pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby – formální a neformální. **Neformální hodnocení** – nadřizovaný hodnotí svého zaměstnance během práce. Toto hodnocení může probíhat každodenně na základě kontroly plnění pracovních úkolů. Neformální hodnocení může být příčinou následného personálního rozhodnutí. **Formální hodnocení** – je periodické, řídí se určitým plánem a je systematické. Dokumenty z tohoto hodnocení se zařazují do spisu každého pracovníka a slouží jako podkladový materiál pro další personální činnost. (Koubek, 2008)

Při hodnocení pracovníků hraje důležitou roli rozpoznávání a objektivní zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Pro jeho další rozvoj je pak nezbytné zjištění jeho silných a slabých stránek, navržení postupu pro zlepšení jeho pracovního výkonu, motivace v podobě stanovení odměny dle zásluh, umožnění dalšího vzdělávání a plánování následující kariéry zaměstnance.

Proces hodnocení pracovníka má devět fází: (Koubek, 2008)

1. Stanovení předmětu hodnocení.
2. Analýza pracovního místa.
3. Stanovení kritéria výkonu.
4. Oznámení podmínek hodnocení.
5. Sběr informací o zaměstnanci pomocí pohovoru, dotazníku nebo pozorování.
6. Seznámení s pracovním výkonem pracovníka.
7. Hodnocení výsledků.
8. Komunikace s pracovníkem o výsledcích.
9. Poskytování pomoci (pokud je potřeba) při zvýšení pracovního výkonu.

Existuje celá řada metod hodnocení pracovníků. Podle Koubka (2008), Bělohávkova (2001), Pokorného (1996) a Werthera (1989) patří k důležitým hodnoticím metodám následující: **Hodnocení podle stanovených cílů** – spočívá v sestavení kvantifikovatelných cílů, v návrhu plánu pro jejich dosažení a ve stanovení podmínek pro realizaci a posuzování jejich plnění. **Hodnocení na základě plnění norem** – vychází ze stanovení norem nebo potřebné úrovně výkonu, seznámení zaměstnance s těmito normami a následně v porovnání dosaženého výkonu se stanovenými normami. **Hodnocení pomocí stupnice** – zde se jednotlivá odvětví práce hodnotí zvlášť. Tato metoda je celkem univerzální a může sloužit i k sebehodnocení. Její nevýhodou je, že

je značně subjektivní, záleží často na člověku, který pracovní výkon hodnotí. **Hodnocení pomocí pohovoru** – je metodou rovněž značně subjektivní. Probíhá v rámci pohovoru, kdy se hodnotící pracovník ptá a zaměstnanec musí pravdivě odpovídat.

3.3.5 Odměňování

Základ systému odměňování tvoří rozhodnutí o úrovních mezd, které se odvíjejí od hodnocení práce. **Hodnocení práce** je procesem stanovení hodnoty práce odvedené pro společnost. Účelem hodnocení práce je vytvoření základny pro stanovení mzdové struktury, přijetí logických rozhodnutí o mzdových tarifech, řízení vazby mezi prací a odměnou, aby za splněnou práci byla vyplacena odměna adekvátní hodnoty. (Armstrong, 2002; Werther, 1989)

Odměňování nespočívá pouze ve vyplácení mzdy. Jde i o mimořádné peněžní odměny, které pracovníkovi vyplácí organizace za vykonanou práci nad stanovenou povinnost, nebo odměny nepeněžní. Odměňování tak může mít podobu povýšení, ústní nebo písemné pochvaly, poskytnutí zaměstnanecké výhody, umožnění dalšího vzdělávání, přičemž to nemusí vždy záviset na pracovním výkonu zaměstnanců. Existují i vnitřní odměny organizace, jež souvisejí s osobností pracovníka, potřebami, zájmy, normami. Vnitřní odměny nemůžeme vyjádřit v penězích. (Koubek, 2008)

Mzda se stanoví podle složitosti určené práce, výše zodpovědnosti při ní, obtížnosti, pracovních podmínek, výkonnosti práce a složitosti dosahovaných cílů. Mzda pracovníka může být stanovena ve vnitřním předpisu organizace, v kolektivní nebo pracovní smlouvě nebo též jinými druhy smluv. Ve velkých organizacích bývá zpracován mzdový systém tak, že zohledňuje mzdovotvorné faktory a výsledkem je strukturovaná mzda. Složky mzdy jsou určeny metodou hodnocení práce, kvalifikačním katalogem a mzdovými tarify. V následující tabulce jsou uvedeny faktory související se složkami mzdy.

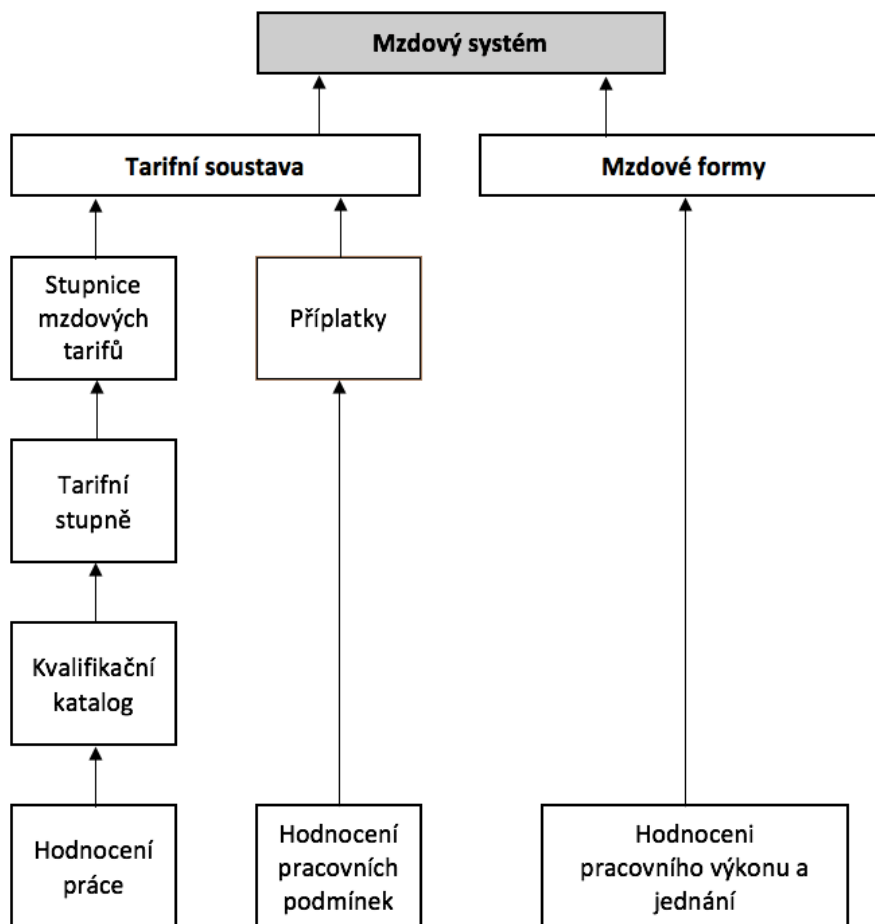
Tab. 1: Struktura mzdy za vykonanou práci

Mzdovotvorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif
Mimořádní pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Zdroj: Dvořáková, s. 323, 2007

Mzdový systém se skládá ze mzdové formy a z tarifní soustavy a to popisuje následující schéma:

Obr. 3 Mzdový systém založený na hodnocení práce



Zdroj: Dvořáková, s. 323, 2007

Tarifní soustava vychází z postupně navazujících kroků: hodnocení práce, sestavení kvalifikačního katalogu, sestavení tarifní stupnice a sestavení stupnice mzdových tarifů, nebo z hodnocení pracovních podmínek a určení příplatků. Mzdové formy záleží na hodnocení pracovního výkonu a jednání.

Vedoucí pracovníci by měli při odměňování zaměstnanců splňovat následující požadavky: komunikovat se zaměstnanci jako s partnery, seznámit zaměstnance s politikou odměňování v organizaci, splňovat očekávání zaměstnanců, že odměna bude vyhodnocena spravedlivě a v souvislosti s vykonanou prací, zohledňovat vlastní nápady zaměstnanců vedoucí k zefektivnění jejich pracovních výkonů. (Armstrong, 2002)

Odměňování jako personální činnost je úzce provázána s jinými personálními činnostmi, například s nabídkou vzdělávání a možností dalšího rozvoje. Vědomí, že v případě rozšíření znalostí a jejich aplikace do pracovního procesu může zaměstnanec získat vyšší odměnu za vykonanou práci, může pracovníka motivovat k prohlubování vzdělání, k rozšiřování jeho rozhledu, umožňuje mu dále se rozvíjet. Vyšší vzdělání a kvalifikace pracovníka je předpokladem k větší produktivitě jeho práce a pracovního výkonu, díky čemuž si může zasloužit i vyšší plat a další formy odměňování. (Koubek, 2008)

3.3.6 Rozvoj a vzdělávání

Pokud chce být organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí dbát o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a to z těchto důvodů: (Koubek, 2008)

- Vznikají nové technologie.
- Modernizují se dovednosti.
- S dobou mění lidské potřeby a s tím se mění i požadavky na výrobky a služby.
- Rozvíjí se technika organizace.
- Je kladen stále větší důraz na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb.
- Proměňuje se podnikatelské prostředí.
- Mění se organizace práce a způsob řízení.
- Narůstá potřeba komunikace v internacionálním prostředí.
- Objevuje se nutnost snižování nákladů.
- Prohlubuje se potřeba vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace pro získávání schopných pracovníků.

„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je (...) orientovaný na přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii.“ (Armstrong, s. 465, 2015)

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je cyklus, který se stále opakuje a reaguje na požadavky a cíle. Základem efektivity procesů je systematicčnost. Systematické vzdělávání a rozvoj probíhají v následujících fázích: (Dvořáková, 2007; Bělohávek, 2001)

- **Identifikace potřeby.** Odvíjí se od dobré znalosti kvalifikace stávajících zaměstnanců (znalosti, dovednosti, schopnosti a komunikace) a požadavků konkrétního pracovního místa na tuto kvalifikaci. Identifikace potřeby je založena na externích odhadech a propočtech.

Vzdělávání a rozvoj nebude efektivní, pokud nebude určen cíl a nebudou zhodnoceny dosahované výsledky.

- **Plánování a rozpočtování.** To je fáze porovnávání potřeby, jež byla zjištěna ve fázi identifikování, s možnostmi organizace tuto potřebu naplnit. V této fázi probíhá výběr metody vzdělávání, plánování financování vzdělávacích aktivit, sestavení časového harmonogramu, navržení metody vyhodnocení a stanovení kritérií, podle kterých bude posuzována účinnost vzdělávacích programů.
- **Realizace.** Probíhá organizační určení vzdělávacích akcí. Je zapotřebí, aby byla vzdělávací akce monitorována a aby probíhala podle plánu, ve stejném čase a nepřekročila určené náklady. Po ukončení vzdělávací akce o ní musí být vypracována hodnotící zpráva.
- **Vyhodnocení vzdělávacího procesu.** V této fázi probíhá definování výsledků ukončeného školení, porovnávání určených výsledků se stanovenými cíli, vyhodnocení přínosu a využitelnosti výsledků v následujících procesech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

3.3.7 Pracovní vztahy

„Zaměstnanecké vztahy jsou tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy s pracovníky – přímé a/nebo realizované prostřednictvím kolektivních smluv v těch organizacích, kde se uznávají obory. Zaměstnanecké vztahy se týkají obecně otázek řízení pracovního poměru.“ (Armstrong, s. 653, 2002)

Při pracovním kontaktu vznikají mezi pracovníky vztahy, které mají různou kvalitu (různé stupně pozitivity nebo negativity). Pracovní vztahy, které mezi lidmi vznikají při vykonávání práce na pracovišti, mohou být **formální** nebo **neformální**. Vztahy v organizaci jsou určovány, regulovány pravidly, která by měla mít platnost v rámci pracovní skupiny nebo celé organizace, či platnost celostátní nebo mezinárodní. (Koubek, 2008; Bělohlávek, 2001; Jurovský, 1980)

Pracovní vztahy se formují mezi zaměstnanci v rámci celé organizace a rozdělují na vztahy: (Koubek, 2008; Armstrong, 2002; Jurovský, 1980)

- **mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem** (zaměstnanecké vztahy) – řídí se zákoníkem práce, kolektivní nebo pracovní smlouvou nebo jiným dokumentem;
- **mezi zaměstnancem a zaměstnavatelským sdružením** – jsou určeny pravidly, která vymezují práva a povinnosti členů;

- **mezi zaměstnaneckým sdružením a zaměstnavatelem** (kolektivní pracovní vztahy) – jsou určeny zákonnými normami, jde o systém pravidel, která regulují chování lidí v širším pracovním kolektivu;
- **mezi nadřízeným a podřízeným** – upravují se smlouvou, pracovním řádem organizace nebo jinými předpisy organizace;
- **k zákazníkům** – jsou určeny pravidly, která stanoví organizace;
- **mezi pracovními kolektivy** – upravují se pracovním řádem, směřujícím ke snižování nežádoucí konkurence a ke zvyšování prospěšné soutěživosti mezi jednotlivými pracovními kolektivy;
- **mezi spolupracovníky** – jsou obvykle neformální a neupravují se žádnými pravidly, v určitých dokumentech organizace však mohou být formálně zmíněny.

V rámci mezilidské komunikace je přirozené setkávat s různými názory a náladami. Neexistuje mezi lidmi na jakoukoli věc jediný, shodný názor. Lidé jsou různí a mají na věci různé názory. A to je dobře, protože odlišnost názorů je hybnou silou, která umožňuje řešit problémy a úkoly různými, více či méně účinnými způsoby. Někdy může rozdílnost názorů přerůst v konflikt, jenž může mít různou intenzitu. Záleží na charakteru stran konfliktu a na jejich ochotě či neochotě nalézt kompromis.

Ke konfliktům v organizaci dochází nejčastěji při nespravedlivém dělení práce, špatné organizaci práce, při problémech komunikačních a v oblasti informačních systémů. Každý konflikt pak zákonitě vede ke snížení pracovního výkonu, ke snížení zájmu o práci, k nepříznivé atmosféře a ke zvýšení psychické zátěže pracovníků. Personalista musí projevit snahu o řešení konfliktu. Nejdříve by měl obě sporné strany kontaktovat a snažit se v konfliktu najít místa, kde jsou názory sporných stran docela podobné, ne-li totožné. Druhým krokem je vyhodnocení sporných argumentů obou stran konfliktu a snaha přispět k řešení vlastními argumenty. Nakonec musí obě strany všechny argumenty zvážit, zhodnotit stav konfliktu a navrhnout jeho řešení. V poslední fázi musejí obě strany konfliktu přijmout řešení – pokud se vzájemně nedohodnou, musí manažer vyřešit konflikt ve formě příkazu sám. (Rejf, 2009; Bělohávek, 2001; Pokorný, 1996)

V každém dobře prosperujícím podniku se vedoucí starají o zdravé mezilidské vztahy a řídí se následujícími doporučeními: (Koubek, 2008)

- Dodržování zákonů, předepsaných smluv a dohod, dodržování stanovených pravidel.
- Respektování spolupracovníků a zaměstnavatele.
- Respektování zaměstnanců (manažer).

- Dodržování spravedlivě stanovené politiky získávání, odměňování, hodnocení a vzdělávání pracovníků.
- Zlepšování stylu řízení lidí.
- Péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců na pracovním místě.
- Komunikace a informování pracovníků.
- Objektivní řízení organizace vedoucími pracovníky – zákaz projevů preferování pracovníků, či naopak jejich diskriminace.

3.4 Pracovní povinnosti a pracovní náplň

Stanovení pracovních povinností a pracovní náplně má při řízení lidských zdrojů nezpochybnitelný význam. Na stanovení náplně práce mají nesporný vliv potřebné znalosti a zkušenosti odpovědných pracovníků daného oboru, svůj význam nepochybně sehrává vzdělání, mzda, společenské postavení a snaha o spokojenost s pracovním výkonem. Pracovní náplň, kterou stanoví zaměstnavatel, může zahrnovat jakoukoli pracovní činnost, musí však odpovídat stanovenému druhu práce. Druh práce má velký význam při stanovení pracovní náplně a je popsán v pracovní smlouvě – představují ho úkoly, povinnosti, funkční zařazení, výkon apod.

Stanovení pracovní náplně nemusí být součástí pracovní smlouvy, zaměstnavatel může stanovovat pracovní náplň sám, může ji průběžně měnit nebo doplňovat, vždy však v souladu se stanoveným druhem práce. Zaměstnanec a zaměstnavatel se mohou dohodnout, že pracovní náplň bude v pracovní smlouvě popsána. Pokud je pracovní náplň popsána ve smlouvě a nezahrnuje všechny možnosti odpovídající určitému druhu práce, má konkrétní pracovní povinnosti jen v omezení pracovního místa, hovoří se o zúženém druhu práce. Když je pak pracovníkovi zadána práce, která s druhem práce popsaným v pracovní smlouvě nesouvisí, může pracovník úkoly nad rámec pracovní náplně stanovené v pracovní smlouvě odmítnout.

Pracovní povinnosti, podmínky práce a ostatní součásti pracovního zařazení musejí být písemně zakotveny v dokumentu „Popis práce“, který musí obsahovat následující náležitosti: (Rejf, 2009)

1. Název práce.
2. Den nástupu do práce.
3. Místo výkonu práce.
4. Číselný kód práce.
5. Pracovní účel.

6. Pracovní doba.
7. Kdo je nadřízený a kolik je podřízených.
8. Stručný popis práce a pracovních povinností.

Každá organizace si může stanovit vlastní pracovní řád (práva a povinnosti pracovníků) na základě vlastní pracovní politiky, musí však přitom respektovat pracovní práva a povinnosti vyplývající ze zákoníku práce (viz příloha 1.). Paragraf 301 popisuje kupříkladu přímé povinnosti zaměstnanců, jako je využívání pracovní síly podle její možnosti, využívání pracovní doby, dodržování právních předpisů apod. Paragraf 302 hovoří o povinnostech zaměstnanců na vedoucích pozicích – musí spravedlivě řídit pracovní kolektiv, hodnotit objektivně výsledky práce zaměstnanců, organizovat efektivně práci, vytvářet dobré pracovní podmínky apod. Kromě toho musí vedoucí zaměstnanec sledovat a respektovat i předpisy vyplývající z paragrafu 301 a paragrafu 304, kde se hovoří mimo jiné o podmínkách odmítnutí pracovní činnosti zaměstnancem; toto odmítnutí musí být zaznamenáno v písemně podobě a musí obsahovat důvod.

4 Praktická část práce

Tato část bakalářské práce se zaměří na fungování personální činnosti ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. Celá praktická část vychází z průzkumu provedeného v podobě online dotazníku pro zaměstnance, z rozhovoru s vedoucím pracovníkem této společnosti, dále pak z interních dokumentů a webových stránek společnosti PRECO GROUP s.r.o. Praktická část se věnuje problematice pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic ve vybraném podniku a jejím cílem je porovnání skutečného stavu personální práce v tomto podniku s obecnými teoretickými předpoklady.

4.1 Společnost PRECO GROUP s.r.o.

Společnost PRECO GROUP s.r.o. byla založena 21. dubna 2008 v Praze. PRECO GROUP s.r.o. je developerská společnost, která se zabývá stavebními projekty (od začátku až do konce) – hledá vhodné lokality pro stavby, vyřizuje stavební povolení, zajišťuje stavební dozor, kontroluje financování projektů, sleduje dodržování norem během výstavby, kontroluje dodržování plánu, konzultuje případné odchylky, řeší veškeré problémy, které se během realizace stavebních projektů vyskytnou. Tato společnost realizuje projekty pro konkrétní zákazníky nebo pro další prodej či pronájem.

PRECO GROUP s.r.o. se definuje jako mezinárodní společnost, jejímž hlavním cílem je výstavba a prodej rezidenčních a komerčních nemovitostí v Česku, Německu a Rusku. V zájmu rozvoje stavebního podnikání vyhledává společnost partnery v Rusku, Česku a Německu a pomáhá při umísťování zástupců společnosti na uvedených územích. Zástupci společnosti asistují při jednáních s partnerskými bankami za účelem výhodného financování projektů. Při uvádění nových projektů do provozu provádí společnost každodenní kontrolu a spolu s tím zajišťuje transparentnost investičních a stavebních nákladů projektu. Společnost PRECO GROUP s.r.o. poskytuje tyto služby:

- **Posudek stavu projektu a technický dozor pro investora**
 - Odborné oceňování nemovitostí
 - Pomoc při hledání potenciálních klientů
 - Zajištění hladkého průběhu obchodní transakce
 - Pomoc s následným pronájmem nemovitosti
 - Správa nemovitostí

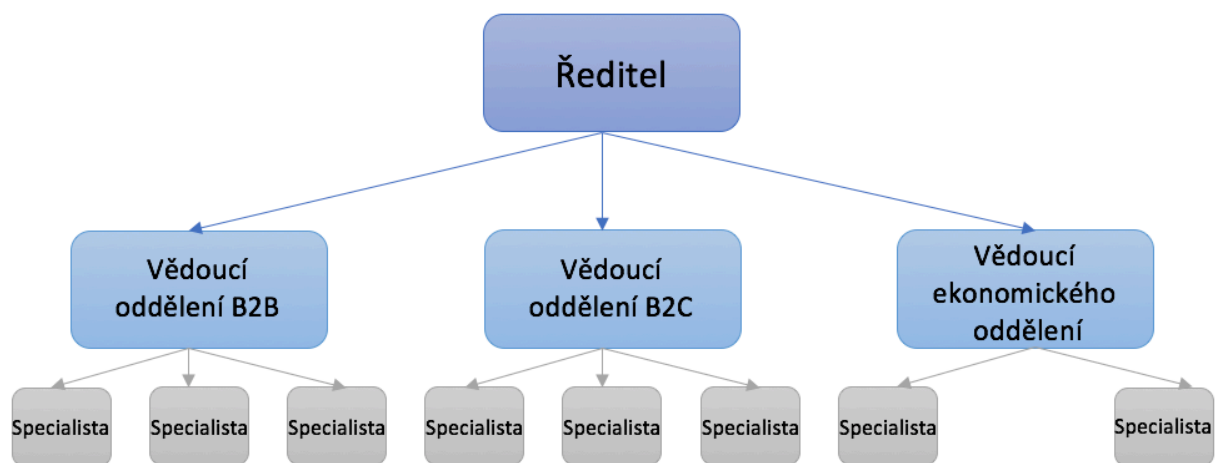
- **Správa developerských projektů v oblasti rezidenční a komerční výstavby**
 - Nákup a prodej nemovitostí
 - Příprava stavebních konceptů
 - Design a projektování staveb
 - Pomoc při hledání finančních příležitostí
 - Stavby na klíč, vysoce kvalitní standardy

4.1.1 Struktura společnosti PRECO GROUP s.r.o.

Cílem společnosti PRECO GROUP s.r.o. je pracovat a rozvíjet se na základě obchodování s vlastními projekty, produkty své práce. Společnost dává nový život starým nemovitostem, zlepšuje jejich rentabilitu, staví nové objekty, během své práce zajišťuje kvalitu a komfort pro zákazníky i dodavatele. Společnost vytváří kvalitní projekty, pracuje s nimi, přičemž se řídí principem „Nemovitost se rovná investice“. Projekty společnosti nabízejí nejen bydlení, ale i možné investice, které přinášejí zisk pro zákazníky. Struktura této společnosti se dělí na tři oddělení: práce se zákazníky (B2C), práce s dodavateli (B2B) a ekonomický úsek.

Na počátku pracovali ve společnosti pouze dva lidé, a to majitel a pracovník, který odpovídal za úsek prodeje nemovitosti. Během devíti let se společnost postupně rozšiřovala a v současné době v ní pracuje celkem 12 lidí – ředitel, vedoucí zmíněných tří oddělení a osm specialistů.

Obr. 4 Organizační struktura PRECO GROUP s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

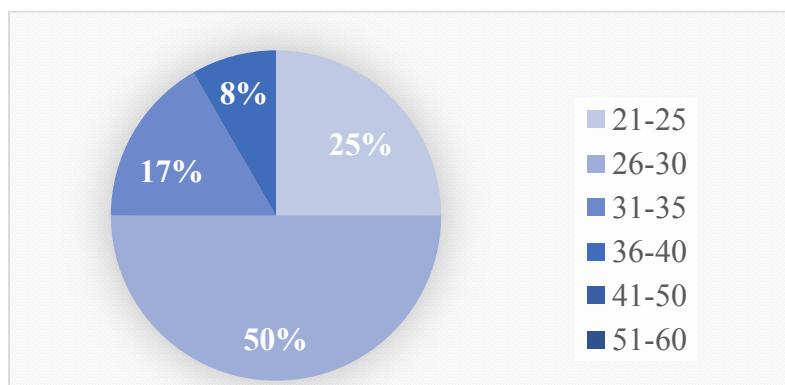
V podniku PRECO GROUP s.r.o. je zavedena liniová organizační struktura, která má přímou příkazovací pravomoc – jde o strukturu v podobě pyramidy, typickou pro malé podniky. Na vrcholu této pyramidy se nachází ředitel, který má ve společnosti nejvyšší pravomoci, ale též nejvyšší odpovědnost. Jemu jsou přímo podřízeni vedoucí jednotlivých oddělení – oddělení práce s dodavateli B2B, oddělení práce se zákazníky B2C a oddělení ekonomického. V každém ze tří oddělení organizační struktury pracují 2 až 3 odborní specialisté.

4.1.2 Základní charakteristiky zaměstnanců

Společnost PRECO GROUP s.r.o. měla k 22. květnu 2017 evidováno 12 zaměstnanců. Sídlo společnosti je v Praze 3. Z hlediska pohlaví představují 66 % zaměstnanců ženy a zbývající 33 % jsou muži.

Následující graf ukazuje strukturu zaměstnanců z hlediska věkového složení.

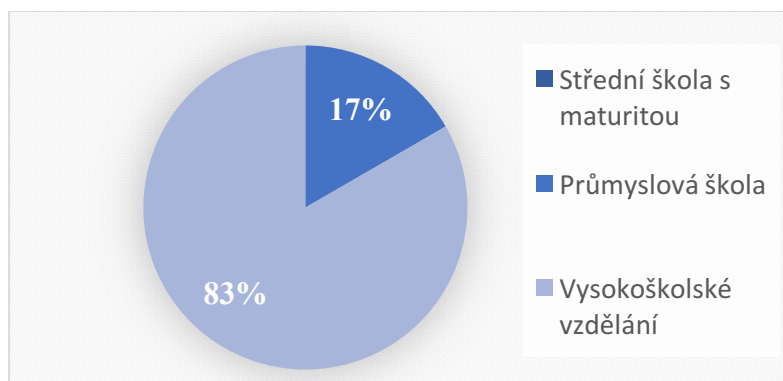
Graf 1: Struktura zaměstnanců dle věkového složení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Podkladem pro zpracování grafu 1 bylo online dotazníkové šetření, jež je přibliženo v podkapitole 3.2 – je z něho patrné, že společnost je tvořena především mladými lidmi – více než polovina zaměstnanců jsou lidé mladší 30 let. Graf 2 ukazuje strukturu zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Rovněž graf 2 vyplývá z výsledku online dotazníkového šetření, jež je přibliženo v podkapitole 3.2 – lze z něj vyčíst, že naprostá většina zaměstnanců, 83 %, konkrétně 10 lidí ze 12, má vysokoškolské vzdělání, což dokazuje, že ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. pracují odborně vyškolení specialisté. Pouze dva zaměstnanci mají průmyslové vzdělání s maturitou.

4.2 Dotazníkové šetření

Nejrozšířenější metoda kvantitativního průzkumu je dotazníkové šetření, které může být použito v jakémkoliv oboru. Existuje několik typů dotazování, z nichž nejrozšířenější jsou osobní dotazování, tištěný dotazník, online dotazník a telefonické dotazování. V této bakalářské práci byla použita metoda online dotazníkového šetření, jež výhodou byla nízká náročnost na čas, nízké náklady, zaměstnanci měli k dotazníku jednoduchý přístup a mohli odpovídat v čase, který jim vyhovoval, a v neposlední řadě bylo výhodou jednoduché zpracování dat.

Online dotazník v této bakalářské práci byl navržen pro zaměstnance bez ohledu na pohlaví, věk a vzdělání. Obdrželi ho všichni zaměstnanci-specialisté, vedoucí jednotlivých oddělení i ředitel společnosti. Úkolem dotazníku bylo zjistit stávající situaci v oblasti personální práce společnosti a stav organizace jednotlivých pracovních pozic. Připravený dotazník byl nejdříve předložen k vyplnění dvěma kolegům a vedoucí této bakalářské práce, na základě jejich postřehů a podnětů byl dotazník upraven.

Dotazník je rozdělen do tří hlavních částí. První část, která obsahovala 7 otázek, se týkala zjištění základních charakteristik respondentů jako pohlaví, věku, vzdělání a charakteru jejich práce. Druhá část dotazníku se týkala personální práce a byla rozdělena do následujících oblastí:

- plánování (3 otázky)

- získávání a výběr pracovníků (3 otázky)
- hodnocení (4 otázky)
- odměňování (7 otázek)
- rozvoj a vzdělávání (4 otázky)
- pracovní vztahy (7 otázek)

Druhá část obsahovala celkem 28 otázek. Třetí část dotazníku se věnovala pracovní náplni jednotlivých pozic a zahrnovala celkem 7 otázek.

Nevýhodou dotazníku byla nemožnost ověřit, zda dotazník skutečně vyplnil oslovený respondent, a také nemožnost ovlivnění podmínek, za kterých respondent-zaměstnanec dotazník vyplňoval. Pokud respondent otázku nesprávně pochopil, mohl nesprávně odpovědět, což mohlo zkreslit celkový výsledek. Jisté riziko představovala i možná neupřímnost respondentů. Dotazník přikládám k práci jako Přílohu 2. Sběr dat trval 11 dní a dotazník vyplnilo celkem 12 lidí, tedy plný počet pracovníků společnosti. Dotazník byl anonymní a jeho vyplnění trvalo cca 15 minut.

4.3 Polostrukturovaný rozhovor

Byl zvolen polostrukturovaný rozhovor proto, že je to optimální kvalitativní metoda sběru dat. Informace, které byly získány dotazníkovým šetřením, byly doplněny o informace získané v polostrukturovaném rozhovoru s ředitelem společnosti. Pro rozhovor byl zvolen ředitel společnosti z toho důvodu, že společnost PRECO GROUP s.r.o. je malá společnost, která nemá samostatného personalistu a personální činnost vykonává většinou ředitel společnosti, jen výjimečně vedoucí oddělení.

Pro polostrukturovaný rozhovor byl připraven návod, který se však během rozhovoru striktně se nedodržovalo. Při rozhovoru se měnilo původně stanovené pořadí připravených otázek, někdy byly přidány otázky další, jež reagovaly na odpovědi. Nejdříve byly zvoleny otázky týkající se personální činnosti – získávání a výběru lidských zdrojů, hodnocení pracovních výkonů, odměňování, rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů, pracovních vztahů. Při rozhovoru byli vynechávány otázky které se týkali personální činnosti plánování lidských zdrojů proto, že takovéto plánování se provádí většinou jen ve velkých organizacích. Pak byly položeny otázky, jež se týkaly dalšího cíle této bakalářské práce, a sice zjišťování pracovní náplně jednotlivých pozic. V každém odvětví otázky se týkaly současnosti, popřípadě nedávné minulosti, a popisu situace v daném odvětví. Další otázky se zaměřovaly na budoucnost. Rozhovor trval cca 30 minut. Návod na rozhovor připojen v Příloze 3.

4.4 Výsledky výzkumu analýzy personální práce

Výsledky provedeného výzkumu jsou zhodnoceny slovně, na základě prostudované literatury, dotazníkového šetření zaměstnanců a polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti – to vše v souladu s teoretickou částí.

4.4.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování zaměstnanců v podniku se nevěnuje taková pozornost jako v oblasti ostatních personálních činností, a to proto, že podnik je relativně malý a k vykonávání svých činností nepotřebuje více než 15 lidí. Z provedeného polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem a z online dotazníkového šetření vyplynulo, že specialistu na plánování lidských zdrojů firma nemá. Většinu činností, které jinde musí plnit plánovač, plní vedoucí společnosti. Vedoucí společnosti sám předvídá a předpokládá potřebu lidských zdrojů u různých projektů, které firma uskutečňuje. Počet zaměstnanců v podniku závisí na počtu právě probíhajících projektů, případně s přihlédnutím k plánovaným projektům.

4.4.2 Získávání a výběr lidských zdrojů

Při získávání a výběru lidských zdrojů organizace nejprve zvažuje, zda vůbec má potřebu nových lidských zdrojů. Zpravidla vedoucí rozdělují každou novou práci mezi stávající zaměstnance, v případě větší potřeby využívá jednorázových brigád nebo přijme pracovníka na dohodu o provedené práci. Ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. stanovují pro identifikaci potřeby lidských zdrojů ředitel společnosti nebo vedoucí jednotlivých oddělení nejprve objem předpokládané práce, specifikují úkoly a poté teprve rozhodují o přiřazení dílčích složek práce vnitřním lidským zdrojům, případně rozhodnou o získávání nového zaměstnance, kdy je však nutno počítat s následnou časovou ztrátou, kterou přinášejí povinnosti s tím spojené, jako je školení, adaptace nového zaměstnance apod.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 83 % zaměstnanců nabídl jejich práce ředitel společnosti, což svědčí o tom, že právě on vykonává má hlavní podíl na získávání a výběru lidských zdrojů. Rozhovor s ředitelem pak potvrdil, že plní tuto roli ve společnosti zejména proto, že svou organizaci a její potřeby zná nejlépe a využívá při získávání potenciálních pracovníků různé metody s co možno nejnižšími náklady. Metody, které využívá, jsou: nabídka práce

prostřednictvím úřadu práce, nabídka přes webové stránky či personální agenturu a v neposlední řadě zjišťuje u stávajících pracovníků, zda znají specialistu v potřebné sféře.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že nový zaměstnanec prochází vždy výběrovým pohovorem. V 75 % provádějí pohovor vedoucí jednotlivých oddělení a ve 25 % provádí pohovor ředitel společnosti. Z rozhovoru s ředitelem společnosti je zřejmé, že on provádí pohovory zpravidla jen s vedoucími oddělení, což svědčí o jeho důvěře k vedoucím oddělení, kteří mají právo vybírat si zaměstnance pro svá oddělení sami.

Při výběru zaměstnanců potřebuje firma zejména následující dokumenty: životopis, doklad o vzdělání, hodnocení od předchozího zaměstnavatele, pokud uchazeč toto nemá, je od něj požadován motivační dopis. Na základě vyhodnocení těchto vstupních dokumentů je uchazeč vyzván k ústnímu pohovoru. Primárním cílem pohovoru pak je vybrat takového zaměstnance, který odpovídá požadavkům na předpokládaný pracovní výkon co možno nejlépe.

4.4.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení lidských zdrojů

Proces řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. jsou činnosti úzce a motivačně spojeny s odměňováním pracovníků a je zřejmé, že se této činnosti věnuje ve společnosti nemalá pozornost. Rozhovor s ředitelem společnosti potvrdil, že hodnocení každého zaměstnance se provádí po ukončení každého realizovaného projektu. Hodnocení probíhá metodou pozorování podřízeného pracovníka jeho nadřízeným. Během realizace projektu pozoruje přímý nadřízený své podřízené pracovníky a dělá si o jejich pracovním výkonu vlastní podrobné poznámky. Po ukončení projektu jsou mu jeho poznámky podkladovým materiálem při hodnocení dosažených výsledků, je hodnocen pracovní výkon a kvalita práce odvedené na projektu – do jaké míry se jednotlivý pracovník podílel na výsledku celého díla. Pokud nadřízený pracovník dospěje k názoru, že podřízený pracovník splnil všechny úkoly kvalitně a s plným pracovním nasazením, stanovuje mu za to adekvátní odměnu. Pokud v určitém období probíhá ve společnosti několik projektů současně, hodnotí vedoucí práci podřízeného pracovníka na každém projektu zvlášť a stanoví pro každý projekt odměnu samostatnou, vzájemně nezávislou.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro 75 % zaměstnanců je hlavní motivací ke zlepšení pracovního výkonu peněžní odměna. Písemná a ústní pochvala nezajímá ani jednoho pracovníka. Dále 100 % zaměstnanců potvrdilo, že jejich hodnocení probíhalo na základě stanovených cílů, což se shoduje s výsledkem rozhovoru s ředitelem společnosti. Nejčastější a

nejvíce vítanou odměnou ve společnosti jsou prémie nebo povýšení, přičemž o povýšení rozhoduje pouze ředitel společnosti.

4.4.4 Odměňování zaměstnanců

Cílem odměňování je tvoření mezd, které odpovídají splněné práci. Ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. stanovují výši mezd pracovníků jednotlivých oddělení jejich vedoucí. Při stanovení mzdy berou vedoucí pracovníci v potaz složitost a odpovědnost práce svých zaměstnanců, její obtížnost, pracovní podmínky i efektivitu využití pracovního výkonu při plnění úkolů. Mzdové podmínky pracovníka jsou specifikovány v pracovní smlouvě, přičemž hodnocení probíhá v podobě mzdy hodinové. Průměrný počet odpracovaných hodin měsíčně je 160. Pokud pracovník plní svou práci odpovědně a nadřizený je s ní spokojen, dostává pracovník jednou ročně pravidelnou odměnu ve výši 100% měsíční mzdy. U přesčasové práce dostávají zaměstnanci navíc 25 % hodinové mzdy, příplatek za práci ve dny sváteční je stanoven v navýšení hodinové mzdy o 100 %, příplatek za práci o víkendu je stanoven v navýšení o 10 %. Z polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem bylo stanoveno, že firma ve svátky, o víkendech nebo přes čas pracuje zřídka. Během celé doby existence firmy k tomu dochází v průměru dvakrát za rok.

Z online dotazníkového šetření je zřejmé, že 100 % zaměstnanců je se svou mzdou spokojeno. Co se týká příplatků a prémie, se výsledky dotazníkového šetření shodovaly s výsledky polostrukturovaného rozhovoru, a sice že pracovníci dostávají odměny v podobě prémie. Ze srovnání odměn podle stupňů důležitosti vyšlo najevo, že nejdůležitější odměnou je pro zaměstnance společnosti peněžní odměna, druhou nejdůležitější odměnou je povýšení a na třetím místě je z hlediska důležitosti školení. Ústní nebo písemnou pochvalu jako odměnu neoznačili respondenti v dotazníku vůbec. Nepeněžní zaměstnaneckou výhodou ve vybraném podniku je kurz českého jazyka, a to proto, že ve společnosti pracují zaměstnanci původem z Ruska. Toto školení vede rodilý mluvčí v českém jazyce a koná se v podobě 4hodinového kurzu jednou za měsíc. Školení probíhá v zájmu zvýšení uživatelské kultury českého jazyka zaměstnanců, není však povinné.

4.4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj je důležitá personální činnost, která slouží k získávání znalostí, dovedností, popřípadě zkušeností. Při přijetí zaměstnance do podniku PRECO GROUP s.r.o. prochází zaměstnanec nejdříve zaškolením. Zaškolení uchazeče provádí buď jeden z konzultantů,

který pracuje ve firmě více než dva roky, nebo přímo vedoucí oddělení. V průběhu pracovního procesu pak jsou ve společnosti využívány i další metody vzdělávání jako instruktáž při vykonání práce, asistování, pracovní porady, samostudium, popřípadě přednášky. Vedení společnosti si je dobře vědomo, že zaměstnanci s kvalitním vzděláním jsou důležitým nástrojem konkurenceschopnosti podniku, provádějí se i školení nadstandardní jako výše již zmíněné školení z českého jazyka, školení manažerských dovedností a marketingu, kurzy pro zvýšení znalostí ve sféře komunikace s lidmi a další.

Z přednášek z českého jazyka provádí podnik jednou za rok zkušební test, na základě kterého je vyhodnoceno, jak bylo školení efektivní a přínosné a zda splnilo účel.

Na základě dotazníkového šetření lze konstatovat, že 100 % pracovníků chápe všechna školení jako cestu ke zvyšování kvality práce. Stejně tak se 100 % zaměstnanců vyjádřilo, že veškerá školení, která v podniku proběhla nebo v současné době probíhají, jsou pro ně užitečná, vítaná a přínosná.

Podnik věnuje velkou pozornost kariérnímu růstu. Rozvojem a kariérou zaměstnanců se nejčastěji zabývá sám ředitel společnosti. Ten nejdříve analyzuje současný stav vybraného pracovníka, potřebu a směr jeho rozvoje, pak stanoví cíle – rozvoj konkrétních oblastí (schopností), povýšení, nebo přeřazení na jinou pracovní pozici uvnitř podniku. Ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. ředitel nejdříve zjišťuje, zda sledovaný zaměstnanec plní svědomitě své úkoly na pozici zastávané v současnosti a zda je reálný předpoklad, že bude podávat stejně dobrý pracovní výkon i po povýšení nebo po přechodu na jinou pracovní pozici. Pokud o tom není přesvědčen, pověří vedoucího, tedy nadřízeného daného pracovníka, aby se pokusil pracovní výkon podřízeného zaměstnance zkvalitnit školením nebo jinou účinnou motivací, a po určité době podrobí pracovní výkonnost zaměstnance nové analýze. Pokud dojde k závěru, že zaměstnanec je schopen úkoly na jiné pracovní pozici plnit, následuje příprava zaměstnance ke změně pracovního zařazení. Posledním krokem je realizace této změny (povýšení nebo přechod) a adaptace zaměstnance na novém pracovním místě, při níž jsou ředitel i vedoucí oddělení rovněž nápomocni.

4.4.6 Pracovní vztahy

Je nepochybné, že vztahy na pracovišti mají podstatný vliv na prosperitu a úspěšnost podniku. Pokud pracovní vztahy fungují správně a na pracovišti vládne pohodová pracovní atmosféra, je to podniku jen ku prospěchu, protože pracovníci mnohem lépe plní vytyčené úkoly.

Z dotazníkového zkoumání pracovních vztahů na pracovištích společnosti PRECO GROUP s.r.o. vyšlo najevo, že zde převládají vztahy neformální, a rozhovor s ředitelem potvrdil,

že většina pracovníků dodržuje subordinaci mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, že navzdory komunikace probíhá v neformální formě.

Nejčastější vztahy, které se odehrávají ve firmě PRECO GROUP s.r.o., jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky a vztahy mezi spolupracovníky na téže úrovni. Ve společnosti pracuje 12 lidí, z nichž vztahy k dodavatelům využívají pouze 3 z nich, což je 25 % z celkového počtu zaměstnanců, a stejný počet přichází do kontaktu se zákazníky. Ne všech 12 zaměstnanců se však zapojuje do vztahů s ostatními spolupracovníky, proto společnost věnuje této oblasti více pozornosti než ostatním.

Konflikty vyplývající z různosti názorů na určité problémy nejsou vždy negativním faktorem, ale ve výsledném efektu vyznívají častěji ke škodě organizace. Z dotazníkového šetření a z rozhovoru s ředitelem společnosti vyplynulo, že mezi vedením a zaměstnanci k pracovním konfliktům nedochází, což ovšem nemusí být 100% pravda, protože není vyloučeno, že v minulosti k určitým konfliktům při řešení problémů došlo, nepřerostly však zřejmě rámec důležitosti a upadly v zapomnění.

V dotazníku 100 % zaměstnanců potvrdilo, že cítí zpětnou vazbu od svého nadřízeného, což je známka perspektivnosti a významná podmínka výkonného fungování každé společnosti. Ředitel společnosti nedokázal v rozhovoru ohodnotit stupeň poskytované zpětné vazby vůči svým podřízeným sám, nicméně vyjádřil důvěru, že jeho podřízení ohodnotí v dotazníku zpětnou vazbu, kterou jim dává, spravedlivě. Výsledek dotazníkového šetření tedy dopadl příznivě v jeho prospěch a v prospěch firmy.

Celkem se úroveň komunikace a pracovních vztahů ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. jeví jako velmi dobrá. Na základě výsledků dotazníkového průzkumu a rozhovoru s ředitelem lze konstatovat, že v tomto směru nemá firma žádné problémy.

4.4.7 Pracovní náplň jednotlivých pracovních pozic

Z analýzy polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem bylo zjištěno, že společnost PRECO GROUP s.r.o. dbá na stanovení přesných pravidel svého fungování – zejména na přesné určení pracovní náplně a zadávání práce v jejím kontextu. Z toho důvodu jsou ve firmě zřízena dvě důležitá oddělení – oddělení práce s dodavatelem a oddělení práce se zákazníky.

Nezřídka se však stává, že činnost obou oddělení vzájemně prolíná, a proto může někdy mít činnost zaměstnanců pracujících v oddělení práce se zákazníky, na základě požadavků zákazníků, povahu činnosti, která souvisí s činností v oddělení práce s dodavateli. Například může nastat situace, kdy má zákazník při realizování projektu (stavba budovy) specifické požadavky a

konzultant z oddělení práce se zákazníky kontaktuje s těmito specifickými požadavky zákazníka v zájmu jejich splnění přímo dodavatele. Ve výsledku tedy tento zaměstnanec plní práci, která mu nepřínáleží. Tuto skutečnost potvrdilo i dotazníkové šetření, kdy 75 % zaměstnanců označilo, že plní úkoly, které jim z hlediska určené pracovní náplně nepatří.

Z výsledků analýzy dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 75 % zaměstnanců neobdrželo popis náplně své práce a pracovních povinností v písemné podobě, ale pouze v podobě ústní – tzn. z rozhovoru s ředitelem. To je formální nedostatek, který by bylo vhodné odstranit zajištěním vyhotovení pracovní náplně každému zaměstnanci osobně v písemné podobě.

Přes tento formální nedostatek vyjadřují zaměstnanci vybraného podniku spokojenost s tím, že náplň jejich práce odpovídá jejich schopnostem a zkušenostem – takto se vyslovilo 90 % zaměstnanců. Způsob, kterým jsou pracovní úkoly ve společnosti zadávány, je zaměstnancům srozumitelný – tuto skutečnost potvrdilo v dotazníku 100 % dotázaných pracovníků.

V oblasti kultury pracovního prostředí a pracovních výhod nemá firma žádné problémy. V dotazníku se 100 % oslovených zaměstnanců vyjádřilo, že mají k dispozici všechno, co k plnění své práce potřebují.

5 Návrhy a doporučení

Plánování lidských zdrojů

Kdyby podnik se pokusil vytvořit personální plán činnosti, ve kterém by se předvídal vývoj podniku, bylo by snadnější stanovit potřebu lidských zdrojů. Při tvoření plánu personálních činností je potřeba klást důraz na to, aby se cíle personálního plánu shodovaly s cíli podniku a zároveň zohledňovaly vnitřní a vnější faktory, které působí na změny ve fungování podniku (změna rentability, konkurenceschopnosti, stavu na trhu práce, obtížnosti práce pro zaměstnance apod.).

Získávání a výběr zaměstnanců

Při získávání lidských zdrojů společnost využívá metody s minimalizovanými náklady, s výjimkou metody získávání pracovníků prostřednictvím personální agentury. Díky tomu, že ve společnosti pracuje pouze 12 zaměstnanců a potřeba získávání nových není naléhavá, jsou stávající metody získávání zaměstnanců vyhovující. Zájem se ponejvíce soustředí na pracovníky s vysokou kvalitou vzdělání, praxe i vlastních zkušeností, proto by snad bylo vhodné v případě hledání nových pracovních sil více spolupracovat s personální agenturou. Celkově však společnost se získáváním lidských zdrojů problémy nemá.

Co se týče výběru lidských zdrojů, by bylo vhodné, aby společnost vyžadovala v zájmu zajištění kvality schopnosti komunikace s lidmi od každého uchazeče motivační dopis a důsledně i další potřebné dokumenty – životopis, doklad o vzdělávání, hodnocení předchozího zaměstnance.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení lidských zdrojů

Podnik hodnotí své zaměstnance pravidelně, ale jen metodou pozorování podřízeného pracovníka vedoucím, přičemž vedoucí si pro sebe vede o podřízeném pracovníkovi záznam. Vhodným doporučením, vedoucím ke zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců, by v tomto směru mohlo být vytvoření scénáře s přesně danými pravidly hodnocení jednotlivých pracovních pozic ve společnosti a uspořádání hodnoticích kritérií do určité stupnice podle důležitosti. Rovněž by bylo vhodné využívat při hodnocení ustálenou metodu, na základě stanovených cílů. Prospěšné ve vztahu k firmě by mohlo být srovnávání výsledků současného a minulého hodnocení pro zjištění vývoje pracovního výkonu zaměstnance a následná analýza příčin změn v pracovním výkonu, ať už směrem k lepšímu nebo k horšímu výsledku.

Motivační v zájmu zlepšování pracovních výsledků společnosti by jistě mohlo být zavedení soutěže o nejlepšího zaměstnance měsíce. To by samozřejmě předpokládalo stanovení přesných pravidel a součinnost, nikoli rivalitu vedoucích jednotlivých oddělení, kteří by návrhy na nejlepšího zaměstnance měsíce podle předem dohodnutých kritérií vyhodnocovali.

Odměňování

V podniku není zpracován mzdový předpis, ale 100 % dotázaných zaměstnanců vyjádřilo se svou mzdou spokojenost. Nicméně by bylo vhodné mzdový předpis, který bude určovat formu základní mzdy a spolu s tím i formu odměn a prémie, zpracovat. Podnik má stanovené různé příplatky, které se odvíjejí procentuálně od základní mzdy, ale pro stanovení základní mzdy podnik předpis nemá. Jeho vytvoření by vedoucím jednotlivých oddělení nepochybně usnadnilo stanovení mzdy a příplatků podřízeným zaměstnancům.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v podniku roste poptávka po nepeněžních odměnách, jako jsou povýšení a zaměstnanecké výhody. Společnosti se zatím poptávku po nepeněžních odměnách daří uspokojovat, ale vzhledem k tomu, že tato poptávka roste, bylo by vhodné systém tohoto způsobu odměňování lépe zpracovat – mimo jiné zvýšit jejich množství.

Dotazníkové šetření v oblasti odměňování dále ukázal, že zaměstnanci společnosti nejeví zájem o odměňování ve formě písemné nebo ústní pochvaly. To je nejspíš dáno tím, že tento způsob odměňování ve firmě není obvyklý. Stálo by tedy za úvahu odměňování tohoto typu ve firmě zavést. Takováto odměna nevyžaduje žádné náklady, a přitom může být silně motivační – pokud jí vedoucí začnou využívat častěji, jistě to přispěje k povzbuzení zdravého sebevědomí zaměstnanců a není vyloučeno, že časem změní na tento druh odměny názor.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnance

Podnik využívá dostatečné množství různých forem vzdělávání a činností podporujících rozvoj zaměstnanců. Podle názoru zaměstnanců jsou pro ně školení nabízená firmou vítaná a vesměs přínosná. Vyhledávaným typem školení je například kurz českého jazyka. Přínos jednotlivých školení je ovšem vyhodnocován formou dotazníku pouze jednou za rok. V této oblasti lze tedy společnosti doporučit provádění konkrétnější analýzy všech „pro“ a „proti“ pořádaných školení bezprostředně po jejich ukončení a přímo s přednášejícími, kteří by prošli výsledky hodnocení s pracovníky osobně a získali by konkrétní a přímou zpětnou vazbu na kvalitu školení či kurzů a mohli by školení přizpůsobit zjištěným názorům, eventuálně vylepšit, díky čemuž by byl přínos jejich přednášek ještě efektivnější.

Nicméně v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců lze konstatovat, že kariéernímu růstu zaměstnanců je ve společnosti věnována patřičná pozornost. Firma jeví zájem o soustavné doplňování vzdělání svých zaměstnanců a ti o nabízené formy vzdělávání stojí.

Pracovní vztahy

Oblast pracovních vztahů ve společnosti se jeví jako bezproblémová, nedochází zde ke konfliktům, atmosféra na pracovištích je přátelská a činorodá. Nicméně blíže se jednotliví zaměstnanci společnosti neznají – mimo pracovní dobu se neseťkávají, neorganizují žádné mimopracovní aktivity. Do budoucna by tedy bylo vhodné organizovat ve společnosti jednou za rok nebo i častěji v zájmu utužování pracovních vztahů – při různých vhodných příležitostech – firemní večírky, případně i s účastí rodinných příslušníků.

Pracovní náplň

Z průzkumu vyšlo najevo, že pracovní úkoly, které zaměstnanci plní, nespádají vždy do předpokládané náplně jejich práce. Je to zapříčiněno tím, že zaměstnanci nemají v pracovní smlouvě jasně definovanou náplň práce a pracovní povinnosti na jednotlivých pozicích.

Tato bakalářská práce tedy navrhuje doplnění pracovních smluv o písemný popis pracovních povinností a pracovní náplně zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích. Zejména je toto žádoucí na pozicích konzultant oddělení práce se zákazníky a konzultant oddělení práce s dodavateli, protože u pracovní náplně zaměstnanců na těchto dvou pozicích má podnik víc problémů než u pracovních pozic ostatních.

Konzultant oddělení práce se zákazníky by měl plnit tyto činnosti:

- poskytovat zákazníkům informace o službách nebo výrobcích, které má společnost k dispozici, seznámit je se základními dokumenty firmy, s firemními brožurami, ceníky, nabídkou různých výhodných akcí, případně s dalšími materiály pro lepší přehled a motivaci zákazníků
- zprostředkovávat zákazníkům další potřebné informace (seznamy, adresa, souhrn služeb a výrobků) a podávat jim podrobnější vysvětlení těchto informací, pokud o to projeví zájem
- monitorovat názory, recenze a připomínky zákazníků
- připravovat a organizovat informační akce pro potenciální i stávající zákazníky
- vytvářet a realizovat projekty dle poptávky zákazníků

- vytvářet se zákazníky smlouvy o rozsahu a náplni poskytovaných služeb
- kvalifikovaně řešit případné problémy
- v případě potřeby konzultovat zvláštní požadavky zákazníků s vedoucím oddělení a řešit je podle jeho instrukcí

Konzultant oddělení práce s dodavateli by měl plnit tyto činnosti:

- poskytovat dodavatelům informace o stavu společnosti
- hodnotit a porovnávat stav a situaci různých dodavatelů
- navrhnout a uzavírat s dodavateli smlouvy
- zajišťovat a kontrolovat dodavatelské služby – zda jsou poskytovány v příslušné kvalitě
- v případě, že dodavatel bude chtít změnit podmínky nebo obsah dodaných služeb, konzultovat toto s vedoucím oddělení a dále postupovat podle jeho instrukcí

Je navrženo, aby byly popisy pracovních činností zaměstnanců umístěny v interním systému společnosti PRECO GROUP s.r.o. tak, aby k nim měli zaměstnanci volný přístup.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu personální práce ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace. Tohoto cíle bylo dosaženo pomocí dosažení dílčích cílů, které se zabývají definováním personální práce a analýzou jednotlivých personálních činností. Dalším cílem bakalářské práce bylo navržení pracovní náplně a povinností pro jednotlivé pracovní pozice. Tohoto cíle bylo dosaženo pomocí dosažení dílčích cílů, které se zabývají definováním pojmů pracovní povinnost a pracovní náplň, analyzováním pracovních povinností podle zákoníku. Během vypracování bakalářské práce se podařilo stanovené cíle naplnit.

Pro analyzování výzkumu byly v teoretické části položeny teoretické základy pomocí prostudované odborné literatury. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy jako řízení lidských zdrojů, personalistika a další, dále jsou tu zmíněny jednotlivé personální činnosti a jejich vzájemná souvislost a propojenost. Na konci teoretické části jsou pak shrnuty poznatky, které se týkají náplně práce pracovních povinností zaměstnanců na jednotlivých pozicích.

V praktické části byla provedena charakteristika společnosti PRECO GROUP s.r.o. a přiblížena struktura jejich zaměstnanců. Pro zjištění aktuálního stavu personální práce a stavu pracovních náplně jednotlivých pracovních pozic ve společnosti byl proveden výzkum v podobě dotazníkového šetření, které bylo doplněno o polostrukturovaný rozhovor s ředitelem podniku. Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu, že je to nejrozšířenější metoda kvantitativního průzkumu s malou náročností na čas, nízkými náklady, jednoduchým přístupem k vyplňování a jednoduchým zpracováním dat. Dotazník obsahoval 3 části – dotazy na základní charakteristiku zaměstnanců (7 otázek), na personální práci (28 otázek) a na pracovní náplň (7 otázek). Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen proto, že je to optimální kvalitativní metoda sběru dat.

Určitý problém, ačkoli ne tak významný, se objevil v oblasti určení pracovních náplně jednotlivých pozic zaměstnanců. Spočíval v tom, že zaměstnanci nemají jasně definovanou náplň práce a pracovních povinností. Zjevně se tento problém promítal do dvou pracovních pozic – konzultant oddělení práce se zákazníky a konzultant oddělení práce s dodavateli, kdy se prokázalo, že plněné úkoly obou těchto pracovních pozic se navzájem prolínají – u jedné pracovní pozice mohou odpovídat povaze pracovní náplně druhé pracovní pozice a naopak, takže v konečném výsledku zaměstnanci plní úkoly, které prakticky nespádají do jejich pracovních kompetencí. Pro řešení tohoto problému bylo v kapitole návrhy a doporučení navrženo vytvoření písemných popisů

pracovní náplně uvedených pracovních pozic a umístění těchto popisů v interním systému vybrané společnosti tak, aby k nim měli zaměstnanci volný přístup.

Problémy, které se týkaly personální práce, nebyly tak výrazné jako problémy pracovní náplně. Ve společnosti PRECO GROUP s.r.o. není řízena funkce personalisty, a to z toho důvodu, že společnost je malá, samostatná funkce personalisty tedy není nutná. Jednotlivé personální činnosti plní celkem kvalitně vedoucí jednotlivých oddělení a ředitel. Ukázalo se, že ředitel společnosti je o každém svém pracovníku velmi podrobně informovaný a zná dobře jeho profesní kvality a schopnosti.

V této bakalářské práci byl analyzován stav každé personální činnosti. Byla pro každou součást personální činnosti navržena doporučení sledující zkvalitnění personální práce – tato doporučení byla uvedena v kapitole návrhy a doporučení.

V oblasti plánování lidských zdrojů bylo doporučeno navrhnout plán budoucího vývoje podniku pro stanovení potřeby lidských zdrojů. Pro zlepšení činnosti podniku ve sféře získávání a výběru lidských zdrojů bylo doporučeno orientovat se při hledání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců více na služby personální agentury a bylo doporučeno požadovat od každého uchazeče o práci motivační dopis pro zjištění kvality jeho komunikačních schopností. V oblasti hodnocení lidských zdrojů ve firmě bylo doporučeno vytvořit a využívat stupnici kritérií pro důslednější hodnocení zaměstnanců. Pro zkvalitnění forem odměňování zaměstnanců bylo navrženo vytvoření mzdového předpisu s přesným stanovením mzdových požadavků a bylo doporučeno více využívat metody odměňování v podobě písemné nebo ústní pochvaly. V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo doporučeno, aby přednášející lektoři prováděli po uskutečnění školení bezprostřední zpětnou vazbu hodnotící přínos jednotlivých školicích akcí. Pro zkvalitnění pracovních vztahů na pracovištích a lepší vzájemné poznání zaměstnanců bylo doporučeno provádět jednou za rok nebo i častěji firemní večírky, případně i s rodinnými příslušníky.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management, 1. vydání. Praha: Grada, 1999 930 s. ISBN 80 – 7169 – 614 – 5.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978 – 80 – 24 – 1407 – 3.
- [3] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80 – 247 – 0469 – 2.
- [4] ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu, 1. vydání. Praha: FRAGMENT, 2011. ISBN 978 – 80 – 253 – 1198 – 1.
- [5] BEDNÁŘ, V a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. Management, 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80 – 85839 – 45 – 8.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H.Beck, 2007. ISBN 978 – 80 – 7179 – 893 – 4.
- [8] HRON, J. Teorie řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 80 – 213 – 0695 – 5.
- [9] JUROVSKÝ, A. Osobnosť človeka pri práci. Bratislava: Práca, 1980
- [10] KLEIBL, J. Personální řízení 2. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80 – 245 – 0411 – 1.
- [11] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 4. vydání. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978 – 80 – 7261 – 168 – 3.
- [12] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.
- [13] POKORNÝ, J. Umění tvořivé činnosti: Personální management jako tvůrčí činnost. Brno: Inženýrské centrum Brno, 1996.
- [14] REJF, Libor. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2. přeprac. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009. ISBN 978 – 80 – 01 – 0438-2.
- [15] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

- [16] WERTHER, William B. Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, 1989.
ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje

- [1] Developerská společnost. PRECO GROUP. URL: <<http://www.precogroup.cz>>
[cit. 2017-6-5].
- [2] Zákoník práce – Část XIII. – Hlava 2
URL:<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h2.aspx>>
[cit. 2017-5-3].

Příloha 1: Zákoník práce

„Část třináctá

Společná ustanovení

Hlava II: Základní povinnosti zaměstnanců s vedoucími zaměstnanci vyplývající z pracovního poměru nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, jiné povinnosti některých zaměstnanců a výkon jiné výdělečné činnosti

§301

Zaměstnanci jsou povinni

- a) *pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených, vydané c souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,*
- b) *využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,*
- c) *dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,*
- d) *řádne hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu a oprávněnými zájmy zaměstnavatele.*

§302

Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni

- a) *řídít a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnosti a pracovní výsledky,*
- b) *co nejlépe organizovat práci,*
- c) *vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,*
- d) *zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,*
- e) *vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,*
- f) *zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,*
- g) *zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.*

§304

(1) Zaměstnanci mohou vedle svého zaměstnání vykonávaného v základním pracovněprávním vztahu vykonávat výtěžnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, u něhož jsou zaměstnání, jen s jeho předchozím písemným souhlasem.

(2) Jestliže zaměstnavatel souhlas podle odstavce 1 odvolá, musí být odvolání písemné; zaměstnavatel je povinen v něm uvést důvod svého rozhodnutí. Zaměstnanec je pak povinen bez zbytečného odkladu výtěžnou činnost skončit způsobem vyplívajícím pro její skončení z příslušných právních předpisů.

(3) Omezení stanovené v odstavci 1 se nevztahuje na výkon vědecké, pedagogické, publicistické, literární a umělecké činnosti.

(4) Ustanovení odstavců 2 a 3 se použijí, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.“ (Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce.)

Příloha 2: Dotazník

Dobrý den, vážení zaměstnanci společnosti PRECO GROUP s.r.o., ve své bakalářské práci provádím analýzu personální práce a navrhuji pracovní náplň pro jednotlivé pozice ve Vaší společnosti. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, cílem kterého je získat potřebné informace pro analýzu současného stavu personální práce ve Vaší firmě. Vyplnění dotazníku je anonymní a jeho výsledky budou sloužit jako podklady pro bakalářskou práci, jejímž cílem je přispět ke zlepšení personální činnosti a zkvalitnění péče o Vás a Vaši pracovní pozici.

Vyplnění dotazníku trvá cca 15 minut.

Děkuji za ochotu, trpělivost a čas strávený při vyplňování dotazníku.

Všeobecné

1. Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

- Ano
 - Ne
 - Pokud ne, proč?
 - Jiné
-

2. Váš věk?

- 21–25
- 26–30
- 31–35
- 36–40
- 41–50
- 51–60

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- Střední škola s maturitou
- Průmyslová škola
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho pracujete na své pozici?

- Méně než 1 rok
- 1–2 roky
- 3–5 let
- 5–7 let
- 7–9 let

5. Vaše pracovní zařazení?

- Ekonomický úsek
- Úsek práce se zákazníky
- Úsek práce s dodavateli

6. Název Vaší pozice ve společnosti?

Jiné

7. Jste spokojen/a se způsobem personální práce ve společnosti?

Plánování lidských zdrojů

1. Když jste nastoupil/a do tohoto zaměstnání, pomáhal Vám někdo s adaptací na této pozici? Pokud ano, kdo to byl?

(uveďte název pracovní pozice, nikoli jméno)

- Ano
 - Ne
 - Jiné
-

2. Změnily se Vaše pracovní podmínky? Pokud ano, kdo vám pomáhal s adaptací na nové podmínky?

(uveďte název pracovní pozice, nikoli jméno)

- Ano
 - Ne
 - Jiné
-

3. Máte ve společnosti odborníka na řízení lidských zdrojů? Kdo to je? (uveďte název pracovní pozice, nikoli jméno)

- Ano
 - Ne
 - Jiné
-

Získávání a výběr lidských zdrojů

1. Nabídl Vám někdo toto zaměstnání?
Pokud ano, kdo to byl?
(uveďte název pracovní pozice, nikoli jméno)
 - Ano
 - Ne
 - Jiné

2. Prošel/a jste výběrovým řízením?
Pokud ano, kdo ho prováděl?
(uveďte název pracovní pozice, nikoli jméno)
 - Ano
 - Ne
 - Jiné

3. O poskytnutí kterých z následujících dokumentů Vás firma při přijetí žádala?
(můžete označit více možností)
 - Životopis
 - Motivační dopis
 - Doklad o vzdělání
 - Hodnocení předchozího zaměstnavatele
 - Nepotřebovala žádné

Hodnocení pracovního výkonu

1. Co Vás motivuje ke zlepšení pracovního výkonu?
(můžete označit více variant, případně doplnit)
 - Peněžní odměna
 - Písemná nebo ústní pochvala
 - Povýšení
 - Školení navíc
 - Jiné

2. Byla Vaše práce hodnocena nadřízeným? Pokud ano, kdo to byl?
(název pracovní pozice, nikoli jméno)
 - Ano
 - Ne
 - Jiné

3. Hodnotí se v současné době nebo v blízké budoucnosti Vaše práce?

- Ano
 - Ne
 - Jiné
-

4. Pokud již někdo Vaši práci hodnotil, jakým způsobem toto hodnocení probíhalo? (můžete označit více variant)
 - Hodnocení na základě stanovených cílů
 - Hodnocení na základě plnění norem
 - Hodnocení pomocí stupnice
 - Nikdo zatím nehodnotil

Odměňování

1. Jste spokojen/a se svou mzdou?
 - Ano
 - Ne
2. Pokud jste se svou mzdou nespokojen/a, co byste chtěl/a ke své spokojenosti změnit?

3. Dostáváte ke stanovené mzdě nějaké příplatky?
 - Ano
 - Ne
4. Kterému druhu odměny dáváte přednost? (označte jen nejdůležitější)
 - Peněžní odměna
 - Povýšení
 - Ústní či písemná pochvala
 - Zaměstnanecké výhody
 - Školení
5. Které odměně dáváte přednost? (označte druhou nejdůležitější – jinou, než byla předchozí)
 - Peněžní odměna
 - Povýšení
 - Ústní nebo písemná pochvala
 - Zaměstnanecké výhody
 - Školení

6. Které odměně dáváte přednost? (označte třetí nejdůležitější – jinou, než byly předchozí)
 - Peněžní odměna
 - Povýšení
 - Ústní nebo písemná pochvala
 - Zaměstnanecké výhody
 - Školení
7. Jste sankcionován/a za neodvedenou nebo špatně odvedenou práci?
 - Ano
 - Ne

Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů

zdrojů

1. Organizují se ve Vaší společnosti nějaká školení? Pokud ano, jaká?
 - Ano
 - Ne

 2. Pokud se školení provádějí, jsou pro Vás přínosná?
 - Ano
 - Ne
 3. Z jakých důvodů se ve Vaší společnosti organizují školení? (můžete označit více variant)
 - Vznik nových technologií
 - Lidské potřeby
 - Zvyšování kvality práce
 - Z důvodu proměny podnikatelského prostředí
 - Nemáme školení

 4. Máte ve Vaší společnosti prostor pro kariérní růst?
 - Ano
 - Ne
2. Jaké pracovní vztahy využíváte nejčastěji? (označte 3 nejčastější)
 - Mezi nadřízeným a podřízeným
 - Vztahy k zákazníkům (B2C)
 - Vztahy k dodavatelům (B2B)
 - Mezi spolupracovníky
 - Mezi pracovními kolektivy
 3. Dostával/a jste se někdy do pracovních konfliktů? Pokud ano, s kým? (uveďte název pracovní pozice, nikoli jméno)
 - Ano
 - Ne
 - Jiné

 4. Pokud jste nadřízený ve Vaší společnosti, poskytujete svým podřízeným nějakou zpětnou vazbu?
 - Ano
 - Ne
 - Nejsem nadřízený pracovník
 5. Pokud jste podřízený ve Vaší společnosti, cítíte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?
 - Ano
 - Ne
 - Nejsem podřízený pracovník
 6. Jak byste ohodnotil/a úroveň komunikace ve Vaší společnosti?
 - Jiné

 7. Setkáváte se s kolegy mimo pracovní dobu?
 - Ano
 - Ne

Pracovní náplň

1. Máte k dispozici stručný popis práce a pracovních povinností v písemné podobě?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím

Pracovní vztahy

1. V jaké podobě nejčastěji probíhá komunikace ve Vaší společnosti?
 - Formální
 - Neformální

2. Odpovídá náplň Vaší práce Vaším schopnostem a zkušenostem?
- Ano
 - Ne
3. Jsou pro Vás úkoly vždy srozumitelné?
- Ano
 - Ne
4. Plníte také úkoly, které Vám nepatří?
Jak často?
- Ano
 - Ne
 - Jiné
-
5. Máte k dispozici vše, co potřebujete k plnění své práce? Co Vám chybí?
- Ano
 - Ne
 - Jiné
-
6. Co je podle Vás slabou stránkou personální práce ve Vaší společnosti?
Jiné
-
7. Co byste chtěl/a změnit/zlepšit v rámci své pozice ve společnosti?
Jiné
-

Příloha 3: Návod na polostrukturovaný rozhovor

Získávání a výběr lidských zdrojů

- Kdo se ve společnosti zabývá získáváním lidských zdrojů? Jak to probíhá?
- Co požaduje firma od zaměstnance při nástupu do práce? (dokumenty, praxe, doklad o získaném vzdělání atd.)
- Jak probíhá výběr pracovníků? (pohovor, dotazník)
- Stačí jen papírové potvrzení praxe?

Řízení a hodnocení pracovního výkonů

- Máte stanovený pracovní výkon?
- Měří se ve vaší společnosti pracovní výkon? Jak? Kdo měření provádí?
- Co dělá firma pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců?

Odměňování

- Na základě čeho se stanovuje mzda zaměstnanců? Kdo ji stanovuje?
- Máte pro své zaměstnance zavedeny vnitřní odměny? (peněžní nebo nepeněžní)

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

- Zaškolujete ve firmě zaměstnance při nástupu do práce? Kdo zaškolování provádí?
- Jaké metody vzdělávání využíváte?
- Dáváte zaměstnancům prostor pro kariérní růst?
- Kdo se ve společnosti stará o rozvoj a profesní růst zaměstnanců?

Pracovní vztahy

- Jaké pracovní vztahy společnost preferuje? (formální nebo neformální)
- Bývají ve firmě konflikty? Jak často?

Pracovní náplň

- Máte stanovenou pracovní náplň pro jednotlivé pracovní pozice?
- Dáváte zaměstnancům úkoly, které přesahují rámec jejich kompetencí?