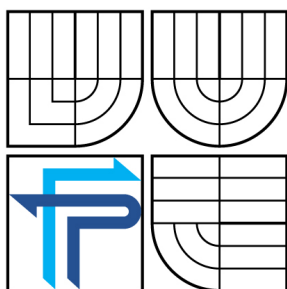


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETRA SEHNALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2008

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj personálního řízení firmy STAS - Pavel Sehnal. První část práce je zaměřena na obecnou problematiku personálního řízení. V druhé části analyzuji současný stav firmy. Výsledkem práce jsou vypracované návrhy na zlepšení personálních činností.

Abstract

Master's thesis is focusing on the development of personal management of STAS – Pavel Sehnal company. First part of the thesis describes common requirements of personal management. In the second part I analyze present state of the company. The result of the thesis are suggestions, how to improve the personal management.

Klíčová slova

Rozvoj personálního řízení firmy, personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, péče o pracovníky.

Key words

Development of human resources management of company, personnel planning, creation and analysis workplaces, recruitment and selection of new employees, managing work output, remuneration, occupational, educations and development, industrial relations, care about employees.

Bibliografická citace

SEHNALOVÁ, P. Rozvoj personálního řízení firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 96 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma „Rozvoj personálního řízení firmy“ je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským). Zavazuji se, že nebudu šířit informace získané ve firmě STAS – Pavel Sehnal.

V Brně, dne 23. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Robertu Zichovi, Ph.D., Pavlu Sehnalovi, Martinu Sehnalovi a Ing. Vladimíru Gricovi za cenné připomínky a odborné rady, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům firmy **STAS – Pavel Sehnal** za spolupráci v analýze a jejich ochotu poskytnout informace ke zpracování.

Obsah

Úvod	7
Cíle práce a metody zpracování	9
1 Teoretická část	10
1.1 Pojetí a význam personální práce.....	10
1.1.1 Řízení lidských zdrojů	11
1.2 Personální činnosti.....	12
1.3 Personální strategie a personální politika	14
1.3.1 Personální strategie	14
1.3.2 Personální politika.....	14
1.4 Vytváření a analýza pracovních míst.....	14
1.4.1 Vytváření pracovních míst	15
1.4.2 Restrukturalizace pracovních míst.....	16
1.4.3 Informace o pracovním místě	16
1.5 Personální plánování	18
1.5.1 Úkoly a obsah personálního plánování	18
1.5.2 Oblasti personálního plánování.....	19
1.5.3 Proces personálního plánování	19
1.6 Získávání pracovníků	19
1.6.1 Zdroje získávání pracovníků.....	20
1.6.2 Proces získávání pracovníků	21
1.7 Výběr pracovníků	21
1.7.1 Postup při výběru pracovníků.....	22
1.7.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití.....	23
1.8 Přijímání a orientace pracovníků.....	23
1.8.1 Přijímání pracovníků	23
1.8.2 Orientace pracovníků	25
1.9 Řízení pracovního výkonu.....	26
1.10 Hodnocení pracovníků	26
1.10.1 Cíle hodnocení	27
1.10.2 Metody hodnocení.....	27
1.10.3 Účel hodnocení pracovníků	28
1.11 Odměňování pracovníků.....	29
1.11.1 Faktory ovlivňující systém odměňování.....	30
1.12 Hodnocení práce	31
1.12.1 Metody hodnocení.....	31
1.12.2 Mzdové formy.....	32
1.13 Pracovní vztahy.....	34
1.14 Péče o pracovníky	37
1.14.1 Pracovní doba a pracovní režim.....	38
1.14.2 Pracovní prostředí	38
1.14.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci.....	38
2 Analýza současného stavu personálních činností ve firmě STAS – Pavel	
Sehnal.....	40
2.1 Vymezení prostředí analyzované firmy	40
2.2 Profil firmy	42
2.2.1 Historie	43

2.2.2	<i>Důležité mezníky ve firmě STAS – Pavel Sehnal</i>	44
2.3	Personální politika firmy	46
2.3.1	<i>Personální management firmy</i>	46
2.4	Pracovní pozice ve firmě STAS – Pavel Sehnal	49
2.5	Analýza personálních prací ve firmě	54
2.5.1	<i>Přijímání nových pracovníků</i>	54
2.5.2	<i>Výběr nových pracovníků</i>	54
2.5.3	<i>Zaměstnávání dočasných pracovníků</i>	55
2.5.4	<i>Vytváření nových pracovních míst</i>	55
2.5.5	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	55
2.5.6	<i>Hodnocení pracovníků</i>	55
2.5.7	<i>Systém odměňování</i>	56
2.5.8	<i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</i>	57
2.5.9	<i>Pracovní vztahy</i>	57
2.5.10	<i>Bezpečnost práce</i>	58
2.5.11	<i>Firemní kultura</i>	58
2.6	Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníků	59
2.6.1	<i>Přijímání zaměstnanců</i>	59
2.6.2	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	60
2.6.3	<i>Vzdělávání pracovníků</i>	61
2.6.4	<i>Vztahy na pracovišti</i>	62
2.7	Závěry a analýzy personálního řízení	63
3	Návrh na rozvoj personální práce a personálních činností ve firmě STAS – Pavel Sehnal	64
3.1	Strategie a plánování	64
3.1.1	<i>Corporate strategy</i>	65
3.1.2	<i>Strategické obchodní jednotky</i>	66
3.1.3	<i>Funkční obchodní jednotky</i>	66
3.2	Rozvoj firmy v oblasti personální práce	67
3.2.1	<i>Cíle personálního řízení</i>	67
3.2.2	<i>Specifikace pracovního místa</i>	70
3.2.3	<i>Pravidla k přijímání zaměstnanců</i>	70
3.2.4	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	72
3.2.5	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	73
3.2.6	<i>Odměňování zaměstnanců</i>	75
3.2.7	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	76
3.3	Celkové přínosy a zhodnocení	77
Závěr	80	
Seznam použitých zdrojů	81	
Seznam obrázků	82	
Seznam grafů	83	
Seznam příloh	84	

Úvod

Diplomovou práci na téma „Rozvoj personálního řízení firmy“ jsem zpracovávala ve firmě STAS – Pavel Sehnal.

Firma má stanoveny svoje neformální cíle, řídicí mechanismy, svoje zvyklosti a postupy jednotlivých činností, které vedou k efektivnímu plnění úkolů a dosahování optimálního hospodářského výsledku.

Lidské zdroje představují nejcennější a zpravidla také nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy.

Investice do pracovníků a kvalitního řízení lidských zdrojů ve firmě se tak v poměrně krátké době mnohonásobně vrací. Nestačí s lidmi jen správně zacházet a pak jich správně využívat. Lidem se musí pomoci, aby v tom, co dělají, našli smysl a naplnění. Lidé nechtějí být organizacemi a firmami „využíváni“, chtějí mít pocit, že osobně přispívají k něčemu, co má nějaký smysl. V těchto podmínkách se dostává skutečná motivace a skutečné naplnění.

Lidské zdroje lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože právě lidé uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje.

Personální řízení nemá v současnosti u našich firem a organizací vždy odpovídající kvalitu. Není proto výjimkou, zvláště u malých podniků, že se personální práce provádí intuitivně a amatérsky. Tento stav má příčiny nejen v minulosti, ale i v neznalosti věci.

Špatně vybraní a nesprávně zařazení pracovníci, nevhodně nastavený systém hodnocení a odměňování, to vše společně s absencí vzdělávání pracovníků jsou důležité faktory ovlivňující výkonnost práce. Vliv lidských zdrojů na rozvoj a růst organizace vede k přesvědčení, že základem úspěchu jakýchkoliv pozitivních změn je dostatečná pozornost věnována personálním činnostem, které přímo ovlivňují výkonnost zdrojů, které má organizace k dispozici.

Trvalé úspěchy organizace závisí do značné míry na té části kapitálu, který představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní morálku a nasazení lidí, kteří v ní pracují. Z toho vyplývá, že by se lidem měla věnovat taková péče, s jakou jsou spravovány zdroje finanční a kapitálové.

Každý podnik má jinou organizační strukturu, která je závislá na uspořádání podniku, velikosti a struktuře lidských zdrojů. U menších podniků se většinou nevytváří

samostatný útvar pro personální práci a rozhoduje zde (v oblasti personálního řízení) majitel podniku.

Vysoce úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují zejména způsobem, kterým dokáží svůj lidský potenciál formovat a maximálně jej motivovat k nadměrné výkonnosti a ke kladnému vztahu k organizaci. Proto je zapotřebí věnovat pozornost lidským zdrojům již na začátku podnikání.

Charakteristickým rysem současné doby je neustálý proces inovace, probíhající ve všech společenských sférách. Důsledkem jsou i nutné změny v oblasti uspokojování požadavků a potřeb veřejnosti. Odpovědnost za tento úkol do jisté míry závisí na osobnosti manažera, jeho znalostech, schopnostech, dovednostech i stylu vedení.

Cíle práce a metody zpracování

Cílem mé diplomové práce je navrhnout systém personálního řízení pro firmu, která tuto činnost vykonávala spíše intuitivně.

V teoretické části vymezím základní pojmy, personální činnosti firmy a přístupy k rozvoji řízení lidských zdrojů. V další části analyzuji současný stav firmy – **základní charakteristiku firmy STAS – Pavel Sehnal**. Analýzu budu provádět pomocí **dotazů směřovaných na majitele firmy, zaměstnance, vyplnění a následné vyhodnocení dotazníků o spokojenosti zaměstnanců ve firmě**. Dále budu porovnávat dokumenty, které byly ve firmě používány v minulosti s dokumenty, které se ve firmě používají nyní. **Firma STAS – Pavel Sehnal** je firma velmi malá. Majitel zaměstnává v současnosti pouze **6 zaměstnanců**. Ve firmě není obsazené ani vytvořené pracovní místo **personalisty**, a tak veškeré úkoly spojené s řízením lidských zdrojů vykonává sám majitel firmy nebo administrativní pracovnice.

V poslední části práce se budu věnovat návrhům změn v systému personálního řízení, zhodnocovat přínosy navržených opatření a předpokladům realizace. V návrhu budou zohledněny předpokládané aspekty dalšího rozvoje firmy.

1 Teoretická část

1.1 Pojetí a význam personální práce

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje potřebné k fungování a
- d) lidské zdroje.

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s kterými se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a nejnákladnější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je **personální práce**, v moderním pojetí označována termínem řízení lidských zdrojů, **jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace**.

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si významu a hodnoty lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují pro organizaci největší bohatství a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

V podnikatelské praxi je samozřejmé, že o podobě své personální práce rozhoduje organizace sama, že do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jakou strukturu a rozsah bude mít, na které činnosti se zaměřuje více a na které méně, jaká bude personální politika a strategie celé organizace, kolik a jaké pracovníky bude zaměstnávat apod. Stát by měl zasahovat v této oblasti co nejméně a jeho zásahy by měly sloužit především k tomu, aby

nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a aby nebyly poškozovány zájmy ani jedné z obou zmíněných stran.

1.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje **nejnovější koncepci personální práce**, která se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním z elementárních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje. Využívat je takovým způsobem, který zabezpečí plnění cílů organizace.

Charakteristika řízení lidských zdrojů

- „Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.“¹

Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je především to, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zvyšoval. Zabezpečení tohoto úkolu lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje (materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje). Řízení lidských zdrojů je tedy bezprostředně zaměřeno na **neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů**, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří především:

- Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci (v reálném čase i v budoucnosti),
- Optimální využívání pracovníků z hlediska fondu a organizace pracovní doby a režimu i z hlediska optimálního využívání kvalifikace, schopností a dovedností zaměstnanců,
- Formování týmů, efektivního stylu vedení zaměstnanců a vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovních kolektivech,
- Personální a sociální rozvoj pracovníků směřující k vysoké výkonnosti i vnitřnímu uspokojení z práce,
- Vytváření a formování personální politiky a personální strategie,
- Zabezpečování strategie řízení lidských zdrojů společně s výkonným managementem tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace,
- Vytváření optimální organizační struktury s přihlédnutím k podnikatelské strategii a k jejím cílům, s využitím všech nástrojů personalistiky.

1.2 Personální činnosti

„Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.“² Nejčastěji se uvádějí tyto činnosti, kde pořadí jednotlivých činností má určitou logiku.

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování a vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst.
- **Personální plánování** – plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** – příprava a informování o volných pracovních místech, stanovení požadavků a zásad při výběru pracovníků, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, posuzování materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyhodnocení, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště, adaptace pracovníka atd.

- **Hodnocení pracovníků** – informace o pracovním výkonu zaměstnanců. Podmínky hodnocení, časový plán, metody a obsah hodnocení, sdělování výsledků pracovníkům, organizace hodnotícího pohovoru, chyby a jejich řešení, navrhování a kontrola dalších opatření.
- **Zařazování (rozmístování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování správného pracovníka na nejvhodnější pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci nebo jiné místo, přeřazování na nižší pozici, penzionování a propouštění.
- **Odměňování** – smluvní princip v odměňování, motivování pracovníků a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu včetně poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků** – rozvojové aktivity, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
- **Pracovní vztahy** – jednání mezi vedením organizace a zaměstnanci, pořizování a uchovávání zápisů z jednání a porad, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních opatření, problémy komunikace v organizaci apod.
- **Péče o pracovníky** – pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní režim, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, sociální služby pro pracovníky např. stravování, kulturní a sportovní aktivity atd.
- **Personální informační systém** – zjišťování, zpracování, uchovávání a analýza informací týkajících se zaměstnanců, práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování informací příslušným příjemcům, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

1.3 Personální strategie a personální politika

1.3.1 Personální strategie

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“³

1.3.2 Personální politika

Pojem personální politika je možné chápat dvojitým způsobem:

- a) jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, které se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.
- b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a řídit chování a jednání lidí tak, aby vedlo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů celé organizace.

Správně zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky jasná a přijatelná personální politika má obrovský význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace.

1.4 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst patří k těm činnostem personálního řízení, které významně ovlivňují realizaci dalších personálních činností, ale i efektivnost vynakládání práce v organizacích.

Základní pojmy:

- **Analýza práce** = zkoumání obsahu a posloupností prvků nutných k vytvoření produktu.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

- **Vytváření pracovních míst** = vymezení obsahu pracovních úkolů, včetně zařízení, strojů a nástrojů a rozsah odpovědnosti pro pracovníka na konkrétním pracovním místě.
- **Analýza pracovního místa** = systematické zkoumání obsahu práce a pracovních podmínek pro popis místa a specifikaci nároků na pracovní místo.

1.4.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces v průběhu něhož se definují konkrétní pracovní úkoly, rozsah odpovědnosti pracovníka na konkrétním pracovním místě, vymezení zařízení, strojů a nástrojů. Pracovní místa mají za úkol zabezpečit efektivní uspokojování potřeb organizace a uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Východiska a výsledky vytváření pracovních míst

Hlavním cílem vytváření pracovních míst je dosažení souladu potřeb, zájmů a možností organizace s možnostmi, zájmy a potřebami pracovníků.

Nutné otázky:

- **CO?** Úkol, který se musí splnit.
- **KDE?** Umístění pracoviště organizace.
- **KDY?** Kdy se úkol musí splnit – časový interval.
- **PROČ?** Důvod ke splnění daného úkolu.
- **JAK?** Metody práce.
- **KDO?** Schopnosti pracovníka.

Odpověď na tyto otázky poskytují:

Charakteristiky organizace – technika, cíle, organizační struktura.

Charakteristiky pracovníků – znalosti, dovednosti, uspokojení z práce.

Vnější faktory – zákony, předpisy, ustanovení, zvyklosti.

1.4.2 Restrukturalizace pracovních míst

Je vyvolána změnou v produkci v používané technice a technologiích.

Změna struktury pracovních míst sleduje:

- zvýšení produktivity práce a zvýšení motivace pracovníků,
- zlepšení pracovních podmínek,
- vytvoření podmínek pro skupiny se specifickými nároky (zdravotně postižení, absolventská praxe, zkrácené pracovní úvazky).

1.4.3 Informace o pracovním místě

Organizace pomocí analýzy pracovního místa získává informace o tom:

- jaké činnosti, kdy, proč a jakým způsobem jsou vykonávány,
- jaké zařízení, stroje a nástroje organizace používá,
- jaké jsou fyzikální a sociální podmínky práce,
- jaké znalosti, dovednosti a příprava jsou pro místo nutné,
- jaké jsou vztahy k dalším místům.

Uvedené informace slouží jako podklad pro zpracování popisů pracovních míst a jejich specifikaci.

Obsah informací o pracovním místě

- Obsah a účel pracovního místa, vstupy a výstupy,
- zodpovědnost za výsledky a výstupy,
- kritéria hodnocení výkonu,
- organizační faktory, podřízenost, nadřízenost, zařazení,
- osobní rozvoj, možnost postupu kariéry,
- pracovní doba, fyzické a sociální pracovní prostředí.

Zdroje informací o pracovním místě

Úspěšnost analýzy pracovních míst závisí především na kvalitě informací o pracovním místě.

Zdroje informací:

- Dostupné dokumenty (organizační struktura, pracovní postupy a technologie, technické a výkonové normy,...),
- Rozhovory s manažery o pracovních místech (účel místa, pracovní vztahy, činnosti spojené s vykonávanou prací,...),
- Rozhovory se zaměstnanci (jejich popis pracovního místa, činností, operací, pracovní doba,...),
- Přímé pozorování (zúčastněné, nezúčastněné, zjevné, skryté,...).

Při sběru informací lze najít celou řadu metod. Patří sem zejména pozorování, rozhovory, dotazníky, ankety, pohovory, kontrolní seznamy, záznamy z porad a kontrol, snímky pracovního dne.

Popis a specifikace pracovního místa

Popis pracovního místa a specifikace práce je výsledkem analýzy pracovního místa. Popis pracovního místa je psaný dokument, který obsahuje základní informace o konkrétním pracovním místě. Podrobnost i rozsah popisu je podmíněn předpokládaným využitím a jeho účelem.

Popis pracovního místa obsahuje:

- název pracovního místa,
- popis obsahu práce,
- požadavky na provádění práce:
 - o počet pracovníků na pracovních místech,
 - o informace o útvaru, kde je místo zařazeno,
 - o soupis hlavních činností,
 - o přehled úkolů pro konkrétního pracovníka,
 - o požadavky na plnění norem, podmínky pro vykonávání práce (kvalifikační, zdravotní,...).

Specifikace pracovního místa

Na popis pracovního místa navazuje specifikace pracovního místa, kde jsou stanoveny požadavky na pracovníka.

Jedná se zejména o:

- pracovní zkušenosti,
- vzdělání, kvalifikace, odbornost a praxe,
- fyzické požadavky – manuální zručnost, síla,....,
- duševní požadavky – intelektové předpoklady, znalosti,....,
- charakter osobnosti – povaha, temperament, týmovost,....,
- zdravotní stav,
- zvláštní specifické požadavky – pro konkrétní pracovní místo.

1.5 Personální plánování

„Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace.“⁴

Neoddělitelnou součástí personálního plánování je plánování personálního rozvoje pracovníků. I v malých podnicích je vhodné, aby plány rozvoje jednotlivých pracovníků měly písemnou podobu a je vhodné je propojit se závěry hodnocení pracovníků.

1.5.1 Úkoly a obsah personálního plánování

Personální plánování dává odpověď především na otázky:

- kolik – kolik zaměstnanců bude potřeba a v jaké struktuře,
- v jaké kvalitě – vzdělání, praxe, osobnostní vlastnosti, znalostí,
- kde – v obchodních činnostech, v administrativě, ve výrobě,....,
- kdy – krátkodobá nebo dlouhodobá potřeba,
- kde a jak – na jakých místech a jakým způsobem pracovníky získat,
- jaký bude personál uvnitř organizace,

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

- jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky.

1.5.2 Oblasti personálního plánování

Personální plánování se rozpadá na:

- a) **plánování potřeby pracovníků** – plánování pracovních míst,
- b) **plánování pokrytí potřeby pracovníků** – předvídání zdrojů pracovníků,
- c) **plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků** – kvalifikace, kariéra, profesní růst.

1.5.3 Proces personálního plánování

Rozhodujícím předpokladem pro personální plánování je předvídání, prognóza. Kvalita plánování je odvozena od kvality prognóz. Ta závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, které nelze provádět bez důkladného zjišťování informací.

INFORMACE ----- ANALÝZA ----- PROGNÓZA ----- PLÁN

1.6 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je pro organizaci taková činnost, která má zajistit, aby všechna volná pracovní místa, byla obsazena vhodnými pracovníky. Je důležité klást důraz na co nejnižší náklady, přiměřený čas a informace o uchazečích.

Proces získávání pracovníků se sestává z celé řady činností a postupných kroků, hledání vhodných zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabídka pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání a analyzování informací, výběrová řízení, přijímání pracovníků. Jedná se o klíčovou fázi formování pracovní síly organizace, která rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna vhodnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace na daném trhu.

1.6.1 Zdroje získávání pracovníků

Organizace může pracovní místa obsazovat z vnitřních i vnějších zdrojů:

Vnitřní zdroje:

- Pracovníci, kteří jsou uspořeni v důsledku technického rozvoje,
- pracovníci, kteří mají dostatečné předpoklady pro vykonávání náročnější a zodpovědnější práce a mají o postup zájem,
- pracovníci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami nebo s ukončením nějaké činnosti.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- o organizace zná zaměstnance a zaměstnanec zná danou organizaci,
- o zvýšení motivace zaměstnanců,
- o rychlejší adaptace pracovníků na práci a rychlejší obsazení volného pracovního místa.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- o menší příležitost pro přijetí nových myšlenek a metod,
- o výběr vhodných zaměstnanců je omezený,
- o pokud se o volné pracovní místo uchází více adeptů, může mezi nimi vzniknout rivalita,
- o možné náklady na přeškolení a vzdělávání.

Vnější zdroje:

- Příležitost pro volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi,
- zaměstnanci jiných organizací,
- lidé ekonomicky neaktivní, ale schopní práce (brigádníci, důchodci,...).

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- o širší možnost výběru,
- o přijetí nových myšlenek a metod,
- o rychlejší získání kvalifikovaného pracovníka zvenku, než jej zaučovat v organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- náklady na výběr bývají vyšší (inzeráty,...),
- obsazení místa trvá déle,
- delší adaptace a neznalost prostředí organizace.

V malém podniku je vyšší pravděpodobnost obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů a to hlavně v případě růstu této organizace.

1.6.2 Proces získávání pracovníků

Důležitým předpokladem pro úspěšné získávání pracovníků a obsazování volných pracovních míst je důkladná analýza pracovních míst.

Proces získávání pracovníků se skládá z několika vzájemně na sebe navazujících kroků:

- a) Stanovení potřeby pracovníků,
- b) Popis a specifikace pracovního místa,
- c) Zvážení možných alternativ,
- d) Volba metod získávání zaměstnanců,
- e) Stanovení vhodných dokumentů potřebných od uchazečů,
- f) Předvýběr a sestavení seznamu uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.

1.7 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je na základě všech shromážděných informací rozpoznat, který z uchazečů o práci bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale bude také přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci. „Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.“⁵

⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80- 7261-033-3.

Při výběru je důležité posoudit způsobilost uchazeče vykonávat práci na pracovním místě, specifikovat kritéria, která budou použita pro hodnocení a prověřit jejich spolehlivost.

Kritéria výběru

- a) *Kritéria celopodniková* – souvisejí s vlastnostmi, kterých si organizace u svých zaměstnanců cenní (přizpůsobivost, flexibilita, loajalita, ochota učit se,...).
- b) *Kritéria útvárová* – vlastnosti předpoklady, které by měl mít pracovník v určitém konkrétním útvaru (samostatnost, přesnost, analytické myšlení, rýmovost,...).
- c) *Kritéria konkrétního pracovního místa* – schopnosti a vlastnosti odpovídající specifikaci pracovního místa (fyzické a duševní předpoklady k zvládnutí činností, postupů, operací,...).

1.7.1 Postup při výběru pracovníků

V procesu výběru pracovníků se postupuje ve dvou fázích:

- **Předběžná fáze** – nastává tehdy, kdy je zjištěna potřeba doplnění pracovníků. Charakterizují ji čtyři kroky:
 - popis příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek,
 - stanovení požadavků na kvalifikaci, dovednosti a znalosti uchazeče,
 - stanovení konkrétních požadavků na typ, obor a specifikaci vzdělání, délku praxe a osobnostní vlastnosti nezbytné pro zastávání tohoto místa,
 - oznámení o volném pracovním místě.
- **Vyhodnocovací fáze** – následuje zpravidla s časovým odstupem a skládá se z několika kroků:
 - zkoumání dokumentů a dotazníků předložených uchazeči,
 - předběžný pohovor,
 - testování uchazečů (pracovní způsobilost, výkonové testy,...),
 - výběrový pohovor,

- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- rozhodnutí o výběru uchazeče,
- informování uchazečů a konečném rozhodnutí.

Rozhodnutí o možném vynechání některé fáze záleží na povaze obsazovaného místa, na počtu a kvalitě zájemců o místo, na místních zvyklostech.

1.7.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Výběr metod, postupů a jejich kombinace záleží na celé řadě faktorů. Patří mezi ně charakter pracovního místa, velikost cílové skupiny, její očekávání a hodnotová orientace, situace na trhu práce, lokalita, funkční možnosti organizace a její konkurenceschopnost, kvalita a kvalifikovanost pracovníků provádějících jejich výběr. Využitím informací z více zdrojů se zvyšuje pravděpodobnost výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Mezi nejpoužívanější metody výběru pracovníků patří především životopis, který by měl obsahovat stručné údaje o osobnosti a profesním životě uchazeče, dotazník, výběrový pohovor a testy pracovní způsobilosti.

1.8 Přijímání a orientace pracovníků

1.8.1 Přijímání pracovníků

Přijímání a zařazování pracovníků je proces, který následuje po úspěšném výběrovém řízení. „Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy.“⁶

Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt, který musí splňovat určité náležitosti (podstatné, ostatní). Až na výjimky je stanovena písemná forma.

V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem dohodnout:

- **druh práce**, na který je zaměstnanec přijímán,
- **místo výkonu práce**,

⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

- **den nástupu do práce.**

Pokud by tyto uvedené skutečnosti nebyly dohodnuty, **není pracovní smlouva uzavřena**. Jestliže by však zaměstnanec začal s vědomím zaměstnavatele pracovat, přestože nebyla výslovně dojednána některá z požadovaných ustanovení, považuje se pracovní smlouva za uzavřenou tzv. konkludentním jednáním. V pracovní smlouvě lze sjednat i jiné skutečnosti, vztahující se k pracovnímu poměru (mzdové podmínky, změna pracovní doby, studijní úlevy,...). V praxi je obvyklejší, že další ujednání bývají předmětem samostatné smlouvy nebo dohody.

Pracovní poměr na základě pracovní smlouvy vzniká dnem, který byl ujedán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce. Pokud zaměstnanec ve sjednaný den nenastoupí, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, nebo do týdne neuvědomí zaměstnavatele o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit.

V pracovní smlouvě může být sjednána zkušební doba, která činí maximálně tři měsíce.

Ještě před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru, z povahy práce na příslušném pracovním místě, s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat, případně zodpoví pracovníkovy dotazy. Jde o to, aby byl v rámci přijímacího řízení seznámen např.:

- s právními předpisy a normami, platnými pro výkon práce,
- s pracovním řádem,
- s nutností uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti,
- zpravidla je ještě před podpisem smlouvy vyžadováno vyjádření lékaře o zdravotní způsobilosti pro daný druh práce,
- nejpozději při nástupu do práce musí být zaměstnanec seznámen s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy. Toto proškolení musí být dokladováno.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a to **zařazení zaměstnance do personální evidence**. Bez ohledu na používaný personální systém je třeba pořídit osobní kartu zaměstnance, mzdový list a evidenční list důchodového zabezpečení. V jednotlivých organizacích nebo u jednotlivých kategorií

pracovníků se rozsah údajů pro potřeby personální evidence může lišit. Za minimální údaje lze považovat:

- příjmení, jméno, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o nezaopatřených dětech,
- adresa trvalého a přechodného bydliště, telefonní číslo,
- státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu (ZPS, TZP),
- údaje o kvalifikaci (vzdělání, praxe),
- informace o eventuálním pobírání důchodů a jeho druhu,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení v organizaci,
- místo pracoviště v organizaci.

V případě, kdy je přijímán nový pracovník, je důležité převzít od předchozího zaměstnavatele **zápočtový list**, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Dále je nutné podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

1.8.2 Orientace pracovníků

Hlavním úkolem orientace je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez problémů zařadil do pracovního kolektivu organizace, adaptoval se na styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace.

Orientace pracovníků má nemalý vzdělávací aspekt. Jde především o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vedly k jeho osobnímu rozvoji a vyhovovaly požadavkům nového zaměstnavatele. Součástí jsou:

- odborné informace,
- informace o pracovních postupech,
- informace o technice a technologiích,
- informace o možnostech získávání dalších odborných informací a možnostech rozšiřování a prohlubování kvalifikace.

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

1. **Celoorganizační orientace** – informace obecného charakteru, společná pro všechny pracovníky, většinou bez ohledu na obsah jejich práce.
2. **Útvarová orientace** – týká se pracovní skupiny nebo týmu v organizaci.
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo** – konkrétní pracoviště, obsah a charakter pracovního místa.

1.9 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je založené na zlepšování individuálního pracovního výkonu organizace, rozvoji pracovních schopností zaměstnanců a jejich adaptace na hodnoty organizace.

Principem řízení pracovního výkonu je řídit zaměstnance na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi zaměstnavatelem a pracovníkem o budoucí práci a osvojování si dovedností, které jsou potřeba k této práci. Podle dohody nebo smlouvy dojde k provázání pracovních úkolů, rozvoji, vzdělávání a odměňování zaměstnance.

1.10 Hodnocení pracovníků

Hodnocení se řadí mezi nejvýznamnější, ale také nejobtížnější a nejnáročnější personální činnost. Zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, jaké je jeho chování při práci a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku. Je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro efektivní plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů – zařadit vhodného pracovníka na správné pracovní místo a využívat jeho schopnosti a dovednosti, efektivně vést lidi a vytvářet dobré mezilidské vztahy.

Pracovníkům sděluje zjištěné výsledky a tyto výsledky s nimi projednává a zároveň hledá cesty ke zlepšení pracovního výkonu. **Hodnocení je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.**

Hodnocení se zaměřuje na výsledky práce a na pracovní a sociální chování pracovníka. Jestliže se zaměří na výsledky práce, bude posuzovat charakteristiky, jako

jsou množství, kvalita, včasnost, náklady aj. – charakteristiky dobře měřitelné a objektivně zjišitelné. V druhém případě je nutno zaměřit se na odbornost, rozvážnost, kritičnost, schopnost se rozhodovat a spolupracovat.

V malých podnicích hodnotí pracovníky zpravidla majitel nebo nejvyšší vedoucí.
K jeho hlavním povinnostem patří:

- průběžně shromažďovat a objektivně vyhodnocovat podklady pro hodnocení zaměstnanců v řízeném útvaru,
- provést hodnocení zaměstnanců za stanovené období,
- projednat závěry s hodnocenými zaměstnanci,
- podílet se na zajištění průběžně kontrolovat plnění stanovených závěrů.

1.10.1 Cíle hodnocení

Cílem hodnocení je poznání člověka a co neobjektivněji zhodnotit jeho pracovní a osobnostní kvality. Při pracovním hodnocení jde o hodnocení jeho celkového pracovního potenciálu. Pracovní kapacitu (pracovní potenciál) člověka lze posuzovat v několika elementech:

- **kapacita odborná** – vyjadřuje poznatkovou připravenost člověka vykonávat požadovanou pracovní činnost,
- **kapacita výkonová** – vyjadřuje výkonnost a pohotovost v průběhu požadované pracovní činnosti,
- **kapacita osobnostní** – vyjadřuje osobnostní připravenost na požadovanou pracovní činnost,
- **kapacita společenská** – vyjadřuje připravenost na zvládnání společenské stránky pracovní činnosti,
- **kapacita motivační** – vyjadřuje přístup pracovníka k vykonávané práci a stanoveným pracovním úkolům.

1.10.2 Metody hodnocení

Pro hodnocení lze použít celou řadu metod. Jejich výběr závisí na účelu hodnocení, velikosti hodnocené skupiny pracovníků, časovém vymezení, kvalifikovanosti

personálního managementu a materiálním vybavení pro hodnocení. Mezi nejpoužívanější metody hodnocení patří:

a) Metody verbální

- volný popis, ve kterém jsou výstižně a jednoznačně popsány výsledky, výkony a vlastnosti hodnoceného pracovníka,
- dotazník, ve kterém jsou přesně formulované otázky a k nim možné odpovědi.

b) Metody neverbální

- posuzovací stupnice (grafické, číselné, s limitovaným rozdělením, slovní),
- porovnávací metody (párové srovnávání, střídavé porovnávání, povinné rozdělení).

Hodnotícím subjektem bývá nejčastěji nadřízený. Dále jím však mohou být i spolupracovníci, třetí osoba (psycholog), nebo může jít o sebehodnocení. Hodnocení jiného člověka není nikdy zcela objektivní. Hodnotitelé se nejčastěji dopouštějí těchto chyb:

- *zaujatost hodnotitele* – hodnotitel pracovníka předem zařadí, bez ohledu na skutečnosti o jeho současném výkonu, zaujatost z důvodu pohlaví (diskriminace).
- *Břemeno minulosti* – hodnotitel přenáší pohledy na pracovníka z minulého období, bez ohledu na výkon v současnosti,
- *Úmyslné chyby* – zneužívání hodnocení (prosazování oblíbenců).

1.10.3 Účel hodnocení pracovníků

Hodnocení představuje příležitost ke shrnutí celkového výkonu pracovníků za uplynulé období a stanovení nových výkonových cílů.

Závěry hodnocení jsou jedním z podkladů pro odměňování pracovníka a to zejména pro poskytování mzdy. Motivuje k zvyšování výkonu a kvalifikace. Pracovník má pocit, že jeho výkon je průběžně a objektivně hodnocen.

Výsledky hodnocení musejí být pracovníkům sděleny a musejí být projednány. Pokud se při hodnocení naskytnou nějaké nedostatky, je dobré dopracovat se společně ke způsobu nápravy. Hodnocení je nejčastěji používáno formou hodnotícího pohovoru.

Rozhovor by měl:

- zhodnotit současný výkon pracovníka,
- rozpoznat pracovní problémy,
- navrhnout strategii pro zlepšení výkonu,
- zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavateli,
- hodnotitel by měl vyslechnout pracovníkův názor,
- možnost povýšení nebo převedení na jinou práci.

Hodnotitel by měl při hodnotícím rozhovoru uplatňovat tyto zásady:

- zdůraznit, že se hodnocenému snaží pomoci,
- nechat hodnoceného mluvit,
- povzbudit hodnoceného k sebehodnocení,
- zaměřit se na práci a pracovní výkon,
- hodnotit všechny pracovníky podle stejných zásad,
- nehodnotit shovívavě ani příliš přísně,
- nepřihlížet k okolnostem, které nemají bezprostřední vztah s vykonávanou prací.

1.11 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je nedílnou součástí personální práce. „System odměňování je bezprostředně spjat se systémem hodnocení a posuzování výkonnosti. Představuje významnou složku motivačních působení na zaměstnance.“⁷

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznámá odměňování pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale zahrnuje celou škálu forem, které mají hmotnou i nehmotnou povahu a jejich cílem je především motivace pracovníků k výkonu a

⁷ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 148 s. ISBN 80-7261-097-X.

utváření žádoucích vztahů v organizaci. Hmotné odměny lze nazvat vnější odměny, které kontroluje a o nichž rozhoduje organizace. Nehmotné, vnitřní odměny souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s určitými pocity, které vyplývají z aktivit či úkolů. Důležitým faktorem pro vnitřní odměňování jsou korektní vztahy mezi majitelem podniku a pracovníky, spravedlnost, motivace a respektování potřeb organizace i zaměstnanců.

Systém odměňování by měl přilákat zájemce v potřebném počtu a kvalitě, stabilizovat žádoucí pracovníky, oceňovat úsilí, výsledky, zkušenosti, schopnosti i loajalitu pracovníků, napomáhat k dosažení konkurenceschopnosti na trhu, být akceptován zaměstnanci, působit motivačně, být v souladu s platnou legislativou, přijatými normami a pravidly, poskytovat zaměstnancům prostor pro seberealizaci, sloužit jako stimul pro zvyšování kvalifikace a kontrolovat vynaložené náklady práce.

1.11.1 Faktory ovlivňující systém odměňování

Potřeby organizace – kvalita a počet pracovníků, flexibilní a kreativní pracovní síla, konkurenceschopnost.

Potřeby zaměstnanců – finanční zabezpečení, sociální jistoty, stabilita, spravedlivé odměňování, možnost seberealizace, dobré interpersonální vztahy, zajímavá práce.

Vnější faktory – situace na trhu práce, populační vývoj, životní styl, ekonomická a sociální politika vlády.

Při tvorbě systémů odměňování musí organizace řešit:

- úroveň mezd a platů (situace na trhu práce, finanční situace, a úspěšnost podniku, používaná technika a technologie),
- vnitřní strukturu mezd a platů (mzdové tarify a platové třídy, struktura práce a pracovních míst),
- mzdové formy (odměňování časové nebo úkolové),
- zvláštnosti odměňování některých skupin pracovníků (specialisté, manažeři),
- příplatky a výhody (placená dovolená, placení pojištění),
- kontrolu a řízení mezd a platů (popis a specifikace pracovních míst),
- výběr, změnu forem odměňování (srovnání preferencí zaměstnanců a majitele podniku).

Mzdové faktory

Vnitřní:

- Požadavky pracovního místa a postavení v hierarchii funkcí (základem je specifikace a popis pracovního místa a hodnocení práce)
- Pracovní chování a výsledky práce (informačním zdrojem je hodnocení)
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě (negativní vliv na zdraví – stres, nepohodlí,...)

Vnější:

- Situace na trhu práce (vztah mezi nabídkou a poptávkou, struktura pracovních sil, úroveň mezd a platů v regionu)
- Platné předpisy, normy, legislativa a výsledky kolektivního vyjednávání (mzdové tarify, minimální mzda, příplatky,...)

1.12 Hodnocení práce

Hodnocení práce je **systematické určování hodnoty** každé práce nebo pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím nebo pracovním funkcím v podniku. **Cílem hodnocení je zjistit požadavky práce, stanovit její relativní hodnotu a oklasifikovat ji podle jejího významu.**

1.12.1 Metody hodnocení

- *Metoda pořadí* – seřazování prací od nejjednodušších po nejsložitější. Výhodou je jednoduchost a srozumitelnost. Nevýhodou bývá nepřesnost a zpochybnitelnost.
- *Metoda klasifikační* – porovnávání popisu pracovního místa s modelovými popisy práce. Výhodou je srozumitelnost, jednoduchost a snadná realizace. Nevýhodou je nižší preciznost (hodnocení práce jako celku)
- *Metoda bodovací* – nejpoužívanější metoda hodnocení práce. Při používání této metody se vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. Výhodou této metody je

především to. Že je relativně jednoduchá, snadno se převádí do podoby mzdového tarifu, je přiměřeně objektivní, výsledky jsou snadno vysvětlitelné a obhajitelné, metoda je srozumitelná a flexibilní. Nevýhodou je spotřeba času při vytváření bodové stupnice.

- *Metoda faktorového porovnávání* – metoda řad pořadí. Pracovní místa je možné třídit a řadit podle vybraných faktorů a následně násobit příslušnými vahami. Výsledkem je celková relativní hodnota práce, kterou lze vyjádřit penězi. Celková hodnota práce je součtem peněžních částek přiděleným jednotlivým pracím. Výhodou je snadná použitelnost, nevýhodou pak to, že se pomocí ní obtížně hodnotí nové práce.

1.12.2 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon a pracovní chování.

- **Časová mzda a plat**

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou práci. V dělnických kategoriích je to obvykle hodinová, v nedělnických obvykle měsíční. Základem pro vytvoření systému časových mezd a platů je analýza práce a hodnocení práce a mzdová šetření.

- **Úkolová mzda**

Při použití úkolové mzdy je pracovník placen určitou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Mzda je potom tvořena násobkem počtu odvedených jednotek a sazbou za jednotku práce. Úkolová mzda může být uplatňována na jednotlivce nebo na celou skupinu pracovníků. Předpokladem pro uplatnění této mzdy je zjistitelnost, kvantifikovatelnost a kontrolovatelnost odvedené práce, ovlivnitelnost výkonu pracovníkem, organizační zabezpečení práce, jasně stanovené postupy a předpisy pro bezpečnost a zdraví při práci.

- **Podílová (provizní) mzda**

Při podílové mzdě je odměna pracovníka zcela nebo částečně závislá na prodaném množství. Variantou je zálohovaná podílová (provizní) mzda. Pracovník dostává zálohu, která je mu poté odečtena od provize. Výhodou je přímý vztah odměny

k výkonu. Nevýhodou je působení některých faktorů, které pracovník nemá pod kontrolou.

- **Mzda za očekávané výsledky práce**

Odměna za soubor prací nebo za dohodnutý výkon., který pracovník odvede v určitém časovém období, rozsahu a kvalitě. Předpokladem pro uplatnění této formy je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce.

- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Jedná se o formu, která váže odměnu na to, zda je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých prací nebo pracovních míst. Cílem je, že se pro určité dosti široké zaměstnání vytvoří jakási inventura žádoucích schopností a znalostí. Jejich plnění je pak odměňováno.

- **Dodatkové mzdové formy**

Odměňují výkon nebo zásluhy, případně obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové nebo se pravidelně opakují. Příkladem dodatkových forem jsou odměny za úsporu času, prémie, osobní příplatky, odměny za zlepšovací návrhy, podíly na hospodaření.

- **Příplatky**

Příplatky ke mzdám a platům mohou být povinné nebo nepovinné, dohodnuté v rámci kolektivního vyjednávání nebo poskytované dobrovolně.

- **Ostatní výplaty**

Jde především o dodatečné zvýhodnění pracovníků. Patří sem např. 13. a 14. platy, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, náborové příspěvky, životní a pracovní jubilea, odstupné, odchodné, věrnostní odměny, lokální příplatky.

- **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje zaměstnancům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Nebývají vázány na výkon. Aby měly zaměstnanecké výhody motivační účinek, ovlivňovaly spokojenost a stabilitu pracovníků, musí odpovídat potřebám a preferencím určité formy výhody.

1.13 Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od pozitivních až k negativním. Pro malý podnik mají pracovní vztahy klíčový význam. V každé organizaci může jít o běžné neformální vztahy, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny, nebo platnými celostátně či dokonce s mezinárodní působností.

Při práci vznikají vztahy, které můžeme rozdělit do následujících skupin:

- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem**, tzv. **zaměstnanecké vztahy**, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.
- **Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením**, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců, popř. stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.
- **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným**, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popř. dalšími předpisy.
- **Vztahy mezi spolupracovníky** jsou obvykle neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy. Jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy.
- **Vztahy mezi pracovníky podniku a zákazníky**, upravované řadou podnikových obecných nebo zvláštních pravidel, např. pracovním řádem.

Pracovní vztahy výrazně ovlivňují dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. V zájmu malého podniku je věnovat pracovním vztahům mimořádnou pozornost a soustavně se snažit o jejich zlepšování a harmonizování.

Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů

- Striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a jeho vedoucích pracovníků.

- Vedení pracovníků k tomu, aby i oni striktně dodržovali zákony, předpisy stanovené organizací a pravidla slušnosti v jednání se spolupracovníky, zákazníky i veřejností.
- Respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace ve všech oblastech, které se dotýkají zájmů obou stran.
- Používání detailních, individuálních, jednoznačných a na základě vyjednávání se zaměstnancem a ve smyslu zákona formulovaných pracovních smluv.
- Neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů.
- Kladení důrazu na formování osobnosti člověka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace, bez ohledu na jejich hlavní cíl.
- Vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a důsledná orientace na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci.
- Intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech organizace a intenzivní komunikace s nimi, vytváření příznivých podmínek pro komunikaci.
- Pečování o sociální rozvoj pracovníků, jejich životní podmínky, pomáhání jim v případě potřeby radou i skutkem.
- Vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky.
- Důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování sympatií či antipatií k zaměstnancům ze strany vedoucích pracovníků.

Zaměstnanec a zaměstnavatel

Do určitého pracovního vztahu v organizaci vstupuje jedinec v okamžiku, kdy se z něj stane uchazeč o zaměstnání. V případě výběru a nabídnutí konkrétnímu jedinci pracovní vztahy vstupují do další fáze. Jde o tok informací ze strany organizace směrem k vybranému uchazeči o zaměstnání a vztahy nabývá formy vyjednávání nad obsahem a formulací pracovní smlouvy.

Nejčastěji vzniká pracovní poměr uzavřením **pracovní smlouvy**. Pracovní smlouva se uzavírá při přijímání nového zaměstnance, ale i při podstatné změně v pracovním zařazení dosavadního zaměstnance.

Náležitosti pracovní smlouvy:

- Název a informace o práci (pracovním místě), na kterou je pracovník přijímán nebo nově zařazen.
- Komu je pracovník odpovědný za svou práci.
- Pracovní podmínky, které souvisejí s pracovním místem.
- Informace o místě, kde se bude práce vykonávat.
- Datum nástupu do zaměstnání.
- Další dohodnuté skutečnosti.

Povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů

Základní povinnosti zaměstnanců:

- Pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených v případě, že tyto pokyny jsou v souladu s právními předpisy,
- dodržovat zásady spolupráce s ostatními spolupracovníky,
- dodržovat a plně využívat stanovenou pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonávání dohodnutých prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k vykonávané práci,
- prohlubovat si kvalifikaci potřebnou k vykonávání práce,
- v práci si neustále počínat tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví vlastním i ostatních osob, majetku zaměstnavatel, spolupracovníků či ostatních osob.

Základní povinnosti zaměstnavatelů:

- Řídit a kontrolovat práci svých podřízených,
- pravidelně hodnotit pracovní výsledky svých podřízených,
- organizovat práci v zájmu zvyšování produktivity práce,

- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zabezpečovat odměňování pracovníků podle pracovních a kolektivních smluv, platných obecně závazných mzdových předpisů a vnitropodnikových mzdových předpisů,
- vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně pracovníků,
- vést pracovníky k pracovní kázi, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí,
- zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

1.14 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou **nejdůležitějším zdrojem**, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.

Péče o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- povinná péče o pracovníky určená zákony, předpisy a kolektivními smlouvami,
- péče smluvní daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče, která je odrazem personální politiky zaměstnavatele.

Péče o pracovníky má značný vliv na **efektivnost ostatních personálních činností**. Při výběru a získávání pracovníků na ně působí a ovlivňuje je pracovní atraktivita organizace, která se pak vyskytne v efektivitě získávání a výběru pracovníků. Způsoby péče o pracovníky se pak často ocitnou už i v nabídce o zaměstnání. V případě hodnocení pracovníků má motivační účinek, který kladně ovlivňuje pracovní výkon. Dostatečná péče o pracovníky zvyšuje spokojenost pracovníků a do jisté míry snižuje aktivitu odborů a přispívá tak ke zlepšení pracovních vztahů.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti a ochrany zdraví,
- personálního rozvoje pracovníků,
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti,
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

1.14.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba určuje **časovou využitelnost pracovníka**, ale i jeho **volný čas**, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.

Pokud jde o délku pracovní doby, pak zákon stanovuje její maximální hodnoty zpravidla během týdne a dne s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé). Stanovuje také maximální rozsah práce přesčas. Zákon upravuje i délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby. Také intervaly mezi jednotlivými směny a délka nepřetržitého odpočinku jednou za týden jsou upravovány zákonem. Totéž platí o práci v noci, o víkendu a ve svátcích.

1.14.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, suroviny a materiál, osobní ochranné prostředky), které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňuje pracovníka v průběhu pracovního procesu.

1.14.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavateli je uložena **povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní**

podmínky. Dozorem nad bezpečností práce je u nás pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce.

Zaměstnavatelé jsou povinni:

- vyhledávat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců,
- provozovat stroje a zařízení odpovídající požadavkům bezpečnosti práce,
- zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení,
- seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti práce,
- zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů a nemocí z povolání, vést jejich evidenci,
- organizovat nejméně jednou v roce prověrky bezpečnosti práce.

Zaměstnanci jsou povinni:

- dodržovat bezpečnostní předpisy,
- používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení,
- zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám,
- nepožívat alkoholické nápoje a návykové látky na pracovištích,
- oznamovat nedostatky a závady, které by mohli ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci,
- podrobit se vyšetření, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

2 Analýza současného stavu personálních činností ve firmě STAS – Pavel Sehnal

2.1 Vymezení prostředí analyzované firmy

Definice malého podniku

„Za malý podnik budeme považovat takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků.“⁸ Malý podnik se zpravidla vyznačuje relativně **malým množstvím a úzkou škálou aktivit** a tomu odpovídajícím počtem zaměstnanců, **jednoduchou organizační strukturou** a bezprostředním a **intenzivním kontaktem mezi vedením a pracovníky**.

Získávání pracovníků je v normálních tržních podmínkách pro malý podnik nejen obtížnější, ale i dražší a neplnohodnotný výkon nového zapracovávajícího se pracovníka je pociťován v malém podniku daleko výrazněji.

Odchod jediného pracovníka vyvolává v malém podniku daleko větší problémy než v podniku velkém. Malý podnik si ani nemůže dovolit mít v pracovních silách nějakou rezervu.

Personální strategie malého podniku

„Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a samozřejmě i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi.“⁹ Podniková personální strategie také obsahuje představy o metodách a cestách, jak těchto cílů dosáhnout.

Malé podniky vystavené většímu podnikatelskému riziku, by měly dbát na svou **dobrou pověst zaměstnavatele** a vhodným způsobem tuto svou dobrou pověst zdůrazňovat a prezentovat.

⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4

⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

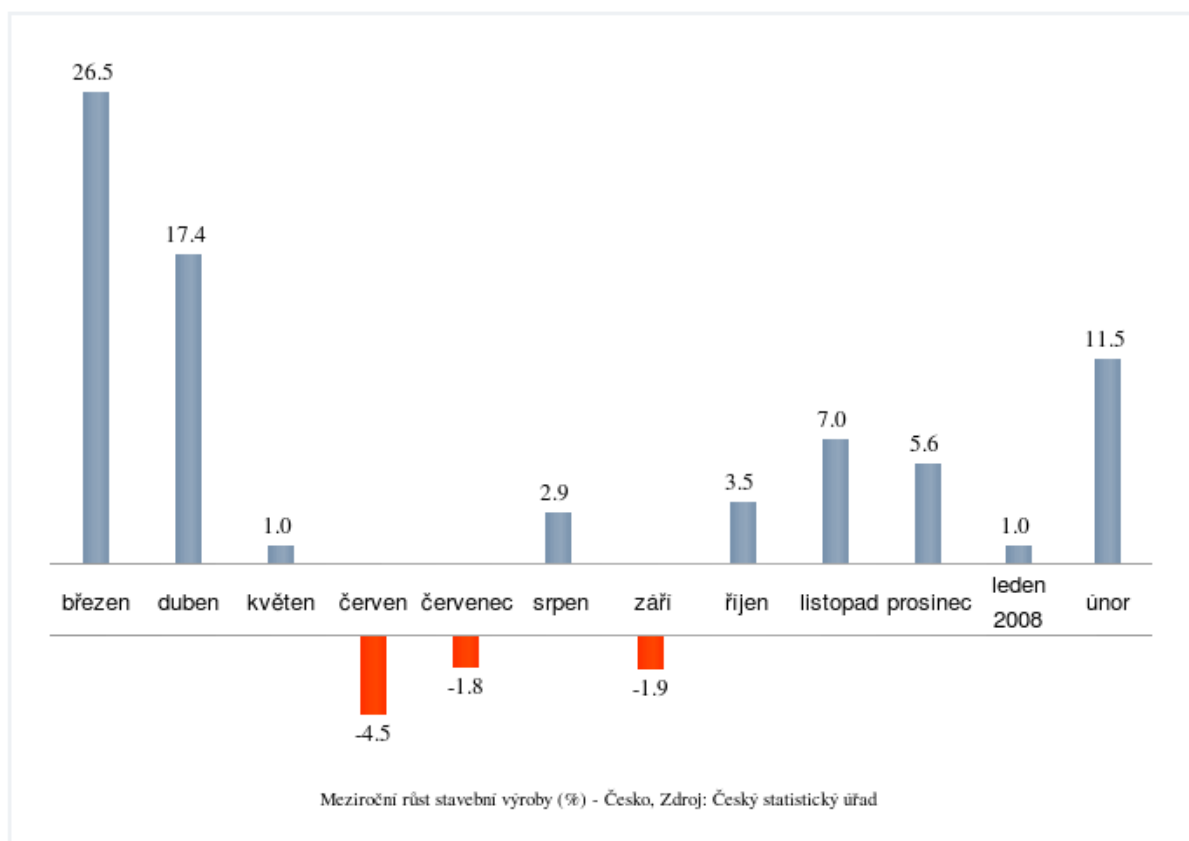
Podnikání podle živnostenského oprávnění

Živnostenské podnikání je u nás upraveno **zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání**, ve smyslu pozdějších platných doplňků. Zákon upravuje podmínky výkonu podnikatelské činnosti z hlediska veřejného zájmu. Živností se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Stavební výroba v ČR

Firma, kterou popisují se zabývá prodejem stavebnin a stavebního materiálu. Je proto velmi důležité sledovat český trh v oblasti stavebnictví.

Meziroční růst stavební výroby (%) - Česko



Obrázek 1 - Meziroční růst stavební výroby (Zdroj: Český statistický úřad)

2.2 Profil firmy

Firma STAS – Pavel Sehnal je soukromá firma, zabývající se prodejem stavebnin a stavebního materiálu. Nabízí vše pro stavbu, rekonstrukci nebo modernizaci domu či bytu od vybavení koupelen až po zahradu. Keramické dlažby a obklady, betonové zboží, prefabrikáty, dlažby, obrubníky, dveře, okna, zárubně, střešní okna, stavební chemie, lepenky a tepelné izolace.

Stavebniny **STAS – Pavel Sehnal** jsou firmou, která postupem času získala **významné postavení na trhu se stavebním materiálem** a se zbožím pro vybavení koupelen a interiérů. **Historie firmy sahá do roku 1991**, kdy byl zahájen prodej.

Díky své spolehlivosti se stala firma oblíbeným dodavatelem stavebního materiálu a zboží pro vybavení koupelen a interiéru a docílila velmi **dynamického růstu**.



Obrázek 2 – Prodejna (Zdroj: Vlastní)



Obrázek 3 - Skladovací hala (Zdroj: Vlastní)

V současné době má firma za sebou řadu dodávek na velké stavby včetně obecních, zabývá se **maloobchodním prodejem, stavební činností, ale i autodopravou**. Firma spolupracuje s osvědčenými dodavateli a výrobcí stavebního materiálu, vybavení koupelen a interiérů ke spokojenosti všech zákazníků.

Firma poskytuje **poradenství ve výběru vhodných materiálů** z hlediska užitných vlastností, vhodnosti pro daný účel a ceny, navrhuje vhodné alternativní řešení. Zajišťuje plnou **logistiku dopravy, skladování a odvoz vratných obalů a palet**.

Po celou dobu své činnosti jde firmě především o poskytování kvalitních služeb a spokojenost všech zákazníků. Proto je velmi důležité, aby firma disponovala **kvalitním personálem**. O tom, že se firmě daří, svědčí narůstající počet zákazníků a věrnost obchodních partnerů, kteří s firmou spolupracují.

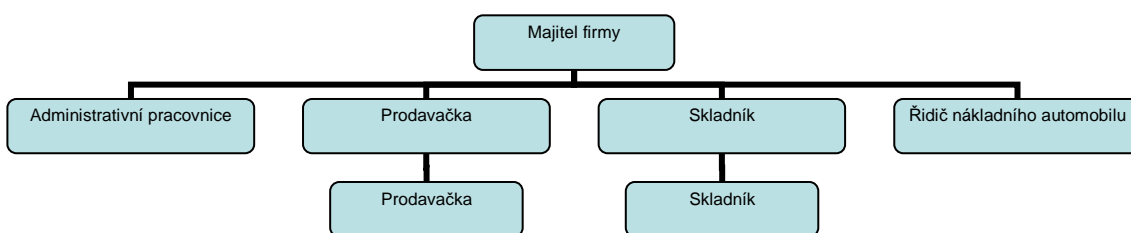
Svým zákazníkům firma nabízí komplexní sortiment stavebních materiálů za výhodné ceny. Naprostá většina prodávaných materiálů je od českých výrobců. Mimo běžný sortiment je možné zajistit v krátkých dodacích lhůtách i zboží na objednávku z katalogů.

2.2.1 Historie

V roce 1991 firma disponovala jen velmi malými prostory a malým počtem **zaměstnanců**. Firma prodávala pouze úzký sortiment výrobků a postupně svůj sortiment rozšiřovala. **Organizační struktura** firmy byla velmi **jednoduchá**, protože majitel zaměstnával pouze **dva zaměstnance**. Prodavačku a skladníka. Postupně se firma díky spokojenosti a získávání nových zákazníků rozrůstala a zvětšovala prostory, množství výrobků a v neposlední řadě rostl i počet pracovníků pracujících pro majitele. V současné době je organizační struktura rozsáhlejší, ale stále se ve firmě vše řídí spíše intuitivně.

Organizační strukturu tvoří **majitel firmy a dalších šest zaměstnanců**. Ve firmě pracují **dvě prodavačky stavebnin a stavebního materiálu, dva skladníci, řidič nákladního automobilu a jedna administrativní pracovnice**. Všechny tyto profese mají stanoveny svoje povinnosti, pravomoci a odpovědnost pro jednotlivá pracovní místa.

Organizační struktura firmy



2.2.2 Důležité mezníky ve firmě STAS – Pavel Sehnal

1991 – založení firmy **STAS – Pavel Sehnal**. Firma je založena za účelem **prodeje obkladů a dlažeb**. Majitel najímá první dva zaměstnance. Skladníka a prodavačku.

1996 – rozšíření sortimentu. Prodej nejen dlažeb a obkladů, ale i dalšího stavebního materiálu. Zvýšení počtu zaměstnanců. Administrativní pracovnice, která vypomáhá s prodejem a obsazena další pozice skladníka.



Obrázek 4 – Prodejna (Zdroj: Vlastní)

1997 – Velkou měrou rozšířen sortiment zboží o další položky. Nákup nákladního automobilu. Nový zaměstnanec. Řidič s řidičským průkazem C a E. Rozšíření služeb o automobilovou dopravu.

2000 – Prodej starého vysokozdvizného vozíku, nákup nového, výkonnějšího.

2005 – **nákup smykem řízeného nakladače**. Nakladač je používán pro náročné stavební práce, při likvidaci odpadů a především pro manipulaci s materiálem. Jedinou vlastností tohoto nakladače je vertikální pohyb ramen a čelní dosah 752 mm umožňující manipulovat s velmi těžkými paletami zámkové dlažby nebo cihel a cementu. Firma se začala zabývat další službou – **drobnými stavebními pracemi**.

2008 – Nákup nového nákladního automobilu Scania. Výběr nového řidiče nákladního automobilu.



Obrázek 5 - Nákladní automobil (Zdroj: Vlastní)



Obrázek 6 - Nakladač (Zdroj: www.bobcat.cz)

Schopnosti a dovednosti zaměstnanců

Všichni pracovníci, které majitel firmy zaměstnává jsou nepravidelně seznamováni s novinkami, které vznikají v oboru stavebnictví. Jsou schopni poskytnout všechny informace ohledně prodávaného sortimentu, zdarma poskytnout odborné poradenství a najít pro zákazníky optimální řešení za přijatelnou cenu. Bylo by lepší ve firmě **zavést pravidelné školení zaměstnanců**, kteří se zákazníky přicházejí do styku, Na trhu stavebnictví se objevují stále nové materiály a výrobky, je používána novější technika a technologie a mění se pracovní postupy.

Ve firmě **STAS – Pavel Sehnal** je potřeba, aby odborní pracovníci byli schopni vypracovat cenovou nabídku včetně různých variant podobných materiálů.

2.3 Personální politika firmy

Hlavním cílem personální politiky firmy **STAS – Pavel Sehnal** je **udržení a rozvoj kvalifikovaného týmu zaměstnanců**. Firma poskytuje všem zaměstnancům takové podmínky a podporu, které umožní rozvoj jejich odborných dovedností a znalostí. Firma velmi oceňuje výkonnost a snaží se, aby se pracovníci cítili spokojeně a úspěšně.

Firma očekává od všech svých zaměstnanců:

- profesionalitu
- vysoké pracovní nasazení
- schopnost pracovat individuálně i v týmu
- flexibilitu
- schopnost ztotožnit se s firemní kulturou

Firma nabízí všem svým současným i budoucím zaměstnancům zajímavé a dlouhodobě perspektivní uplatnění v úspěšně se rozvíjející prodejně stavebnin a stavebního materiálu.

Firma **STAS – Pavel Sehnal** považuje své zaměstnance za velmi důležitou součást pro rozvoj firmy, proto je důležité věnovat svým zaměstnancům mimořádnou pozornost. **Mezi cíle firmy v oblasti personální politiky patří udržení a rozvoj kvalifikovaného týmu zaměstnanců.**

2.3.1 Personální management firmy

Firma **STAS – Pavel Sehnal** nemá v současnosti **žádné personální oddělení** a většinu prací, které se týkají zaměstnanců řeší sám majitel nebo administrativní pracovnice.

Pro majitele firmy je důležité provádět ve firmě tyto činnosti:

- a) *administrativní činnosti* – přijímání pracovníků, stanovení platu, uzavírání pracovních smluv, ukončování pracovního poměru a další.
- b) *Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců* – pro firmu je velmi důležité řídit pracovní výkon svých zaměstnanců a správně hodnotit pracovníky a tím zvyšovat i jejich pracovní výkony.

- c) *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* – Je důležité, aby zaměstnavatel věděl o nových trendech ve stavebnictví, které se neustále mění a je tedy dobré, aby všichni zaměstnanci byli s těmito novinkami, které se nově objevují na stavebním trhu, včas seznámeni.
- d) *Odměňování* – mzdová politika ve firmě je závislá na počtu **odpracovaných hodin** pracovníků. K hodinové mzdě jsou připočítávány odměny. Odměny se vyplácejí za odpracované soboty, neděle a svátky, dále se ve firmě vyplácejí vánoční příspěvky a příspěvky na dovolenou.

Administrativní činnosti

Majitel se zde zabývá následujícími okruhy:

- zaměstnanci a jejich odměnami,
- pracovně právními ustanoveními,
- zajištěním zaměstnanců,
- zařazením zaměstnanců na určitá pracovní místa,
- školením a kvalifikacemi zaměstnanců,
- řešením odchodu zaměstnanců.

Vlastník firmy musí provádět činnosti, které se týkají **personálního řízení**. Provádět **nábor, přijímání a rozmístění nových zaměstnanců** tak, aby firma měla co **nejnižší náklady** a co **nejvyšší zisky**. Je velmi důležité vést personální evidenci, zajišťovat agendu spojenou s přijímacím a výstupním řízením, důchodovým zabezpečením, řešit pracovněprávní záležitosti podniku, zajišťovat výchovu a vzdělávání zaměstnanců firmy, řídit politiku odměňování, zpracovávat strategii řízení lidských zdrojů.

Činnosti a úkoly majitele firmy

- zpracovává plán potřeby kvalifikovaných zaměstnanců v požadované profesní struktuře,
- ve spolupráci se svými zaměstnanci upřesňuje počet a kvalifikační požadavky nábora nových zaměstnanců, absolventů škol a učňů, brigádníků,

- dbá na dodržování zákonných ustanovení v oblasti pracovněprávních vztahů,
- kontroluje dodržování všech zákonů vztahujících se k problematice zaměstnanosti, při porušení navrhuje a realizuje opatření k nápravě,
- uzavírá smlouvy a dohody se zaměstnanci a dočasnými zaměstnanci (brigádníci),
- zpracovává koncepci školení, rekvalifikace a doškolování vybraných zaměstnanců v souladu se zvyšujícími se nároky na výkon funkcí a potřebami podniku,
- odpovídá za správný a úplný výstup informací do příslušných datových souborů.

Spolu s administrativní pracovníci je potřeba zajistit všechny tyto činnosti.

Živnostníci a drobní podnikatelé obvykle "nemívají čas", aby se věnovali činnostem, které "nejsou vidět". Avšak právě dobrá organizace práce často rozhoduje o úspěchu firmy. Ale i v malé firmě se dají zvládat důležité činnosti, jakými jsou organizace času, administrativy, korespondence a telefonování tak, aby nedocházelo ke zbytečnému zvyšování nákladů a přitom maximum času zbývalo pro klíčovou produktivní činnost firmy.



Obrázek 7 - Kancelář (Zdroj: Vlastní)



Obrázek 8 - Kancelář (Zdroj: Vlastní)

2.4 Pracovní pozice ve firmě STAS – Pavel Sehnal

Role, úloha a osobnost podnikatele – majitele firmy

U majitele menší firmy, jako je firma **STAS – Pavel Sehnal**, je typické, že během dne musí zastávat více pracovních rolí, neboť je nemá ve firmě fyzicky obsazené.

Osobnost podnikatele charakterizují především jeho schopnosti (organizační, rozumové, schopnosti jednat s lidmi a další), vědomosti (odborné znalosti v oboru stavitelství a stavebnictví) a jeho dovednosti (praxe).

Aby byl majitel firmy úspěšný a jeho firma prosperovala musí mít určité vlastnosti:

- *Aktivita* – vymýšlet stále nové věci, nebránit se novým trendům ve stavebnictví, v řízení lidských zdrojů, rozvíjet zaměstnance a nelpět na starých zavedených systémech.
- *Motivace* – musí mít v sobě jakousi hnací sílu, která ho vede k vytyčenému cíli. Je spojena s určitými představami a touhami (touha něčeho dosáhnout, něco dokázat, být úspěšný aj.).
- *Rozhodnost* – během podnikání je nutné umět se rozhodovat každý den. Je velmi důležité rozhodnout se správně v zásadních věcech.
- *Informovanost* – při vyšším množství informací je snadnější se správně rozhodnout.
- *Výběr správných lidí* – je velmi důležité, aby majitel firmy zaměstnával vhodné zaměstnance, jen tak dosáhne vytyčených cílů.

Se zrychlováním životního stylu musí i podnikatel rychleji reagovat na potřeby svých zákazníků. Musí se dívat do budoucnosti, předvídat situace, hledat řešení problémů, a rychle reagovat.

Povinnosti podnikatele – majitele firmy

Podnikatel, který provozuje svoji činnost, musí **dodržovat určité povinnosti**, které jsou stanoveny zákony a jinými právními předpisy.

Mezi povinnosti vyplývající z živnostenského zákona patří:

- na žádost živnostenského úřadu je povinen prokázat vlastnické nebo užívací právo k objektu nebo prostorám, v nichž má místo podnikání, liší-li se od místa bydliště,
- zajistit, aby byly kontrolnímu orgánu na jeho žádost a ve lhůtě jím stanovené k dispozici doklady prokazující způsob nabytí prodávaného zboží a materiálu,
- odpovědnost za to, že jeho zaměstnanci prokázali splnění podmínky bezúhonnosti, pokud zákon nebo jiný právní předpis vyžaduje podmínku bezúhonnosti zaměstnanců,
- odpovídá za to, že jeho zaměstnanci splňují způsobilost pro výkon povolání, znalost bezpečnostních předpisů a předpisů o ochraně veřejného zdraví,
- dodržovat povinnosti vyplývající z živnostenského zákona a zvláštních právních předpisů.

Skladník

Úkolem obou skladníků je provádět **manuální, mechanizované, automatizované a administrativní činnosti ve skladu včetně příjmu a výdeje skladovaného zboží**. Náplní práce skladníků ve firmě jsou příjem dodávaného zboží od dodavatelů, skladování a kompletace zboží na základě zpracované evidence, kontrola položek ve skladu, obsluha příslušných zařízení, které se ve skladu nacházejí, příprava skladovaného zboží k výdeji konečným zákazníkům, používání mechanizačních prostředků včetně údržby, běžných oprav a případného seřizování. Skladník musí dále vést skladovou evidenci a účastnit se inventur skladovaného zboží. Odpovídá za odborné uskladnění každého materiálu a zboží.

Skladníci ve firmě **STAS – Pavel Sehnal** pracují s jedním vysokozdvíhým vozíkem a s nakladačem. Práci na tomto pracovním místě musí vykonávat osoba, která je správně vyškolená právě pro manipulaci vysokozdvíhého vozíku a nakladače. Na těchto pracovních pozicích je potřeba počítat s případnými **nepříznivými vlivy** např. s prašností. Předpokladem pro úspěšný výkon povolání je vyučení popř. jen školení či důkladné zaučení o výrobcích a materiálech, se kterými se na skladě setkává, přesnost, paměť a fyzická zdatnost. Nevhodné je pro ženy a alergiky.

Odměňování skladníků

Oba skladníci jsou odměňováni podle **počtu odpracovaných hodin**. K této základní mzdě patří i **příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody**. Skladníci dostávají příplatky za práci přesčas, za práci v sobotu, popř. v neděli a ve státní svátky. Oba skladníci pracují každý den osm hodin, i když otevírací doba ve firmě je deset hodin. První skladník přichází na pracoviště v 7:00 hodin a odchází v 15:00. Druhý pracovník pracuje od 9:00 do 17:00. Skladníci si tuto svoji pracovní dobu střídají pravidelně po týdnu. V případě potřeby je zde nutné, aby byli oba skladníci na pracovišti po celou dobu otevření stavebnin, někdy musejí zůstat i déle (vykládky zboží, řádné a mimořádné inventury).

Prodavačka

Úkolem obou prodavaček, které firma zaměstnává je **prodávat zboží a materiál, které má firma na skladě**. Tento druh materiálu a zboží musejí obě prodavačky dobře znát a musejí všem zákazníkům umět zodpovědět případné dotazy, poskytnout informace a musejí se orientovat v hodnotě a cenách příslušného zboží. Náplní práce obou prodavaček je **poskytování poradenských služeb** souvisejících s poskytováním všech nezbytných informací zákazníkovi – prodej zboží, jeho předvádění zákazníkovi, včetně jeho vystavování, aranžování v prodejně, propagace a opatřování cenovkami. Prodavačky přijímají objednávky zákazníků, reklamace a vyřizují je, obsluhují počítač, na kterém odepisují a prodávají příslušné zboží, obstarávají hotovostní a bezhotovostní platby, vedou a zpracovávají prodejní dokumentaci (příjmové a výdajové pokladní doklady, faktury aj.).

Předpokladem pro vykonávání této práce je nutné vyučení, matematické schopnosti, příjemné vystupování, flexibilita, komunikativnost, trpělivost.

Odměňování prodavaček

Obě prodavačky jsou placeny podle odpracovaných hodin stejně jako skladníci. Příplatky se zde také shodují.

Administrativní pracovníce

Úkolem administrativní pracovníce je zajišťování širokého rozsahu **kancelářských činností**. Zaměstnankyně, která vykonává většinu těchto administrativních činností má svoji kancelář, kde provádí všechny funkce, které jsou spojeny se správným a efektivním vedením podniku. Předpokladem pro výkon tohoto povolání je absolvování úplného středního vzdělání, nejlépe ekonomického směru. Administrativní pracovníce ve firmě **STAS – Pavel Sehnal** se zabývá mnoha pracemi:

- Administrativní pracovníce

Náplní práce administrativní pracovníce je přepisování textů, vkládání dat do počítače prostřednictvím databázových či tabulkových editorů nebo různých účelově vytvořených programů, evidence došlé a odeslané pošty – vyřizování korespondence vedoucího pracovníka včetně balíků a jejich příprava pro expedici, zakládání korespondence a dalších důležitých písemností, předpisů, vyhlášek, zákonů a nařízení a vyhledávání v nich v případě potřeby, obsluha kopírovacích strojů, příprava potřebných písemností a formulářů, zajišťování administrativní agendy, organizování návštěv, porad a seminářů.

Předpokladem pro vykonávání administrativních činností je rychlé psaní na klávesnici, ovládání výpočetní techniky, znalost pravidel pravopisu i pravidel pro úpravy psaní korespondence.

- Účetní

Předmětem práce je provádět komplex činností spadajících do **účetnictví**. Vede účetní evidenci a účetní knihy (peněžní deník, účetní deník, vedení evidence hmotného a nehmotného majetku), vyhotovuje účetní doklady, sestavuje účetní závěrku, zajišťuje údaje o majetkové a finanční situaci podniku, zpracovává daňové přiznání, vede daňové doklady pro správu daně z přidané hodnoty,

- *Daňová specialista*

Plní daňové a odvodové povinnosti v organizaci, pokud možno tak, aby to pro organizaci bylo co nejvýhodnější. činnostmi jsou především:

- vypočítávání daní z příjmů,
- daně z přidané hodnoty,
- silniční daně,
- spotřebních daní,
- příp. dalších daní a informuje majitele firmy o jejich hodnotách.

Odměňování administrativní pracovníce

Administrativní pracovníce je odměňována podle počtu odpracovaných hodin. Její pracovní doba je denně od 7:00 do 15:00. Při práci přesčas jí náleží příplatky. Služební cesty jsou jí propláceny podle stanovených norem ve firmě.

Řidič nákladního vozidla

Úkolem pracovníka je řízení a údržba přiděleného nákladního automobilu. Pracovními činnostmi jsou – řízení svěřeného vozidla, jeho denní ošetřování a kontrola pro zajištění bezpečného provozu, provádění běžných oprav, zajišťování větších oprav u specializovaných firem, účast při nakládce a vykládce nákladu, péče o přepravovaný náklad, včetně případné přípravy dokladů, vedení příslušné evidence o vozidle, o absolvovaných cestách a o spotřebě pohonných hmot. Řidič vykonává svoji práci v celém rozsahu dopravní činnosti, ve vozidle i mimo něj, při opravách nebo nakládacích pracích a musí počítat s prací mimo běžnou pracovní dobu, s delšími pracovními cestami, při údržbě vozidla s mastnotou a nečistotami, s prašností atd. Řidič musí být vlastníkem řidičského oprávnění skupiny C a E, musí být spolehlivý, soustředěný, mít dobrou paměť, sluch a zrak.

Odměňování řidiče nákladního vozidla

Řidiči náleží hodinová mzda a příplatky za práci přesčas.

2.5 Analýza personálních prací ve firmě

2.5.1 Přijímání nových pracovníků

O přijímání pracovníků se rozhoduje až v případě, že ve firmě vznikne nějaké volné místo. **Volné místo a jeho obsazení se ve firmě většinou řeší až na poslední chvíli**, kdy je pracovník nezbytně potřebován.

Majitel firmy se snaží vybírat takové pracovníky, které většinou zná, nebo kteří mu byli nějakým známým doporučení. Snaží se ovšem také o to, aby vybral takové pracovníky, kteří budou nejlépe připraveni na danou práci a jsou schopni ji ihned vykonávat, protože ve firmě **neexistují žádné adaptační programy**. Pracovníkovi vše vysvětlí sám zaměstnavatel nebo s drobnějšími dotazy mu mohou pomoci spolupracovníci. Při výběru nových pracovníků majitel vychází z požadavků pracovního místa. V takto malé firmě není možné přijmout nového pracovníka z vnitřních zdrojů, proto se majitel firmy musí zaměřovat na zdroje vnější. Analýzu vnějších zdrojů však firma neprovádí. Pokud mu není doporučen žádný ze známých lidí, umístí nabídku práce do novin a z množství odpovědí na inzerát potom vybere nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.

2.5.2 Výběr nových pracovníků

Výběr pracovníků se provádí spíše jako „ústní nabídnutí od zaměstnavatele“. Pouze dva zaměstnanci byli přijati při výběrovém řízení.

Majitel si většinou vybere vhodného pracovníka ze svého okolí, pozve ho do sídla firmy k osobnímu pohovoru. Po tomto ústním pohovoru, kdy mu sdělí svoje požadavky a nabídne jisté výhody se rozhodne, zda uchazeč vyhovuje daným předpokladům pracovního místa. Firma se snaží vybrat takové uchazeče, kteří mají příslušné schopnosti, znalosti a dovednosti, které obsazované pracovní místo vyžaduje a pracovník je schopen bez větších školících činností požadovanou práci ihned vykonávat.

Pracovní smlouvu podepíše zaměstnanec ihned při nástupu do práce. Pracovní smlouva ve firmě **STAS – Pavel Sehnal** je ve většině případů sepisována na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou.

2.5.3 Zaměstnávání dočasných pracovníků

V určitých obdobích během roku, kdy je největší nápor zákazníků a firma nemá dostatek svých stálých zaměstnanců, **zaměstnává firma brigádníky**, kteří jsou zaměstnáváni na dobu určitou stejně jako brigádníci vykonávající drobné úpravy a opravy na movitém a nemovitém majetku firmy. Těmito pracemi se rozumí natírání střech, oprava fasád na budovách, drobné stavební práce a další.

2.5.4 Vytváření nových pracovních míst

Při vytváření nových pracovních míst se majitel rozhoduje poměrně delší dobu. Je velmi důležité pro takhle malou firmu zjistit, zda nové pracovní místo, bude **dostatečně využito**. Vytvoření nového zbytečného pracovního místa by bylo pro firmu značně **neefektivní**. Při zvýšeném počtu zákazníků, je potřeba najímat do skladu dalšího skladníka. Je to z toho důvodu, protože oba pracovníci jsou značně vytíženi a firma nechce ztratit svoje zákazníky kvůli dlouhým čekacím lhůtám na vydání zboží.

2.5.5 Řízení pracovního výkonu

Ve firmě, na kterou jsem se zaměřila se **pracovní výkon pravidelně nehodnotí** a zaměstnanci se hodnotí podle příležitostí a „dobré nálady“ zaměstnavatele. Nejčastěji za dobře vykonanou práci a splněné úkoly nebo naopak za špatné plnění práce a úkolů. Pro firmu by bylo velmi důležité hodnocení, které bude pracovníky motivovat a bude růst jejich pracovní výkon a pracovníci se mohou více seberealizovat.

2.5.6 Hodnocení pracovníků

Ve firmě probíhá nejčastěji **hodnocení neformální**. Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka zaměstnavatelem během vykonávání jeho práce. Je příležitostní a dáno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Toto **neformální hodnocení firma nikam nezaznamenává** a zřídka kdy bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Ve firmě je důležité zavést formální hodnocení, které je většinou standardizované, periodické, plánované a systematické.

I když se ve firmě pracovníci hodnotí pouze neformálně, toto hodnocení je i přesto důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků i operativním nástrojem řešení problémů. Zpravidla však nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, použití stejných kritérií hodnocení, je často subjektivní a je také snadno napadnutelné. Proto by personální rozhodnutí měla být raději založena na formálním hodnocení, které zmíněné nedostatky neformálního hodnocení do značné míry odstraní.

2.5.7 Systém odměňování

Ve firmě jsou zaměstnání **dva příbuzní podnikatele**. V tomto prostředí je proto hodnocení a odměňování zaměstnanců mnohem citlivější záležitostí než v jiných podnicích. I když se ve firmě používají stejná kritéria pro všechny pracovníky, je zřejmé, že se zde objevuje jakási pochybnost od ostatních zaměstnanců, zda jsou hodnoceni a odměňováni stejnou měrou. Proces hodnocení a odměňování zaměstnanců musí být tedy více otevřený a zaměstnanci musejí být mnohem důkladněji informováni o tom, jaká kritéria jsou uplatňována.

V současnosti majitel firmy odměňuje všechny pracovníky podle **odpracovaných hodin a splněných úkolů**. Ve firmě není zavedena systematická mzdová politika a mzdy se vyplácejí podle zvyklostí zaměstnavatele a zaměstnanců, na které si zvykli během působení ve firmě.

Zaměstnanci jsou odměňováni většinou k **1. dni následujícího měsíce**. Při potřebách zaměstnanců je možné dohodnout se se zaměstnavatelem na vyplacení zálohy.

Dodatkové mzdové formy

K počtu odpracovaných hodin náleží **další složky mzdy**, které zaměstnanci dostávají buď **pravidelně nebo nepravidelně**.

K pravidelným příplatkům ke mzdě patří příplatky za:

- odpracované soboty v měsíci,
- přesčasy ve firmě,
- odpracované svátky.

Mezi další dodatkové mzdové formy, které zaměstnavatel vyplácí zaměstnancům patří:

- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou.

2.5.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Malá firma, jakou je firma **STAS – Pavel Sehnal**, **neprovádí soustavné ani systematické vzdělávání pracovníků**. Vzdělávání pracovníků se zde provádí pouze podle potřeby se zaměřením na konkrétního zaměstnance. Zaměstnanci se zúčastňují vzdělávacích programů, ke kterým patří profesní školení, odborné kurzy a semináře. Tyto školící programy však nejsou pravidelné.

Ve firmě se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vztahuje hlavně na:

- rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců v oblasti stavebnictví,
- vzdělávání v oblasti řízení motorových vozidel (vysokozdvíhový vozík, smykem řízený nakladač a nákladní automobil).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci si ani neuvědomují, co obnášejí **zaměstnanecké výhody**. Firma však klade důraz na nadstandardní péči o své zaměstnance. Skladníci mají speciální oblečení na zimní i letní měsíce a všichni vlastní oblečení s logem firmy, každý ze zaměstnanců má nárok na čtyři týdny dovolené, prémie na konci roku, vánoční večírek spojený s kulturní akcí a další.

Firma dbá o lidské zdroje a i proto vytváří **motivační podmínky**, které umožňují lidem cítit se v zaměstnání spokojeně a šťastně.

2.5.9 Pracovní vztahy

Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci

Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci jsou upravovány pouze zákoníkem práce, pracovní smlouvou a pracovním řádem.

Příbuzní, s nimiž podnikatel začínal budovat svůj podnik, mohou mít tendenci se separovat a být separováni od těch, kteří přicházejí do firmy později a byli získáni z jiných zdrojů. Může zde vzniknout **nebezpečí nevraživosti a konfliktů** právě mezi **skupinou příbuzných a ostatními pracovníky**. Proto by měl majitel soustavně demonstrovat svůj stejný přístup ke všem pracovníkům bez rozdílu.

Vztahy mezi zaměstnanci

Vztahy mezi zaměstnanci firmy nejsou upravovány žádnými předpisy a jsou velice neformální. Firma nemá žádný etický kodex a vztahy na pracovišti jsou vesměs dobré.

2.5.10 Bezpečnost práce

Protože se ve firmě pracuje s vysokozdvihnými vozíky, nákladním automobilem, smykem řízeným nakladačem a dalšími těžkými stroji, je pro firmu bezpečnost práce velmi důležitá. Noví i stávající zaměstnanci jsou pravidelně proškolení a seznamováni s pravidly o bezpečnosti práce.

2.5.11 Firemní kultura

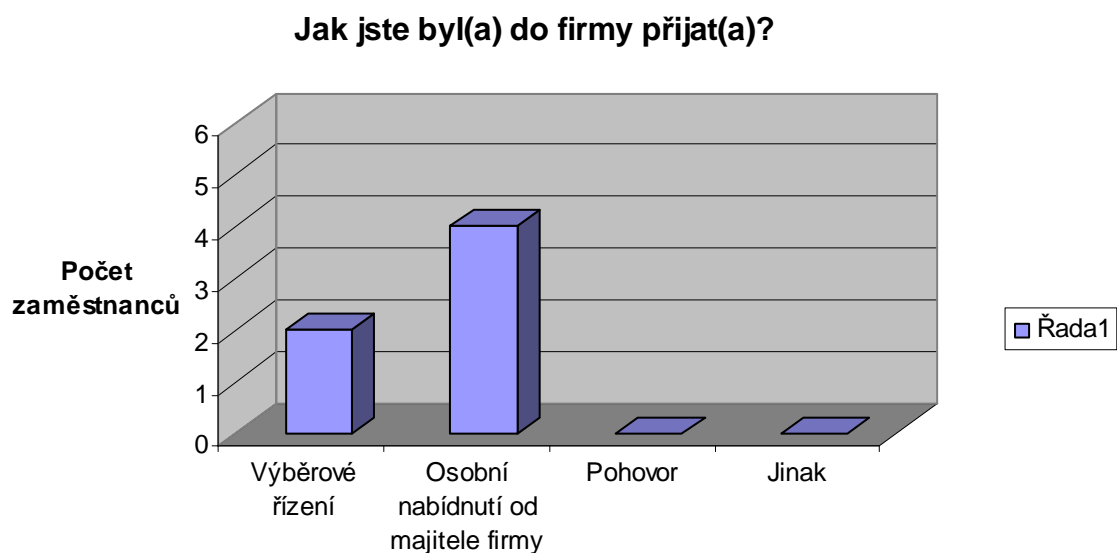
Firemní kultura ve firmě existuje, ale nemá žádný systém, protože majitel není seznámen s prvky firemní kultury. Firma má však své specifické logo, zaměstnanci mají pracovní oděv ve stejných barvách a s logem firmy.

2.6 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníků

Na základě dotazníků, které se týkaly spokojenosti zaměstnanců jsem dospěla k závěrům, které jsou uvedeny v příloze. Zde nalezneme pouze několik graficky znázorněných odpovědí, které jsou klíčové pro rozvoj personálního řízení firmy.

2.6.1 Přijímání zaměstnanců

Většina zaměstnanců, pracujících ve firmě, byli přijati jinak než podle pravidel pro přijímání zaměstnanců. Je to způsobeno tím, že majitel firmy své „známé“ přijímá pouze podle svého úsudku.

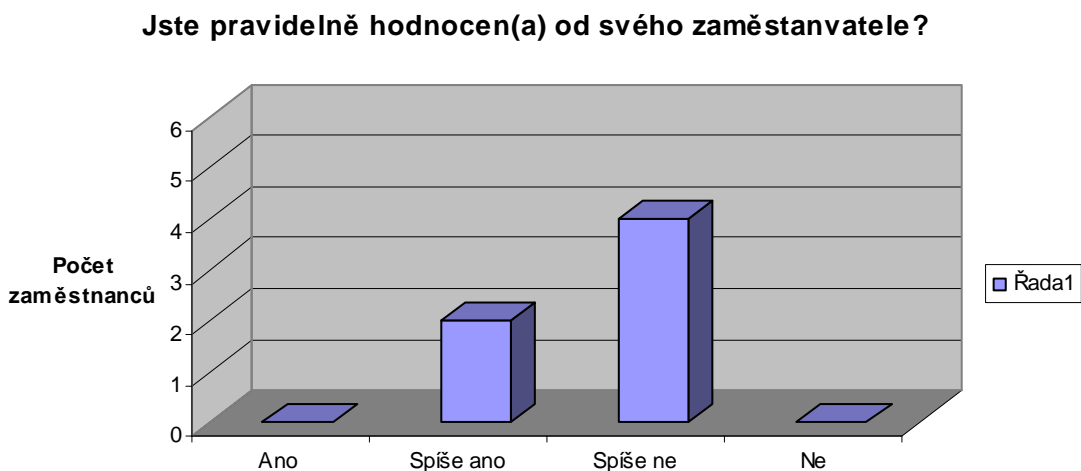


Graf 1 - Přijímání zaměstnanců (Zdroj: Vlastní výzkum)

2.6.2 Hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci jsou hodnoceni **nepravidelně a pouze slovně**. Pro ujasnění jsem zaměstnancům v dotazníku položila otázku: „Co si představujete pod pojmem hodnocení?“ Odpovědi se u každého zaměstnance lišily. Ve většině případů si zaměstnanci představují pod pojmem hodnocení „sdělení kladné či záporné o spokojenosti s pracovním výkonem“.

Slovní, neformální a nepravidelné hodnocení není pro firmu dostačující a nevede k větší motivaci pracovníků. Bylo by vhodné alespoň k tomuto slovnímu hodnocení přidat zápis o hodnocení, aby byly prokazatelné důkazy o výkonu práce jednotlivých zaměstnanců.

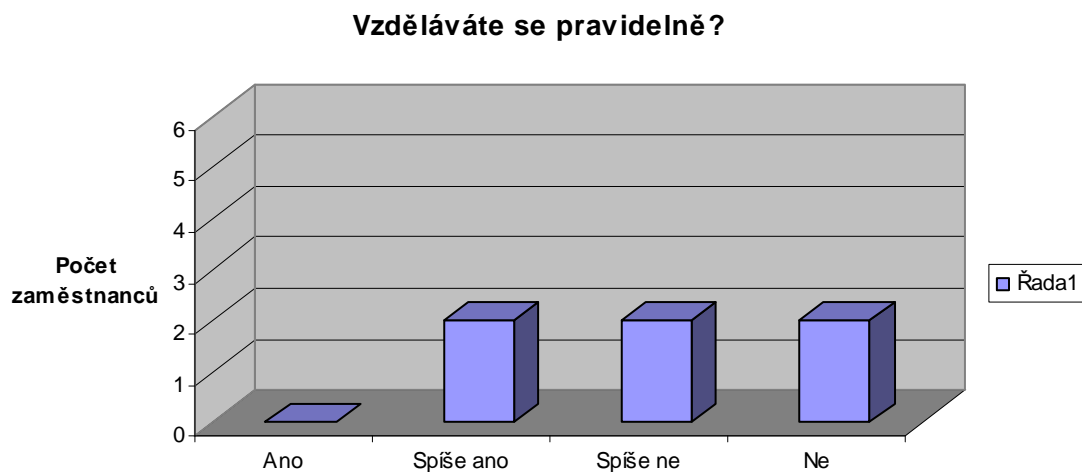


Graf 2 - Hodnocení zaměstnanců (Zdroj: Vlastní výzkum)

2.6.3 Vzdělávání pracovníků

Ve firmě **není zavedeno pravidelné vzdělávání zaměstnanců**. Někteří ze zaměstnanců se nepravidelně účastní kurzů v oblasti změn ve stavebnictví, doškolování a přeškolení v oblastech, které jsou pro samotného zaměstnance potřebné (mzdová a daňová politika, softwarové programy, řidičské zkoušky).

Zaměstnanci by uvítali i další metody vzdělávání např. **zaškolení v oblasti práce s osobním počítačem**, zaškolování v oblasti **nových technologiích**, pravidelné (roční) semináře o novinkách, změnách v profesi – účetnictví.



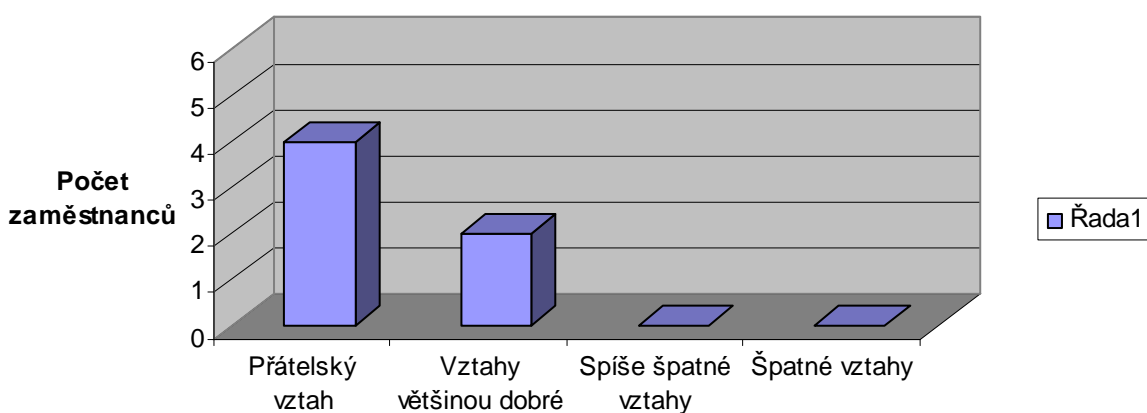
Graf 3 - Vzdělávání pracovníků (Zdroj: Vlastní výzkum)

2.6.4 Vztahy na pracovišti

Co se týče vztahů na pracovišti, jsou pro všechny zaměstnance v takto malé firmě dobré a **přátelské vztahy velmi důležité**. Vztahy s nadřízeným jsou ve firmě dobré, vztahy s ostatními spolupracovníky jsou přátelské nebo většinou dobré.

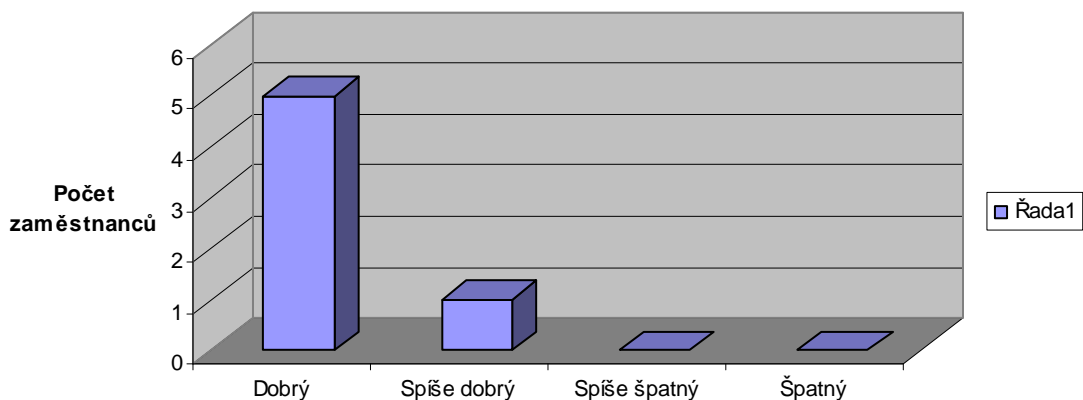
Jednání zaměstnavatele, vztahy se spolupracovníky a finanční důvody by byly hlavní důvody, které by přiměly zaměstnance k odchodu z firmy.

Jak by se daly charakterizovat vztahy na pracovišti se spolupracovníky?



Graf 4 - Vztahy se spolupracovníky (Zdroj: Vlastní výzkum)

Jaký vztah máte se svým zaměstnavatelem?



Graf 5 - Vztahy se zaměstnavatelem (Zdroj: Vlastní výzkum)

2.7 Závěry a analýzy personálního řízení

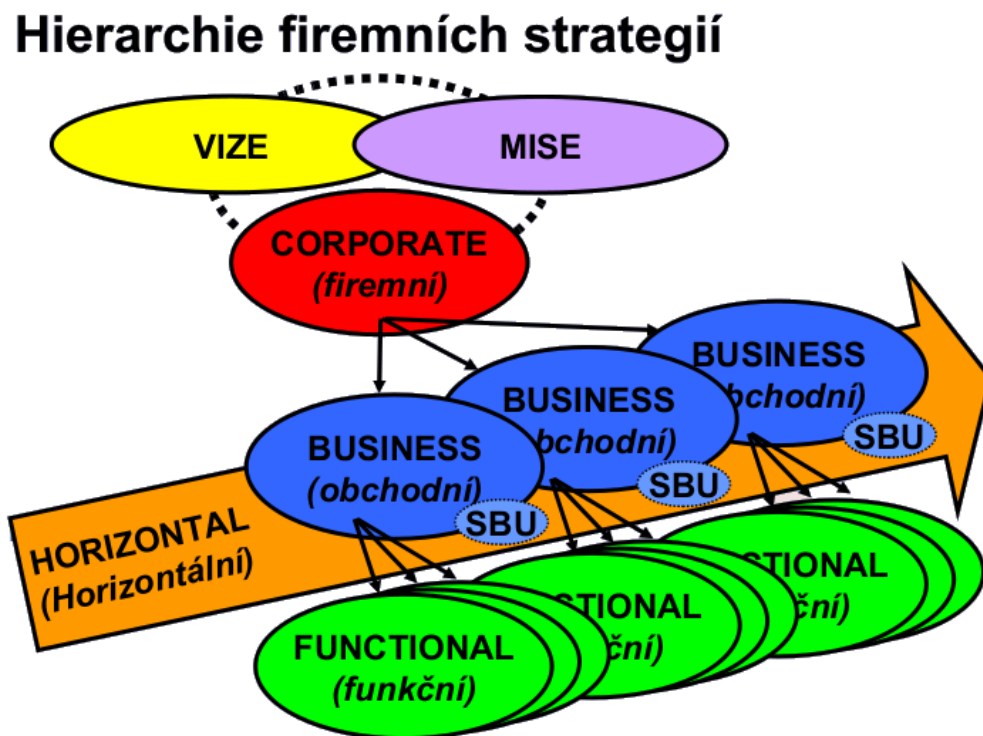
Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že personální práce je **nedostatečně rozvinuta ve všech oblastech**. Díky informacím, které mi poskytl majitel firmy a zaměstnanci firmy **STAS – Pavel Sehnal** jsem dospěla k názorům, že ve firmě jsou oblasti, které jsou plněny bezchybně a účelně, ale také se zde nachází řada činností, které jsou ve firmě prováděny pouze nahodile, intuitivně a neformálně. Nejvíce nedostatků jsem shledala v oblastech výběru a přijímání pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Bylo by dobré všechny **nedostatky odstranit**, aby se zabránilo problémům, které vedou k navyšování nákladů a ztrátě času. Firma **nemá zavedenou žádnou formální strategii**, bylo by proto vhodné tuto strategii zavést. Usnadnilo by to rozhodování i další práci nejen majiteli firmy, ale i všem zaměstnancům.

3 Návrh na rozvoj personální práce a personálních činností ve firmě STAS – Pavel Sehnal

3.1 Strategie a plánování

Jak bylo uvedeno již v předchozí části, firma nemá stanovenou žádnou formální strategii. Je důležité, aby měla firma stanovené cíle a postupy pro splnění těchto cílů. Dosahování zisku není pro firmu dostačující. Je potřeba stanovit cíle na určité období a těchto cílů se snažit dosahovat. Podnikatelskou strategii lze stanovit jednak podle cílů do budoucna, ale i podle průběhu podnikání v minulých letech. Z této strategie můžeme určit i počet stálých zaměstnanců, externích a brigádníků. Navrhují zavést strategii minimálně na jeden až tři roky dopředu.

Hierarchie firemních strategií



Obrázek 9 - Hierarchie firemních strategií (Zdroj: www.beskfimo.net)

3.1.1 Corporate strategy

Firma **STAS – Pavel Sehnal** je expandující firmou a neustále se rozvíjí v oblasti svých činností.

V současné době si firma stanovila tyto firemní cíle:

- **inovovat firmu** ve všech možných oblastech (personalistika, prodej, dodavatelé,...),
- **rozšířit stávající sortiment prodávajících výrobků,**
- **koupit nový nákladní automobil Scania.** Nákladní automobil bude kupován na leasing a splácen bude v pravidelných měsíčních splátkách po dobu pěti let. S nákupem automobilu souvisí **příjem nového řidiče nákladního automobilu.** Nový řidič se bude hledat jednak z důvodu dalšího řidiče do firmy, protože firma už vlastní jeden nákladní automobil značky Liaz, a také z důvodu druhého, kdy stávající řidič bude firmu během několika málo let opouštět (odchod do důchodu). Při jeho odchodu se bude prodávat starý nákladní automobil značky Liaz, který je značně poruchový a pro větší náklady nevhodný.
- přijmout **externího pracovníka,** který vytvoří pro firmu **kvalitní webové stránky,** díky nimž firma získá významnou konkurenční složku ve svém okolí.
- při výběru těchto zaměstnanců je potřeba nastavit účinnější systém výběrového řízení. Zaměstnanci musí být přijímáni podle daných pravidel a bez výjimky,
- zaměřit se na **nové zákazníky a trhy** (začít se soustřeďovat více na **střešní krytiny a střechy celkově**),
- zavedení kvalitnější **propagace firmy,**
- podnikat více v oblasti **autodopravy,**
- více využívat smykem řízený nakladač ke stavebním pracím pro soukromé osoby i pro obecní účely,
- zavést **nový informační systém,**
- **vytvořit nové pracovní místo „personalista“ a přijmout na toto místo vhodného pracovníka.**

Aby těchto cílů firma dosáhla musí brát v úvahu především:

- Minulý vývoj,
- management,
- interní vztahy,
- stakeholders,
- vlivy okolí,
- dostupné zdroje (finance, informace,...).

3.1.2 Strategické obchodní jednotky

Pro správně vymezenou strategickou jednotku je důležité:

- existence zákazníků a konkurence,
- formulování strategických cílů pro každou obchodní jednotku.

3.1.3 Funkční obchodní jednotky

Pro řešení firemní strategie je důležité, aby se firma zaměřovala na strategie v oblastech funkčních obchodních jednotek.

Funkce obchodních jednotek:

- **Obchodní funkce**
 - o rozvoj trhů,
 - o rozvoj metod a postupů,
 - o spolupráce s dodavateli,

- **technická funkce**
 - o strojové zabezpečení,
 - o informační podpora,

- **finanční funkce**
 - o zdroje financí,
 - o struktura majetku,
 - o zisk,

- náklady,
- finanční stabilita,
- **personální funkce**
 - kvalifikovaný personál,
 - mzdová politika,
 - získávání pracovníků,
 - stimulace,
 - BOZP.

3.2 Rozvoj firmy v oblasti personální práce

Aby se firma dále rozvíjela, je důležité **klást důraz na strategický aspekt personální práce**, věnovat zvýšenou pozornost dlouhodobým cílům v oblasti personalistiky a navrhnout cesty směřující k jejich dosažení.

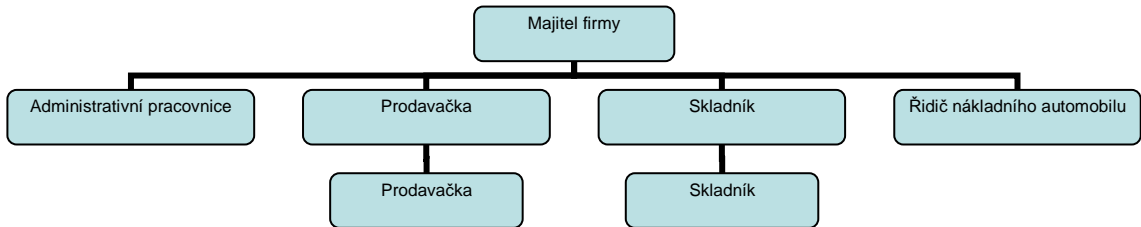
Nejefektivnějším nástrojem flexibility a konkurenceschopnosti firmy je **rozvoj a vzdělávání pracovníků**.

3.2.1 Cíle personálního řízení

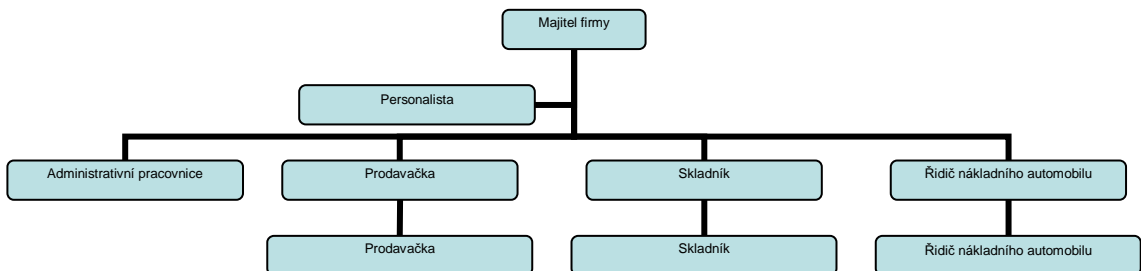
- **Rozšířit organizační strukturu,**
- **zavést karty s popisy pracovních míst,**
- **nastavit účinnější systém výběrového řízení,**
- **systematicky řídit pracovní výkon,**
- **zvyšovat výkonnost pracovníků pomocí motivace,**
- **zavést systematické hodnocení pracovního výkonu a odměňování,**
- **vzdělávat a rozvíjet nové i stávající pracovníky.**
- **hledat nejvhodnější spojení zaměstnance s pracovními úkoly,**
- **usilovat o optimální využívání pracovníků,**
- **formulovat pracovní týmy a vytvářet zdravé mezilidské vztahy.**

Organizační uspořádání firmy

Stávající organizační struktura



Nová organizační struktura s dvěma novými pracovními místy (personalista, řidič nákladního automobilu)



Současné uspořádání firmy je značně nedostačující, protože ve firmě **není stanovena osoba, která by zodpovídala za řízení lidských zdrojů**. Tuto funkci zastává sám majitel firmy a administrativní pracovníce. Pro zlepšení situace bych navrhovala **vytvořit nové pracovní místo – „Personalista“**.

Úkolem personalisty bude zajišťovat optimální stav pracovníků ve firmě a související administrativu.

Pracovní činnosti:

- Vytváření a zajišťování **personální politiky**,
- plánování kvantitativního a kvalitativního **rozvoje pracovníků**,
- provádění **analýz pracovních míst** z hlediska profilů zaměstnanců,
- stanovování kvalifikačních předpokladů pro vykonávání pracovních činností a jejich hodnocení,
- vyřizování **výběrových řízení**,
- ověřování a hodnocení **způsobilosti zaměstnanců** při přijímání a vykonávání pracovních úkolů,
- vyřizování **pracovněprávních záležitostí firmy** (vznik, průběh a zánik pracovních poměrů),
- vedení **personální evidence**,
- zajišťování **vzdělávání a doškolování** zaměstnanců,
- **spolupráce** s úřady práce, správou důchodového zabezpečení, orgány nemocenského a sociálního pojištění apod.

Předpoklady pro výkon profese:

- vysokoškolské, vyšší odborné nebo úplné střední odborné vzdělání s maturitou a kursy v oblasti personálního řízení a personální práce,
- schopnost pracovat samostatně, systematicky a správně,
- příjemné vystupování a schopnost jednat s lidmi.

Náklady související s příjmem personalisty **budou spojeny s vytvořením nového pracovního místa, prostředím, ve kterém bude nový pracovník pracovat, financemi spojenými s výběrovým řízením a přijímáním zaměstnance, zaškolením a následným odměňováním.**

Personalista bude odměňován podle **stanoveného tarifního stupně a odpracovaných hodin**. Stejně jako všem ostatním zaměstnancům firmy mu bude náležet příspěvek za práci přesčas, práci v sobotu v neděli a svátek, příspěvek na dovolenou a vánoční příspěvek.

3.2.2 Specifikace pracovního místa

Ve firmě nejsou zavedeny popisy pracovních míst. Bez těchto specifikací a popisů není možné zabezpečit efektivní výběr nových pracovníků. **Založení karet s popisem a specifikací každého pracovního místa** je jeden z prvních kroků, jak pro firmu vybrat nejvhodnějšího uchazeče.

Nejdůležitější charakteristiky popisu pracovního místa:

- název pracovního místa, pracovní pozice, zaměstnání,
- pracovní úkoly a odpovědnost pracovníka,
- místo výkonu práce,
- možnost vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní podmínky, pracovní prostředí, platové podmínky,
- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristika osobnosti.

3.2.3 Pravidla k přijímání zaměstnanců

Při výběru nových zaměstnanců je potřeba ve firmě **nastavit účinnější systém výběrového řízení**. Každý zaměstnanec musí být přijímán podle **daných pravidel a bez výjimky**. Mimořádný význam pro úspěšné získání pracovníků má **formulace nabídky zaměstnání**. Velmi také záleží na tom, kde a jakou formou nabídku zaměstnání zveřejníme. Navrhovala bych nabídku volného pracovního místa inzerovat ve **sdělovacích prostředcích** nebo spolupracovat s **úřadem práce v Blansku**. V nabídce zaměstnání není důležité uvádět jen požadavky kladené na uchazeče, ale také to, co konkrétního a zajímavého jim může firma nabídnout. Malá firma jakou je firma **STAS – Pavel Sehnal**, jejímž cílem je expandovat, by měla dbát na svou dobrou pověst a vhodným způsobem tuto pověst zdůrazňovat a prezentovat.

Výběr zaměstnanců

Po inzerci v novinách nebo na pracovním úřadě bych majiteli firmy navrhla, aby každý s přihlášených uchazečů **vyplnil dotazník**, ve kterém by o sobě poskytl důležité informace pro vykonávání práce na vybraném pracovním místě. Podle dotazníků by **vybral 3 – 4 nejvhodnější potenciální zaměstnance**, kteří se dostaví k osobnímu pohovoru do sídla firmy.

Při pohovoru je důležité klást především tyto otázky:

- Řekněte mi něco o sobě.
- Co víte o naší firmě?
- Proč u nás chcete pracovat?
- Co se vám nejvíce líbilo na vašem posledním zaměstnání?
- Jaké platové podmínky byste si představoval(a)?
- Jak byste popsal(a) svou osobnost?
- Pracujete rád(a) v týmu?
- Jaké jsou vaše silné stránky?
- Jaké jsou vaše slabiny?
- Co si myslíte o této pracovní příležitosti?
- Jak postupujete při řešení problémů a při rozhodování?
- Co považujete za ideální pracovní podmínky?
- Jaké jsou vaše mimopracovní zájmy a koníčky?
- Proč bychom měli přijmout právě vás?
- Máte nějaké otázky?

Dříve než se majitel rozhodne pro jednoho z uchazečů, je třeba, aby si uvědomil, jaké **schopnosti a vlastnosti u svých zaměstnanců vyžaduje**.

Jde především o:

- schopnost pracovníka samostatně pracovat a kontrolovat svoji práci,
- zájem na tom, aby byla firma úspěšná a snaha k této úspěšnosti přispívat,
- disciplína a pracovní morálka,
- schopnost pracovat v týmu a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- flexibilita, ochota přizpůsobovat se změnám,

- schopnost řešit problémy,
- umění jednat se zákazníky.

Z těchto tří až čtyř uchazečů je následně **vybrán nejvhodnější pracovník**. Zbylým nevhodným uchazečům sdělí majitel svoje rozhodnutí telefonicky.

3.2.4 Řízení pracovního výkonu

Pokud chce být firma **STAS – Pavel Sehnal** úspěšná a obstát v konkurenci, musí investovat do lidí. V oboru stavebnictví je důležité neustále prohlubovat a rozšiřovat znalosti, schopnosti a dovednosti každého pracovníka, který ve firmě pracuje. Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má **soustavná komunikace mezi pracovníkem a zaměstnavatelem**. Pro firmu bych v této oblasti doporučovala zavést **systematické ukládání úkolů**. Tento systém v sobě spojuje zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu podniku, rozvoj schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty firmy.

Každý ze zaměstnanců by měl být ve firmě veden k tomu, aby neváhal kdykoliv přijít za zaměstnavatelem a jakoukoliv záležitostí týkající se jeho práce nebo pracovního úkolu. Vyslovení jeho námětů a připomínek je mimořádně důležité pro odhalování a řešení problémů pracovního výkonu.

Ve firmě doporučuji zavést následující postup:

- Při zjištění problému zaměstnavatelem nebo zaměstnancem řešit tento problém společně,
- odhalit příčiny vzniklého problému a shodnout se na nich,
- společně rozhodnout o krocích vedoucích k překonání nebo zmírnění tohoto problému,
- vytvoření podmínek pro úspěšnost těchto kroků,
- zaměstnanec se také musí podílet na realizaci kroků, které povedou k překonání problému.

Zvyšování výkonnosti pracovníků pomocí motivace

Pokud chce firma zvýšit výkon svých zaměstnanců, je vhodným prostředkem motivace. Důležitými stimuly motivace jsou především **stimuly hmotné** (peněžní odměna nebo pokuta) a **stimuly nehmotné** (pochvala, poděkování, uznání, ale také napomenutí).

Pro firmu jsou důležitá tato pravidla:

- Motivace musí být každodenním úkolem zaměstnavatele.
- Je vhodné, aby dal zaměstnavatel přednost pozitivním motivačním metodám před negativními.
- Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní zaměstnance.

Každý ze zaměstnanců firmy **STAS – Pavel Sehnal** potřebuje mít pocit, že je pro firmu důležitý, že může něco ovlivnit a změnit a to bude přispívat nejen k rozvoji jeho samotného, ale k rozvoji celé firmy.

3.2.5 Hodnocení zaměstnanců

Protože se ve firmě provádí pouze neformální hodnocení, navrhuji zavést **systematické hodnocení pracovního výkonu a odměňování**. Ve firmě je třeba vybudovat takový systém, který bude přijatelný pro zaměstnavatele i zaměstnance. Spokojenost a motivace zaměstnanců se projeví v jejich výkonu, ale také v celkové atmosféře firmy.

V takto malé firmě navrhuji zavést **pravidelné hodnotící rozhovory**, ve kterých zaměstnavatel zhodnotí současný výkon pracovníka, případně jeho výkon za uplynulé období. Každý zaměstnanec se k tomuto hodnocení vyjádří a společně se zaměstnavatelem naleznou plán k případnému zlepšení pracovního výkonu. Doporučuji zavést **pravidelné celkové hodnocení jednou za rok**, ale je možné přihlídnout ke konkrétním požadavkům firmy a hodnocení provádět tak často, jak bude potřeba.

Jak již bylo zmiňováno v předchozí části, ve firmě jsou zaměstnání **dva rodinní příslušníci** majitele firmy. Proto je velmi důležité dbát při hodnocení na **spravedlnost** a každého z pracovníků hodnotit podle stejných kritérií.

Při hodnocení výsledků práce je třeba hodnotit především:

a) Výsledky práce

- množství práce,
- kvalitu práce,
- spokojenost zákazníků

b) Pracovní chování

- ochota přijmout zadané úkoly,
- úsilí při plnění zadaných úkolů,
- zacházení se svěřeným nářadím a zařízením,
- dodržování pravidel.

c) Sociální chování

- spolupráce s ostatními spolupracovníky,
- jednání se zákazníky,
- pracovní chování.

d) Znalosti a dovednosti

- znalosti plněné práce,
- vzdělání,
- samostatnost, ale i spolupráce,
- fyzická síla,
- odpovědnost při plnění úkolů,
- spolehlivost,
- přizpůsobivost.

Výsledky hodnotících rozhovorů budou zpracovány písemně a budou sloužit jako **podklady pro udělování prémie**.

3.2.6 Odměňování zaměstnanců

Pro firmu **STAS – Pavel Sehnal** je v oblasti odměňování nejdůležitější přizpůsobit se **obecným zvyklostem**, protože takový systém je pak srovnatelnější a srozumitelnější. Jednotlivé mzdové tarify je nutné ve firmě přizpůsobit podle výkonu a zásluh každého zaměstnance. Ve firmě se při odměňování pracovníků přihlíží zejména k **možnostem firmy**. Aby firma mohla dále expandovat a rozvíjet se více v oblasti personalistiky, je vhodné mít dostatek informací o povaze **jednotlivých pracovních míst** (popisy pracovních míst). Hodnocení práce usnadní a zefektivní rozhodování o odměňování zaměstnanců.

Cíle hodnocení pro odměňování zaměstnanců:

Cílem hodnocení a následného odměňování je, co **nejobjektivněji zhodnotit pracovní i osobnostní kvality** každého ze zaměstnanců. Při pracovním hodnocení musí jít o hodnocení celkového pracovního potenciálu. Pracovní potenciál zaměstnanců by měl zaměstnavatel posuzovat v několika elementech:

- **odborná kapacita** – připravenost pracovníků vykonávat požadovanou pracovní činnost,
- **výkonová kapacita** – výkonnost a pohotovost v průběhu požadované pracovní činnosti,
- **osobnostní kapacita** – osobnostní připravenost na požadovanou pracovní činnost,
- **společenská a týmová kapacita** – připravenost zaměstnanců na zvládnání společenské a týmové práce,
- **motivační kapacita** – přístup pracovníků k vykonávané práci.

Systém odměňování ve firmě STAS – Pavel Sehnal:

Ve firmě je nejlepší ponechat odměňování pracovníků podle **odpracovaných hodin**. Tuto mzdovou formu je však dobré doplnit o další **pravidelné dodatkové mzdové formy**, protože pouze časová mzda nevyvíjí dostatečný tlak na výkon zaměstnanců. Dodatkové mzdové formy jsou ve firmě v podobě **prémii**, ale jsou udělovány velmi nepravidelně. Pravidelné udělování prémie je pouze na konci roku ve formě **vánočního příspěvku** a na začátku léta jako **příspěvek na dovolenou**.

Příspěvky jsou udělovány i za odpracované soboty a mimořádnou práci ve svátek nebo v neděli.

Zavedení **jednorázových prémie** (bonusů, mimořádných odměn) za vynikající plnění úkolů a iniciativu má velký význam pro **motivaci** každého ze zaměstnanců.

Řidič nákladního automobilu může být odměňován **úkolovou mzdou**, stejně jako skladník, který provádí drobné stavební práce se smykem řízeným nakladačem. Úkolovou mzdou bude odměněn i externí pracovník, který pro firmu vytvoří webové stránky.

3.2.7 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání nových zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že se firma v nejbližších měsících **rozroste o další dva nové pracovníky**, je vzdělávání nových zaměstnanců jedním z nejdůležitějších úkolů.

Majitel musí nové pracovníky informovat o konkrétní práci na pracovním místě, pro které byl nový zaměstnanec přijat.

Základní vzdělávací aktivity pro nové zaměstnance:

- zaměstnanec musí porozumět všem věcem a musí být schopen zvládnout všechny úkoly, které jsou spojeny s jeho pracovním místem,
- musí získat sebedůvěru,
- zařadit se do pracovního kolektivu.

Vzdělávání každého nového pracovníka se může u každého z nich lišit a trvat různou dobu. Zapracování řidiče bude pro majitele určitě snažší a méně časově náročné než zapracování personalisty. V každém případě je třeba těmto zaměstnancům věnovat **soustavnou pozornost**. Adaptace a zapracování pak u zaměstnanců proběhne rychleji a noví pracovníci začnou odvádět dříve stoprocentní výkon.

Vzdělávání stávajících zaměstnanců

Zaměstnanci se vzdělávají ve firmě jen velmi **zřídka a nepravidelně**. Jak bylo zjištěno z dotazníků, zaměstnanci mají zájem o vzdělávání především **v oblasti nových technologií, zaškolování v práci s osobním počítačem a změnách v účetnictví**.

Firma v současné době **přechází na novou techniku v oblasti informačních systémů, proto je velmi nutné nově zaškolit obě prodavačky**, které doposud prodávaly ve starém programu, který byl pro firmu značně zastaralý a brzdil její rozvoj.

Ve vzdělávání je potřeba ve firmě vytvořit systém, kdy se zaměstnanci budou pravidelně vzdělávat v oblastech, které jsou důležité pro jejich práci ve firmě, ale je možné zavést také vzdělávání v oblasti jejich osobní potřeby.

Protože se firma pohybuje v oboru **stavebnictví**, navrhovala bych zavedení pravidelných **návštěv stavebního veletrhu na brněnském výstavišti**. Každý ze zaměstnanců bude vědět, jaké novinky a trendy v oboru stavebnictví jsou na českém, ale i zahraničním trhu.

Při vzdělávání zaměstnanců takto malé firmy by bylo dobré používat hlavně **metody vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce**. Ke školení mimo pracoviště navrhuji pravidelné a systematické školení, které souvisí s pracovními místy ve firmě. Kromě skladníků, kteří se pravidelně přeškolují jedenkrát ročně na řízení vysokozdvížných vozíků, se ve firmě nikdo další pravidelně neúčastní žádných kurzů, školení nebo seminářů. **Pro administrativní pracovníci je vhodné zařídit školící kurzy několikrát ročně v oblasti daní, mezd a finanční politiky**.

3.3 Celkové přínosy a zhodnocení

Navrhovaná strategie **nejméně na jeden až tři roky dopředu** bude pro firmu velmi efektivní. Majiteli usnadní rozhodování ve všech oblastech podnikání. Může **předcházet problémům**, které mohou nastat právě díky neexistenci podnikatelské strategie. Firma bude díky dlouhodobé strategii v příštích obdobích dosahovat vyšších zisků, bude snižovat náklady a šetřit čas.

Otázky, které musí majitel firmy řešit při zavedení dlouhodobější firemní strategie:

- Přednosti a nedostatky firmy,
- jakých cílů chce dosáhnout,
- jak chce těchto cílů dosáhnout,
- postavení firmy na trhu,
- velikost peněžních prostředků.

Druhou důležitou složkou je **strategie personálního řízení**. Protože se firma neustále rozvíjí a získává stále významnější postavení na trhu je nezbytné, aby majitel svým zaměstnancům věnoval soustavnou pozornost.

Otázky, které musí majitel firmy řešit při zavedení personální strategie:

- Kolik a jaké pracovníky bude firma potřebovat,
- Činnosti, které je potřeba udělat, aby byla pokryta potřeba zaměstnanců.

Velmi důležitým krokem pro další rozvoj firmy bude **vytvoření nového pracovního místa – „personalista“**. Toto rozhodnutí musí být dobře promyšleno, aby nebylo jen ztrátou času a peněz. Přijmutí zaměstnance na tuto pracovní pozici bude **velkým přínosem nejenom pro firmu, ale i pro zaměstnance**. Díky zavedeným systémům v oblasti hodnocení, vzdělávání, rozvoje a odměňování, bude **zvýšena motivace** všech pracovníků.

Úspěch firmy více závisí na lidech než na formální organizační struktuře. Pro firmu je důležité podporovat zaměstnance, kteří pracují s velkým osobním zaujetím. S tím souvisí kvalita a efektivnost práce. Proto je pro firmu důležité zařazovat do svého kolektivu lidi flexibilní, optimistické, pracovité, se slušným a vstřícným jednáním se zákazníky, ostatními zaměstnanci i zaměstnavatelem.

Jedním z cílů firmy je **spokojený zákazník**. Je dobré u zákazníků zvyšovat důvěru a budovat dobré a dlouholeté vztahy se zákazníky.

Díky investicím, které budou vloženy do personálního řízení firmy bude neustále **zkvalitňováno řízení firmy, zvyšována efektivita a zajištěn další rozvoj firmy**. Přínosy mých opatření jsou mimo jiné v tom, že pomohou zajistit lidské zdroje pro další rozvoj firmy. Náklady vynaložené na zkvalitnění personálních činností se budou

týkat hlavně vytvoření **dvou nových pracovních míst** (personalista, řidič nákladního automobilu), zavedení lepších systémů ve všech oblastech personalistiky a celkového rozvoje firmy. Tyto náklady se však v dalších obdobích vrátí a firma bude **dosahovat vyššího hospodářského výsledku**.

Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit návrhy na zlepšení personálního řízení a personálních prací ve firmě **STAS – Pavel Sehnal**. Tyto návrhy jsem vytvořila na základě analýzy firmy, kterou jsem provedla pomocí rozboru poskytnutých materiálů, dotazováním zaměstnavatele a zaměstnanců a dotazníku o spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

V první polovině diplomové práce jsem se zaměřila na teoretickou stránku, kde jsem popsala a zpracovala veškeré dostupné zdroje týkající se tohoto tématu. V druhé části jsem analyzovala současnou situaci ve firmě a ve třetí části navrhla zlepšení některých oblastí týkajících se personálních činností.

Ve většině oblastí jsem zjistila nemalé nedostatky. Firma nemá žádnou podnikatelskou strategii. Firmě jsem navrhla, aby si vytvořila strategii na jeden až tři roky dopředu. V této strategii by měly být zahrnuty všechny potřebné cíle a postupy, které jsou k rozvoji firmy velmi důležité

Dále jsem se zaměřila na oblasti, které se vztahují na celkový rozvoj firmy, organizační uspořádání, přijímání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, zvyšování výkonnosti, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tyto oblasti mi pro firmu připadají velmi potřebné a důležité.

Současné podnikatelské prostředí se neustále mění a měnit se bude, a proto je nutné přizpůsobovat i styl řízení a své návyky pro personální řízení tak, aby firma mohla dosahovat maximální efektivity a úspěšnosti i v dlouhodobějším pojetí.

Základem úspěchu jakýchkoliv pozitivních změn je dostatečná pozornost věnovaná personálním činnostem, které jsou neodmyslitelnou součástí rozvoje firmy.

Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-54-8
- [4] KOTLER, P. *Marketing a management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-901859-5-9
- [5] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [7] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 202 s. ISBN 80-7261-116-X
- [8] LUDLOV, R.; PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2
- [9] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- [10] www.beskfimo.net
- [11] www.bobcat.cz

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Meziroční růst stavební výroby (Zdroj: Český statistický úřad)	41
Obrázek 2 – Prodejna (Zdroj: Vlastní)	42
Obrázek 3 - Skladovací hala (Zdroj: Vlastní)	42
Obrázek 4 – Prodejna (Zdroj: Vlastní)	44
Obrázek 5 - Nákladní automobil (Zdroj: Vlastní)	45
Obrázek 6 - Nakladač (Zdroj: www.bobcat.cz)	45
Obrázek 7 - Kancelář (Zdroj: Vlastní)	48
Obrázek 8 - Kancelář (Zdroj: Vlastní)	48
Obrázek 9 - Hierarchie firemních strategií (Zdroj: www.beskfimo.net)	64

Seznam grafů

Graf 1 - Přijímání zaměstnanců (Zdroj: Vlastní výzkum)	59
Graf 2 - Hodnocení zaměstnanců (Zdroj: Vlastní výzkum)	60
Graf 3 - Vzdělávání pracovníků (Zdroj: Vlastní výzkum)	61
Graf 4 - Vztahy se spolupracovníky (Zdroj: Vlastní výzkum)	62
Graf 5 - Vztahy se zaměstnavatelem (Zdroj: Vlastní výzkum)	62

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník.....	85
Příloha 2 - Vyhodnocení dotazníku	92
Příloha 3 - Návrh inzerátu.....	95

Průzkum spokojenosti zaměstnanců firmy STAS – Pavel Sehnal

Vážený pane, vážená paní,

ráda bych Vám položila několik otázek týkajících se spokojenosti s Vaším pracovním místem, pracovním prostředím, způsobem odměňování, pracovních vztahů na pracovišti a ostatních personálních činností.

Výsledky a závěry se budu zabývat v mé diplomové práci. Majitel firmy bude pouze seznámen s celkovým vyhodnocením tohoto dotazníku a s návrhy na zlepšení personální práce ve firmě. Zvolenou odpověď označte křížkem, u více Vám vyhovujících odpovědí jich vyberte několik současně. Je-li požadováno slovní hodnocení, odpovězte, prosím, do volného místa za uvedenou otázku. Vzhledem k tomu, že dotazník je anonymní, chtěla bych Vás poprosit o pravdivé a poctivé vyplnění všech otázek. Podstatný je pouze Váš názor, který může vést ke zlepšení personální situace ve firmě.

Za Vaši ochotu Vám předem děkuji.

V Brně dne 13. 3. 2008

Bc. Petra Sehnalová

Otázky dotazníku

1. Jste rád(a), že pracujete ve firmě STAS – Pavel Sehnal?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5- 10 let
- více než 10 let

3. Jak jste byl(a) do firmy přijat(a)?

- Výběrové řízení
- Osobní nabídnutí od majitele firmy
- Pohovor
- Jinak (Jak?)

.....

.....

.....

.....

4. Jste spokojen(a) se skladbou a úrovní pracovního prostředí, ve kterém pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Dbá firma bezpečnosti práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Jste spokojen(a) se současnou výší své mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jakou formu odměny za Vaše pracovní výkony by jste upřednostnil(a)?

- Pouze časová mzda
- Pouze úkolová mzda
- Časová mzda + pohyblivá složka úkolové mzdy
- Časová mzda + pohyblivá složka odměn podle pracovního výkonu
- Jiná (Jaká?)

.....

.....

.....

.....

8. Které z dodatkových mzdových forem využíváte?

- Příspěvek na dovolenou
- Třináctý plat
- Vánoční příspěvek
- Příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí
- Dny dovolené navíc
- Příspěvky na dopravu
- Jiné (Jaké?)

.....

.....

.....

.....

9. Jaký vztah máte se svým zaměstnavatelem?

- Dobrý
- Spíše dobrý
- Spíše špatný
- Špatný
- Dalo by se v této oblasti něco zlepšit? (Co?)

.....

.....

.....

.....

10. Jaký význam pro Vás mají dobré vztahy na pracovišti?

- Jsou velmi důležité
- Jsou důležité
- Nejsou důležité
- Nezáleží mi na tom

11. Jak by se daly charakterizovat vztahy na pracovišti se spolupracovníky?

- Přátelský vztah
- Vztahy většinou dobré
- Spíše špatné vztahy
- Špatné vztahy

12. Co by Vás přimělo k odchodu z firmy?

- Jednání zaměstnavatele
- Vztahy se spolupracovníky
- Finanční důvody
- Špatné dopravní spojení
- Nemožnost uplatnění Vaší kvalifikace
- Jiné důvody (Jaké?)

.....

.....

.....

.....

13. S náplní Vaší práce jste?

- Spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Nespokojen(a)

14. Motivuje Vás zaměstnavatel svým jednáním k pracovní výkonnosti v dostatečné míře?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Jste pravidelně hodnocen(a) od svého zaměstnavatele?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Hodnocení je spíše

- Formální
- Neformální

17. Co si představujete pod pojmem hodnocení?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

18. Je ve firmě zavedeno pravidelné vzdělávání pracovníků?

- Ano
- Ne

19. Jak jste ve firmě dále vzděláván(a)?

- Doškolování
- Přeškolování
- Jazykové vzdělávání
- Kurzy zaměřené na práci s osobními počítači
- Kurzy zaměřené na jednání se zákazníky
- Kurzy v oblasti změn ve stavebnictví
- Odborné přednášky
- Odborné semináře
- Odborné kurzy
- Jinak (Jak?)

.....

.....

.....

.....

20. Jaké další metody vzdělávání byste ve firmě uvítal(a)?

- Zaškolování v oblasti práce s osobním počítačem
- Řidičské oprávnění
- Zaškolování v oblasti nových technologiích
- Jiné (Jaké?)

.....

.....

.....

.....

21. Vzděláváte se pravidelně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Jsou ve firmě stanovena pravidla v oblasti řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců?

- Ano
- Ne

23. Co by se dalo podle Vás ve firmě zlepšit?

.....

.....

.....

.....

Za úplné vyplnění dotazníku děkuji, a ujišťuji Vás, že odpovědi nebudou nikde zneužity.

***Vyhodnocení dotazníků o spokojenosti zaměstnanců firmy
STAS- Pavel Sehnal***

1. Jste rád(a), že pracujete ve firmě STAS – Pavel Sehnal?

2x Ano, 4x Spíše ano

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

3x více než 10 let, 2x 5 – 10 let, 1x 1 – 3 roky

3. Jak jste byl(a) do firmy přijat(a)?

4x Osobní nabídnutí od majitele firmy, 2x výběrové řízení

4. Jste spokojen(a) se skladbou a úrovní pracovního prostředí, ve kterém pracujete?

5x Ano, 1x Spíše ano

5. Dbá firma bezpečnosti práce?

6x Ano

6. Jste spokojen(a) se současnou výší své mzdy?

4x Ano, 2x Spíše ano

7. Jakou formou odměny za Vaše pracovní výkony by jste upřednostnil(a)?

3x Pouze časová mzda, 3x Časová mzda + pohyblivá složka odměn podle pracovního výkonu

8. Které z dodatkových mzdových forem využíváte?

6x Příspěvek na dovolenou, 6x Vánoční příspěvek

9. Jaký vztah máte se svým zaměstnavatelem?

5x Dobrý, 1x Spíše dobrý

10. Jaký význam pro Vás mají dobré vztahy na pracovišti?

3x Jsou velmi důležité, 3x Jsou důležité

11. Jak by se daly charakterizovat vztahy na pracovišti se spolupracovníky?

4x Přátelský vztah, 2x Vztahy většinou dobré

12. Co by Vás přimělo k odchodu z firmy?

3x Jednání zaměstnavatele, 2x Vztahy se spolupracovníky, 1x Finanční důvody

13. S náplní Vaší práce jste?

5x Spokojen(a), 1x Spíše spokojen(a)

14. Motivuje Vás zaměstnavatel svým jednáním k pracovní výkonnosti v dostatečné míře?

2x Ano, 4x Spíše ano

15. Jste pravidelně hodnocen(a) od svého zaměstnavatele?

2x Spíše ano, 4x Spíše ne

16. Hodnocení spíše

6x Neformální

17. Co si představujete pod pojmem hodnocení?

Souhrn poznatků a jejich vyhodnocení, sdělení kladné či záporné o spokojenosti s pracovním výkonem

18. Je ve firmě zavedeno pravidelné vzdělávání pracovníků?

2x Ano, 4x Ne

19. Jak jste ve firmě dále vzděláván(a)?

2x Doškolení, 2x Přeškolení, 4x Kurzy v oblasti změn ve stavebnictví, mzdová a daňová politika, softwarové programy, řidičské zkoušky

20. Jaké další metody vzdělávání byste ve firmě uvítal(a)?

2x Zaškolení v oblasti práce s osobním počítačem, 2x Zaškolení v oblasti nových technologiích, Pravidelné (roční) semináře o novinkách, změnách v profesi – účetnictví

21. Vzděláváte se pravidelně?

2x Spíše ano, 2x Spíše ne, 2x Ne

22. Jsou ve firmě stanovena pravidla v oblasti řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců?

1x Ano, 5x Ne

23. Co by se dalo podle Vás ve firmě zlepšit?

Propagace firmy, prostředí, nová světla ve skladu, vysavač v kanceláři

Firma STAS – Pavel Sehnal hledá vhodného kandidáta na pozici

Personalistka/personalista

Požadujeme:

- SŠ/VŠ ekonomického směru
- odborná praxe a znalosti v personalistice (min. 2 roky)
- velmi dobré komunikační a organizační schopnosti
- znalost práce na PC
- flexibilita, pečlivost, samostatnost, spolehlivost, loajalita
- řidičský průkaz skupiny B

Pracovní náplň:

- proces přijímání nových zaměstnanců
- vedení personální agendy firmy
- rozvoj nových i stávajících zaměstnanců
- systém hodnocení zaměstnanců
- vzdělávací systémy zaměstnanců
- komunikace s veřejnou správou a podnikatelskými subjekty
- péče o zaměstnance
- odpovědnost za dodržování legislativních postupů

Nabízíme:

- práci v příjemném prostředí
- možnost dalšího vzdělávání a rozvoje
- přátelský kolektiv
- příspěvky
- získání nových zkušeností

Své životopisy zasílejte poštou na adresu: **STAS – Pavel Sehnal**, Rudice 66, 679 06
JEDOVNICE nebo e-mailem na adresu: stas.rudice@seznam.cz