Analýza personálních činností vybrané organizace
Analysis of Personnel Activities in a Selected Company

Student: Štěpánka Absolonová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kamila Dvorská, Ph.D.

Ostrava 2010
Zadání bakalářské práce

Štěpánka Absolonová

Student:
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Analýza personálních činností vybrané organizace
Analysis of Personnel Activities in a Selected Company

Zásady pro vypracování:
1. Úvod
2. Teoretická východiska personálních činností
3. Charakteristika firmy
4. Analýza personálních činností vybrané organizace a její vyhodnocení
5. Závěr
Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kamila Dvorská, Ph.D.

Datum zadání: 20.11.2009
Datum odevzdání: 07.05.2010

[Signatures]

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc. vedoucí katedry
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová dékanka fakulty
Místopředstavitel prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech píloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 7. 5. 2010

..............................................

štěpánka Absolonová
Děkuji Ing. Kamile Dvorské, Ph.D. za cenné rady, povědomky a konzultace, kterými působila k vypracování této bakalářské práce.
Obsah

1 Úvod .......................................................................................................................... - 1 -

2 Teoretická východiska personálních účinností ................................................................. - 2 -
   2.1 Vytváření a analýza pracovních míst .................................................................. - 4 -
   2.1.1 Vytváření pracovních míst ............................................................................. - 4 -
   2.1.2 Analýza pracovních míst ............................................................................... - 5 -
   2.2 Personální plánování ......................................................................................... - 6 -
   2.3 Získávání, výběr a následné půjčování pracovníků ............................................. - 7 -
       2.3.1 Získávání pracovníků ............................................................................... - 7 -
       2.3.2 Výběr pracovníků ...................................................................................... - 8 -
       2.3.3 Půjčování pracovníků .............................................................................. - 9 -
   2.4 Hodnocení pracovníků ....................................................................................... - 10 -
   2.5 Rozmístění (závazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru ........... - 11 -
       2.5.1 Rozmístění pracovníků ............................................................................. - 11 -
       2.5.2 Ukončování pracovního poměru .............................................................. - 11 -
   2.6 Odměňování ....................................................................................................... - 12 -
   2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ........................................................................ - 13 -
   2.8 Pracovní vztahy ................................................................................................. - 15 -
   2.9 Pěkné o pracovníky ........................................................................................... - 16 -
   2.10 Personální informační systém ......................................................................... - 17 -
   2.11 Metodika práce .................................................................................................. - 18 -
       2.11.1 Individuální osobní rozhovor ................................................................ - 18 -
       2.11.2 Dotazník ................................................................................................. - 19 -
       2.11.3 Analýza dokumentů .............................................................................. - 19 -

3 Charakteristika firmy ................................................................................................... - 20 -

4 Analýza personálních účinností vybrané organizace a její vyhodnocení ...................... - 22 -
   4.1 Organizace práce ................................................................................................ - 22 -
   4.2 Zpracování výsledků ........................................................................................ - 23 -
   4.3 Vytváření a analýza pracovních míst ................................................................. - 23 -
       4.3.1 Vytváření pracovních míst ..................................................................... - 23 -
       4.3.2 Analýza pracovních míst ...................................................................... - 25 -
   4.4 Personální plánování .......................................................................................... - 25 -
   4.5 Získávání, výběr a následné půjčování pracovníků ........................................... - 26 -
1 Úvod

Personální práce, která zahrnuje personální činnosti, je neodmyslitelnou součástí vedení kterékoliv organizace. Personálními činnostmi je nutné zabývat se již od okamžiku, kdy jsme se rozhodli pro přijetí prvního zaměstnance. Každá organizace se musí snažit, pomocí personálních činností, dosáhnout nebo se alespoň přiblížit personálnímu optimu. Cílem personální politiky organizace je tedy určení takových personálních činností, které budou pro organizaci potřebné a které budou vykonávány tak, že povedou k personální optimalizaci organizace.

V období celosvětové krize je pro všechny organizace důležité, mít k dispozici kvalifikované personální manažery, kteří se v takové situaci poradí a dokážou zabezpečit efektivní vykonávání personálních činností a tím napomáhat k vnitřní stabilitě organizace. Taková organizace pak může mít na trhu konkurencí výhodu.

Předmětem mé bakalářské práce je prostudování literatury z oboru personalistiky a získání hlubších informací o personálních činnostech. Ve své práci popíšu základní teoretickou východiskovou personalistiku činností a nakonec se zajímám uznávat komplexními informacemi o vykonávaných personálních činnostech organizace, kterou budu spolupracovat.

Téma bakalářské práce budu skýt ve spolupráci s obchodní firmou, která podniká na území Moravskoslezského kraje v oblasti stavebního přemyslu. Tato firma nemá personální útvar a funkci personalisty zabezpečuje více zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce je v teoretické části vyjmenovat a popsat všechny personální činnosti z dostupné literatury a v praktické části charakterizovat vybranou organizaci, analyzovat její personální činnosti a zhodnotit je v porovnání s teoretickou částí.

K dosažení cíle budu používat techniky sociologického průzkumu, především techniku individuálního osobního rozhovoru, techniku dotazníku a techniku analýzy dokumentů.
2 Teoretická východiska personálních činností

Autoři, kteří se v dostupné literatuře zmiňují o personálních činnostech, se liší v jejich pořadí, pojmenování a tím pádem i ve vymezení každé jednotlivé personální činnosti. Vysvětlením je okolnost, že někteří autoři rozdělují jednu personální činnost na více personálních činností nebo pojmenovávají novou činnost, jinými autory k personálním činnostem nezaznamenou.

Hlinka (2008, str. 21) se zmiňuje o osmi personálních činnostech. Mezi ně patří: "Zajištění pracovních sil z trhu práce a zaměstnanosti; Vytváření personální politiky; Personální evidenci a statistiku; Stimulování a motivování pracovní výkonnosti; Zvyšování kvalifikační schopností zaměstnanců; Sociální politiku; Pěči o pracovní podmínky; Komunikaci a vnější vztahy." Koubek (2007a, str. 17) uvádí deset personálních činností. Tyto činnosti vymezil pro firmy, které nemají personální útvar nebo funkci personalisty. Řadí mezi ně: "Vytváření a analýzu pracovních míst; Personální plánování; Žískávání, výběr a následné půjčování pracovníků; Hodnocení pracovníků; Rozmístění (zařazení) pracovníků a ukončování pracovního poměru; Odmlouvní; Vzdělávání a rozvoj pracovníků; Pracovní vztahy; Pěči o pracovnící; Personální informační systém." Dvořáková (2007, str. 17) popisuje šestnáct personálních činností. Uvádí mezi nimi: "Analýzu práce a vytváření pracovního úkolu; Plánování lidských zdrojů; Žískávání, výběr a adaptaci; Rozmístění zaměstnanců; Organizaci práce a pracovní podmínky; Bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků; Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců; Vzdělávání a rozvoj; Odmlouvní a zaměstnáněcké výhody; Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání; Pěči o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj; Komunikaci a informování zaměstnanců; Personální informační systém." Armstrong (2007, str. 65) se zmiňuje ve své knize o čtrnácti personálních činnostech, kterými jsou: "Vytváření a rozvoj organizace; Personální plánování; Řízení talentů; Řízení znalostí; Získávání a výběr pracovníků; Vzdělávání a rozvoj; Řízení odmlouvní; Vztahy s pracovníky; Bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků; Pěči o pracovnící; Personální správa; Plánování ze zákona vyplývajících povinností; Záležitosti rovného zacházení a Šíření rozmazanosti; Další záležitosti týkající se zaměstnánců a vztahů." Koubek (2007b, str. 20) uvádí ve své publikaci deset personálních činností, mezi které zařazuje ještě ty dále personální činnosti. Mezi jím vymezené personální
\( \text{l} \) innosti patří: \( \text{A} \) vytváření a analýza pracovních míst; Personální plánování; Získávání, výběr a \( \text{p} \) řijmání pracovníků; Hodnocení pracovníků; Rozmístění pracovníků a ukončování pracovního poměru; Odměňování; Vzdělávání pracovníků; Pracovní vztahy; Pěče o pracovníky; Personální informační systém; Průzkum trhu práce; Zdravotní péče o pracovníky; \( \text{L} \) innosti zaměřené na metodiku průzkumu; zjišťování a zpracování informací; Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměřování pracovníků.

Bláha, Mateicic u a Kaťáková (2005, str. 56) popisují sedmnáct personálních \( \text{l} \) inností. Mezi nimi jsou: \( \text{A} \) systemizace pracovních míst (pozice) ve firmě; Analýza práce a vypracovávání popisu práce pracovních míst, pozic a funkcí; Projektování práce, pracovní \( \text{l} \) innosti, pracovních míst; Stanovování (specifikace) pracovní náročnosti pracovních míst, pozic a funkcí, \( \text{p} \) řepadlení) stanovování požadovaných kompetencí (způsobilosti) zaměstnanců; Vyhledávání, nábor a získávání zaměstnanců; Posuzování pracovní způsobilosti uchazečů; Personální výběr uchazečů; Výhledavání zaměstnanců; Zaměření zaměstnanců na pracovní místa (pozice); \( \text{ř} \) řízení pracovní adaptace nových a \( \text{p} \) řízení zaměstnanců; Personální \( \text{p} \) řízpra (vzdělávání, sebevzdělávání, výcvik, \( \text{k} \)olení, rekvalifikace); Pracovní hodnocení; Odměňování zaměstnanců a vytváření podmínek pro jejich pracovní motivování (včetně zaměstnaneckých výhod); \( \text{ř} \) řízení odborného \( \text{ř} \) šitu, rozvoje zaměstnanců a jejich profesní kariéry; \( \text{ř} \) řízení zaměstnaneckých záležitostí; Ukončování pracovního poměru; Vedení personální evidence (personálních agend).

Foot a Hook (2002, str. 5) vymezují devatenáct personálních \( \text{l} \) inností, kterými jsou: \( \text{Á} \) nábor a výběr; Výcvik a rozvoj personálu; Plánování lidských zdrojů; Uzavírání smluv; Zajišťování sloužícího zacházení; Zajišťování rovných \( \text{p} \) řešitostí; Posuzování výkonu zaměstnanců; Poradenství pro zaměstnance; Zaměstnanecké výhody; Odměňování a \( \text{p} \) řijem zaměstnanců; Zdraví a bezpečnost; Pracovní kázání; Jednotlivé \( \text{p} \) řízení zaměstnanců; \( \text{Z} \) zacházení se stížnostmi; Propouštění; \( \text{ř} \) řízení nadbytečnosti personálu; Vyjednávání; Povzbuzování angažování zaměstnanců.

Walker (2003, str. 17) se zmiňuje o dvaceti personálních \( \text{l} \) innostech. Mezi ně zařadí: \( \text{Á} \) plány zdravotní a sociální péče; Penzijní a kapitálové plány; Odměňování \( \text{i} \) mzdovou administrativu, přímové a poblížkové plány; Mzdové úřednictví; \( \text{ř} \) řízení expatriantů; Hodnocení pracovníků; Uvolnění pracovníků; Dodržování rovného \( \text{p} \) řístupu k zaměřování a vzdělávání všech skupin pracovníků politiku pozitivní diskriminace; Vzdělávání a výchova pracovníků; Komunikaci s pracovníky; Rozvoj
pracovníků; Rozvoj managerů; Zaměstnanecké vztahy; Efektivnost organizace práce; Plánování následnictví; Pracovní vztahy; Získávání a výběr pracovníků; Bezeptnost a ochranu zdraví; Rozmístění pracovníků; Tvorbu personálních rezerv pro vedoucí funkce.

Jak už jsem psala v úvodu, organizace se kterou budu spolupracovat, nemá personální útvar a funkci personalisty nezabezpečuje jediný člověk. Proto při dalším postupu použiji pojmenování personálních úředů podle Josefa Koubka, viz výše.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je systematickým procesem. Je personální úřed, která je považována za klíčovou. Bez této personální úřed nelze vykonávat ostatní personální úřed.

Koubek (2007b, str. 43) definuje vytváření pracovních míst jako:

"Proces, během něhož se definiují konkrétní pracovní úkoly jedince (popadá skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizace struktury, tj. pracovních míst, která musí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Každé pracovní místo je vymezeno konkrétními pracovními úkoly a odpovědnostmi s místem souvisejícími. Je nutno zabezpečit, aby každý z těchto úkolů směřoval k dosažení cílů organizace, dokázal uspokojit pracovníky a motivoval je, neohrožoval jejich fyzické a duševní zdraví a byl ve shodě s kvalifikací, schopnostmi zaměstnanců, zákony a dalšími předpisy. Základem pro vytváření pracovních míst je určení cílů firmy, produkce, techniky a technologie, organizace struktury, znalostí a dovedností pracovníků, jejich osobností, jejich kapacity a potřeb, zákonů, předpisů a zvyklostí."

V literatuře se objevují tyto přístupy k vytváření pracovních míst. Je to přístup mechanismický, motivální, biologický a percepční. Mechanický přístup je založen na teorii existence jen jednoho nejlepšího způsobu vykonávání dané práce. Pracovníci mají jasné specifikované úřady. Motivální přístup pohledává, kdy spokojenost pracovníků se svou prací je vede k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Biologický přístup se zaměřuje na zmíněné nebo odstranění fyzické únavy, bolesti a dalších
zdravotních obtíží. Percepcí působí se snaha o omezení duševní náročnosti práce a tím jejího zjednodušení. (Koubek, 2007b)

2.1.2 Analýza pracovních míst

Koubek (2007b, str. 43) definuje analýzu pracovních míst takto: "Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří podstavu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnostech, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.

Informace pro analýzu pracovních míst můžeme získat od pracovníka zaměstnaného na daném pracovním místě, majitele i nejvyššího vedoucího pracovníka, bezprostředního nadšeného, spolupracovníků pracovního místa, pracovníků na stejných i podobných pracovních místech, odborníků, nezávislého pozorovatele, podšených nebo z písemných zdrojů. Výsledkem analýzy pracovních míst je popis a specifikace pracovního místa. (Koubek, 2007a)

Popis pracovního místa popisuje práci, která bude pracovníkem vykonávána. Výsledný popis pracovního místa by měl obsahovat identifikační znaky, organizační funkční vztahy a charakteristiku práce. Mezi identifikační znaky řadíme název pracovního místa, organizaci, žálení a nápis o místě pracovního místa. K organizačním funkcím vztahům řadíme určení právního mésta působení nadšeného a působení podšeného, dále určení spolupráce s pracovními místy, určení pracovního místa zastupitelného a míru vlivu. Charakteristika práce by měla obsahovat poslání pracovního místa, charakter práce a vymezení pracovních náročností. Popis pracovního místa může zahrnovat i dodatek informace a datum vypracování. (Bláha et al., 2005)

Specifikace pracovního místa popisuje požadavky na zaměstnance, který bude na daném pracovním místě pracovat. Specifikace pracovního místa by měla zahrnovat kvalifikační pěší poklady, charakteristiku osobnosti, fyzické, duševní a zvláštní požadavky. Kvalifikačními pěší poklady jsou stupéře vzdělání, obor vzdělání, požadavky na práci, délka práce, speciální kvalifikace a další speciální znalosti. (Bláha et al., 2005)
2.2 Personální plánování

Koubek (2007b, str. 93) definuje personální plánování následovně:

"Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že pěvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k soulášnemu a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou."

Adekvátní pracovní sílou se má na mysli potřebné množství pracovníků, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s vhodnými osobnostními charakteristikami, motivovanými a vhodně osobními charakteristikami, optimálně motivovanými a vhodným poměrem k práci, flexibilní a připravenými na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin, ve správném čas a s vyhodnocením. (Koubek, 2007b)

Do plánování lidských zdrojů zařazujeme rozbor prospektivní poptávky po práci, prospektivní nabídky lidských zdrojů, identifikaci rozdílu mezi prospektivní poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a možností jeho řešení. Dále do plánování lidských zdrojů zařazujeme harmonogram akcí k realizaci řešení a kontrolu a vyhodnocení. (Dvořáková et al., 2007)

K zjištění poptávky po práci můžeme použít šířkový metody. Tyto metody se dělí na intuitivní metody a kvantitativní metody. Z intuitivních metod se nejlépe používá delfská metoda, kaskádová metoda a metoda manažerských odhadů. Mezi kvantitativní metody patří metody založené na analýzách vývojových trendů, korelací a regresi, grafické analýze, středním plánování, modelování a simulaci na pracovních normách. Delfská metoda uvažuje o expertní skupině o její názor o dalším vývoji možných faktorů, které mohou ovlivnit budoucí potřeby pracovníků. Kaskádová metoda slouží odborní potřeby pracovníků a možnosti pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Metoda manažerských odhadů se velmi blízí kaskádové metodě. Je založena na principu postupného odhadu potřeby pracovníků od nejvyššího stupně managementu až po nejnižší stupeň managementu. Metoda založená na analýze vývojových trendů je postavena na určení jediného faktoru, který může ovlivnit potřebu pracovníků. Dále se zkoumá jeho dosavadní vývoj k vývoji potřeby pracovníků organizace. (Koubek, 2007b)

Organizace by měly sestavovat jak krátkodobé, tak dlouhodobé plány. Ale ne všechy na to mají dostatek právě dlouhé plány. (Koubek, 2007b)

Ze systematického plánování vycházejí jednotlivé díly plánů. Může být plán získávání pracovníků, plán rozmisťování pracovníků, plán odmítování a produktivity.
práce, plán snižování nadbytečných zaměstnanců, plán penzionování, plán flexibilních form zaměstnání, plán stabilizace, plán vzdělávání a rozvoje a plán následnictví. (Dvošiková et al., 2007)

2.3 **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**

2.3.1 **Získávání pracovníků**

Koubek (2007a, str. 69) formuluje definici získávání pracovníků takto: **”Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě lákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s příslušnými náklady a výběr. Neméně lehčím úkolem je získání příslušných informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.”**

Získávání pracovníků se neobjevuje bez analýzy pracovních míst, předvídání potřeby pracovníků, situace v organizaci a situace na trhu práce. Pro efektivní získávání zaměstnanců musíme jejich potřebu samotným procesem vytvářet, kdy se uvolní nebo vytvoří nové pracovní místo. (Koubek, 2007a)

Koubek (2007a, str. 76) tvrdí, že proces získávání zaměstnanců se skládá z:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků
- Popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Zvážení alternativ
- Výběru charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se zakládá získávání a později výběr pracovníků
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
- Volby metod získávání pracovníků
- Volby dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání
- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveďte jména nabídky zaměstnání
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
- Předvěštění procesu na základě předložených dokumentů a informací
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by byli pozvání k výběrovým procedurám

Dalším krokem získávání pracovníků je volba metod získávání pracovníků. Uchazeči se mohou nabízet sami, mohou být doporučeni soukromým zaměstnancům organizace, organizace může uchazeče oslovit sama, oslovení probíhá dále pomocí vývěrů, letáků, inzerce, ve spolupráci organizace se vzdělávacími institucemi, ve spolupráci s odbory, se sdrůčními odborníci, s úřadem práce, s agenturami a pomocí internetu. Formulace nabídky zaměstnání vychází z popisu a specifikace pracovního místa. Pak následuje uveďení nabídky zaměstnání a je možné se o zaměstnání ucházet. Organizace shromažďuje dokumenty a informace poskytnuté uchazeči. Předvýběr může fungovat na principu zasazení uchazeče do tří skupin – velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Pomocí předvýběru se stanovuje seznam uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. (Koubek, 2007b)

### 2.3.2 Výběr pracovníků

Koubek (2007a, str. 105) definuje výběr pracovníka následovně: **Ale** kolem výběru pracovníka je rozpoznat, který z uchazečů pro jejich sítem předcházející popis práce na podobném nejlepší vyhovovat požadavkům práce v podobném pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborný zdánlivě nejen odborný, ale případně i k vyvážení harmonických mezilidských vztahů v firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, jeho osobnost. Ř
K výběru pracovníků lze použít řadu výběrových metod, pomocí nichž rozpoznáme, který z uchazečů se nejlépe hodí pro výkon práce na daném pracovním místě. Mezi tyto metody patří písemná sjímací a výběrový rozhovor, psychologické testy, ukázky práce, posudky, zdravotní prohlídky, Assessment centre, výpis z trestního rejstříku a reference. (Bláha et al., 2005)

Nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků je písemná sjímací a výběrový rozhovor. Rozhovor může být buď nestrukturovaný, strukturovaný nebo polostrukturovaný. Kvalitní písemný a dobře vedený písemný sjímací a výběrový rozhovor má vysokou vypovídací schopnost. To znamená, že pomocí něj dokážeme vybrat ty nejlepší uchazeče. Trvání takového rozhovoru by nemělo být kratší než hodina. (Bláha et al., 2005)

Jakmile je ukončena fází rozhovorů, je třeba písemně rozhodnout o tom, kterému z uchazečů bude zaměstnání nabídnuto. Ostatní uchazeče je poté také vyrozuměno o výsledku.

Závěrem nou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání od vybraného uchazeče. (Bláha et al., 2005)

2.3.3 Přijímání pracovníků

Nejdůležitější skutečnost této fáze je sepsání a podepsání pracovní smlouvy mezi organizací a novým zaměstnancem. (Koubek, 2007b)

Pracovník je seznámen se svými právy a povinnostmi, s vnitřními písemnými orgazace a stvrdzuje jejich plnění svým podpisem na pracovní smlouvu. Písemný podpis pracovní smlouvy by měl nový zaměstnanci absolvovat ještě vstupní lékařskou prohlídku. Po sepsání pracovní smlouvy organizace zastružuje pracovníka do personální evidence. Vytváří jeho osobní kartu, mzdový list, evidenční list dochodového pojíšťního podnikův případě. Organizace vyžaduje od pracovníka doložení zápojí dověřeného listu od podnikového případě. Organizace tím, že písemně podala dalšího zaměstnance, musí do osmi dní podat písemně k sociálnímu pojíšťnímu písemnému okresní správě sociálního zabezpečení a písemnému ke zdravotnímu pojíšťnímu písemnému zdravotním pojíšťním. Součástí písemné sjímací pracovníka je jeho uvedení nadzvukovým na pracovní seznámení s právy a povinnostmi a spolupracovníky. Rovněž je zaměstnanici písemně potvrzeno začlenění pro výkon dané práce a jsou mu stanoveny první pracovní úkoly. (Koubek, 2007b)
2.4 Hodnocení pracovníků

Koubek (2007b, str. 207) formuluje definici hodnocení pracovníků tímto způsobem: Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personálnílinnost, zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa i své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům i dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací působí do styku, sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním této výsledků s nimi a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

K hodnocení pracovníků dochází buď pomocí formálního, nebo neformálního působu. Neformální hodnocení je právě hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během výkonu práce. Formální hodnocení je uskutečněno v pravidelném intervalu, je plánovité a systematické. (Koubek, 2007a)

K hodnocení pracovníků dochází především po zapracování nového zaměstnance, při snížení výkonnosti zaměstnance, na vyhlašování zaměstnance, při organizaci zaměstnáčů a při pravidelném hodnocení výkonu zaměstnanců. (Bláha et al., 2005)

Nejpoužívanější kritéria sloužící k hodnocení jsou výsledky práce a relativně snadno klasifikovatelná kritéria, pracovní chování, sociální chování, dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti. (Koubek, 2007a)

Proces hodnocení dělíme na tři etapy, kterými jsou právnní etapa, etapa získávání informací a podkladu a etapa vyhodnocování informací o pracovním výkonu. (Koubek, 2007a)

Hodnotit se dá podle známých metod, kterými jsou hodnocení podle stanovených cílů MBO, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení na základě kritických pohledů, hodnocení pomocí stupnice, Checklist, metoda BARS, metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu a Assessment centre. (Koubek, 2007b)

Oprávněnou osobou pro hodnocení jakéhokoliv pracovníka by měl být pouze jeho bezprostřední nadřízený, který mu také sděluje výsledky hodnocení působícího rozhovoru. Hodnotící rozhovor neslouží jen ke sdělování výsledků pracovníkům, ale také k návrhu a projednávání opatření plynoucích z hodnocení. (Koubek, 2007b)
2.5 Rozmístěování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

2.5.1 Rozmístěování pracovníků

Koubek (2007b, str. 235) definuje rozmisťování pracovníků takto:
Rozmisťování pracovníků lze nejpevněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, asové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi lovříkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.

Rozmisťování pracovníků se v organizaci uskutečňuje buď popytováním pracovníků, přsáděním pracovníků na jinou práci nebo pracovníků a přesazováním pracovníků na nízkou funkci. Povýšení pracovníka znamená, že pracovník pýchá na podobné pracovní místo s podobným obsahem práce, významem, platem a postavením v organizáční struktuře. Přesazení na nižší funkci je doprovázeno snížením odpovědnosti a dále jí některé lépe placené pracovní místo. Přesazení pracovníka na jinou práci znamená, že pracovník pýchá na podobné pracovní místo s podobným obsahem práce, významem, platem a postavením v organizáční struktuře. Přesazení na nižší funkci je doprovázeno snížením odpovědnosti a dále jí některé lépe placené pracovní místo. Přesazení pracovníka na jinou práci znamená, že pracovník pýchá na podobné pracovní místo s podobným obsahem práce, významem, platem a postavením v organizáční struktuře.

K ukončení právě výpadu stávajícího pracovního místa, nebo poklesu významu stávajícího pracovního místa v organizáční struktuře. Dalším důvodem k přesazení je zjištění neefektivnosti nebo neschopnosti vykonávání práce kvůli zmíněnému zdravotnímu stavu pracovníka nebo kvůli řádnému hodnocení pracovníka.
(Koubek, 2007a)

2.5.2 Ukončování pracovního poměru

Pracovní poměr se dá ukončit několika způsoby. Podmínění ukončení pracovního poměru vzejít ze strany organizace nebo samotného zaměstnance. K ukončení pracovního poměru dojít výpovědi, okamžitým zrušením, dohodou, zrušením ve zkušební době skončením pracovního poměru sjednaného na dobu určitou, z důvodu péče o dítě odchodem do dětství a úmrtím pracovníka. Organizace se pětiletovou ukončení pracovního poměru musí studovat platným Zákoníkem práce. (Koubek, 2007a)
2.6 Odměňování

Hlavním úkolem této personální |innosti je vytvoření spravedlivého
a motivujícího systému odměňování v organizaci. (Koubek, 2007a)

Takový systém odměňování musí odpovídat, tomu, jeho če firma dosáhnout,
významu jednotlivých odměn pro pracovníky a vnějším faktorům, ovlivňujícím
odměňování v organizaci. Vnějšími faktory ovlivňujícími odměňování můžou být např.

1. stav na trhu práce, vývoj populace, životní styl, míra zdanění, míra inflace a systém
odměňování u konkurence. (Koubek, 2007a)

Systém odměňování stanovuje úroveň mezd a platů, vnitřní strukturu mezd
a platů, placení jednotlivců, platbu za odpracovaný čas, výsledky, rozdíly
v odměňování specialistů a manažerů, zaměstnané výhody a pětistatky, Šílení
a kontrolu mezd a platů výhod jednotlivých typů odměn. (Koubek, 2007b)

Aby bylo odměňování spravedlivé a efektivní, nemělo by se vázat pouze na

1. pracovní výkon. Odměňování by měly ovlivňovat také vnitřní a vnější
mzdové faktory. Do skupiny vnitřních faktorů řadíme faktory související s úkoly a požadavky
daného pracovního místa a jeho postavení v organizaci, s výsledky práce
1. a chování pracovníka, s úrovní plněním pracovních úkolů a zpětností k práci
1. a s pracovními podmínkami na daném pracovním místě. Do skupiny vnějších faktorů
nezajímajících se situací na trhu práce, systém odměňování u konkurence, platné zákony,
pětistatky a výsledky vyjednávání odborů. (Koubek, 2007a)

Musí se vzít v potaz také požadavky, národnost a složitost práce na pracovním
místě. Pomocí hodnocení práce se tyto faktory odrazí v odměňování. Pro hodnocení
práce se využívá metoda pošetřování, klasifikace metoda (metoda mzdových skupin,
katalogová), bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů) a metoda faktorového
porovnání (metoda řad pošetřování). (Koubek, 2007b)

Mezi základní mzdové formy řadíme jasovou mzdu a plat, úkolovou mzdu,
podílovou mzdu, mzdu za očekávané výsledky práce, mzdu a plat za znalosti
a dovednosti, mzdu a plat za pětistatky. (Koubek, 2007a)

Existují také dodatkové mzdové formy, mezi které řadíme přemíny, odměny,

1. osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření organizace, odměňování
zlepšovacích návrhů, zaměstnané akcie, Scanlonův systém, povinné a nepovinné
pětistatky a ostatní výplaty. (Koubek, 2007b)
V některých současných organizacích poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody. Základem pro jejich poskytování je uzavřený pracovní poměr v dané organizaci. (Koubek, 2007b)

Mezi zaměstnanecké výhody řídíme:

- výhody sociálního charakteru: pěstování pojišťovního, firemního, pěstování rekreačního
- výhody pro hodnotně využívané volného času: kulturní a sportovní aktivity, organizování zájezdů
- výhody spojené s prací: stravenky, levné firemní produkty, firemní parkování
- výhody ve spojitosti s prací: stravenky, levné firemní produkty, firemní parkování
- výhody spojené s pozíci ve firmě: firemní automobil, firemní automobil pro osobní účely, mobilní telefon, společenský oděv (Koubek, 2007a)

Volba zaměstnaneckých výhod může v organizacích probíhat pomocí Cafeteria systému a to formou systému Črubetuň systému Čádraň a systému Čblokří pro kategorie zaměstnanců nebo jsou pro zaměstnance firmou přesně dané zaměstnanecké výhody a oni si nemohou sami vybrat. Systém Črubetuň je založen na tom, že každý zaměstnanec si sám vybere ze souboru zaměstnaneckých výhod podle daných pravidel. Je dána výběrová možnost, do které zaměstnanecké výhody může zaměstnanec využít volně podle výběrových pravidel. Systém Čádraň je založen na stanovení daných zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnanci určeny, a do výběrového účelu se může ostatní zaměstnanecké výhody vybrat. Systém Čblokří pro kategorie zaměstnanců je založen na definovaných kategoriích zaměstnanců a pro ně stanovených zaměstnaneckých výhod. (Bláha et al., 2005)

2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Koubek (2007a, str. 141) formuluje definici vzdělávání tímto způsobem: "Vzdělávání je zajišťováno právně a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v soulasnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu."
Do oblasti vzdělávání patří orientace, dočkologování a přímo vzdělávání. Orientace znamená komplexní zapracování nového zaměstnance. Dočkologování se provádí pouze v určitých změnách v oboru, například změnách technologie. Přímo vzdělávání smí se k osvojení si nového povolání, mít vždy | též| něbo také úplné. (Koubek, 2007a)

Rozvoj zaměstnanců je oproti vzdělávání orientován více na potenciál zaměstnanců než na jejich kvalifikaci. Zaměstnanci získávají práci znalostí a dovedností, které nepotřebuje nutně vykonávání souladu asného zaměstnání. (Koubek, 2007b)

Metody vzdělávání pracovníků mohou být rozdělovány na metody aktivní a pasivní, podle aktivity zaměstnance, anebo na metody na pracovní| (on the job) a mimo pracovní| (off the job). (Koubek, 2007b)

Mezi metody vzdělávání na pracovní| je šedé instruktáž pš výkonu práce, Coaching, Mentoring, Counselling, asistování, povinní úkolem, rotaci práce a pracovní porady. Mezi metody vzdělávání mimo pracovní| je pšpadové studie, Workshop, Brainstorming, simulace, manažerské hry, Assessment centre nebo Development centre, Outdoor training/learning a E-learning. (Koubek, 2007b)

Instruktáž pš výkonu práce je metodou, pš níže pšdveďeme novému zaměstnanci pracovní postup zkušený pracovník nebo bezprostřední nadšený. Coaching zabezpečuje dlouhodobě instruktáž a kontrolu pracovníka nadšeným. Mentoring zajišťuje, že sám zaměstnanec si vybere rádce, jehož radami se pš výkonu práce šdůj. Counselling potírá hierarchii mezi podšeným a nadšeným. Oba se svými pšomínkami ovlivňují. Asistování znamená, že nový| i mění|zkušený zaměstnanec je pšděněn ke zkušenýmu zaměstnanci a pomáhá mu pš výkonu práce. Tím se uží pracovní| postup m. Povinní úkol je metoda, pš níže má pracovník vytvořené vhodné podmínky pro splnění úkolu a je na něm jakým postupem dosáhnout splnění takového úkolu. Rotace práce znamená, že pracovník je vždy na určitě období povinní pracovní úkoly v různých | jístech organizacích. Pracovní porady se zaměřují na právnické i s jinými problémy v organizaci, nejen s tím, které se jich bezprostředně týkají. Přímo vzdělávání zaměstnance je také na seznámení pracovníků s teoretickými znalostmi. Přímo vzdělávání zaměstnance také na zprostředkování teoretických znalostí pracovníkům. Pracovníci se na ní aktivní podílejí opravdu obyvají pšděnáce. Demonstrování může probíhat pomocí audiovizuálních technik, pořízení | atd. Pomáhá získat pracovníkům znalosti s orientací na praktickou stránku. Pšpadové studie se snaží...
pracovníkům osvětlit situaci v určité oblasti a pracovníci, zařazení do skupin se snahou navrhnout řešení na zlepšení. Workshop je propracovaný pro špadlovou studii, řešení se komplexními. Brainstorming je založen na návrhu řešení problémů každého jednotlivého pracovníka a dále shodou na řešení všech dohromady. Simulace je metodou, založenou na aktivní účasti pracovníků. Řešení nejprve řešení životní situace jednoduše a pak složitě. Manažerské hry jsou metodou orientovanou na získání praktických schopností pro výkon práce. Jsou založeny na osvojení si určité sociální role a požadovaných sociálních vlastností. Assessment centre je metodou, kde pracovníci jsou zadané úkoly každodenní práce a jejich řešení jsou vyhodnoceny pomocí potravin. Pomocí metody Outdoor training/learning se pracovníci učí manažerským dovednostem pomocí her spojených se sportovními výkony. E-learning je metodou zamýšlenou na vzdělávání pomocí potravin. Ty nabízejí k získání znalostí a dovedností široké spektrum informací, testů, cvičení atd. (Koubek, 2007b)

2.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy, které vznikají, je možné lenit na:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením
- Vztahy mezi zaměstnaneckými sdruženími a zaměstnavatelem i sdružením zaměstnavatelů
- Vztahy mezi nadšeným a podšeným
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci
- Vztahy mezi spolupracovníky (Koubek, 2007b)

Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se řídí původním podle platného zákoníku práce, pracovní smlouvy a pracovního řádu. Vztahy mezi zaměstnance a zaměstnaneckým sdružením jsou upraveny určitými pravidly lenství. Vztahy mezi zaměstnaneckými sdruženími a zaměstnavatelem i sdružením zaměstnavatelů se řídí platnými zákony. Vztahy mezi nadšeným a podšeným upravuje větší národní pracovní smlouva, pracovní řád, organizační řád a ostatní písmeny. Vztahy k zákazníkům a veřejnosti se řídí obecnými pravidly organizace. Vztahy mezi pracovními kolektivy
v organizaci jsou upravovány pomocí organizačního řádu a pracovního řádu. Vztahy mezi spolupracovníky se řídí vnitřními pěstování organizace. (Koubek, 2007b)

Konflikty v pracovních vztazích mohou vznikat kvůli osobnosti a sociálnímu chování jedinců, nedorozumění, nedostatku personální práce, stylové vedení lidí v organizaci, způsobu formování týmu, změně techniky a technologie, organizaci práce a organizační struktury, umístění pracovního místě a pracovní podmínkám, půjčinám, (Koubek, 2007b)

Pro zdravé pracovní vztahy je potřeba v organizaci vnitřní komunikaci, kooperaci zaměstnanců, ochranu zaměstnanců, podporu a poradenství a pracovní kázání. (Bláha et al., 2005)

2.9 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky se dá rozdělit do tří skupin na péči povinnou, smluvní a dobrovolnou. Péče povinná je upravena zákony, pěstování a kolektivními smlouvami. Péče smluvní je upravena kolektivními smlouvami, které byly uzavěry na úrovni dané organizace. Péče dobrovolná je dána personální politikou organizace. (Koubek, 2007b)

Péče o pracovníky zahrnuje pěstování otázku pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostoru, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám a péči o životní prostředí. (Koubek, 2007b)

Pracovní režim mohou mít výhody, ale i nevýhody zaměstnancům v podobě pěstování asové práce, práce na smlouvy, úvazku, smlouvy na roli pověřené pracovních hodin, pružné pracovní doby, sdílení pracovního místa a distanční práce. (Koubek, 2007b)

Pracovní prostor zaměstnance musí být pěstován jmenovitým podmínkám práce, sociálním podmínkám, psychologickým podmínkám práce a také musí být správným prostorovým řízením. Mezi fyzikální podmínky řídíme napěť pracovní ovzduší, osvětlení, hluk a barevnou úpravu pracovišť. Prostorové řízení pracovišť zajišťuje napěť vhodnou
pracovní polohu, optimální zorné podmínky, vhodnou výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory a pohodlný půdorys na pracovišti (Koubek, 2007a)

Hlavním úkolem bezpečnosti práce a ochrany zdraví je zajistit aby nedocházelo k pracovním úrazům a nemocem z povolání. Zaměstnavatel je povinen vykonávat taková opatření, která zabránění nebezpečí ohrožení zdraví a života zaměstnanců. (Koubek, 2007b)

Personální rozvoj pracovníků zahrnuje prohlubování a rozšířování kvalifikace zaměstnanců. Organizace tím napomáhá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. (Koubek, 2007b)

Mezi služby poskytované pracovníkům na pracovišti patří stravování pracovníků, zašití sloužící osobní hygienu oddechu a ukládání osobních vnitřních pracovníka, zdravotní služby, poskytování pracovních odškolí a ochranných pracovních poměrů, zajícování dopravy do zaměstnání a poradenské služby, týkající se pracovních záležitostí pracovníka. (Koubek, 2007b)

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám jsou služby spojené s využíváním volného času, služby sledující zlepšování vývojení zaměstnanců, poradenské služby pracovníkovi, programy udržování kontaktu se členy na mateřské dovolené a během období, kdy se vňají péči o děti. (Koubek, 2007b)

2.10 Personální informační systém

Koubek (2007b, str. 364) definuje personální informační systém následovně:

Personální informační systém působí v rámci uspořádaný položky ový system je zajišťován, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o výrazem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, většinou pravidel týkajících se působení k tomuto informacím.

Pro efektivní vykonávání všech personálních úkolů je nezbytné vytvořit a stále aktualizovat personální informační systém organizace. Personální informační systém by měl zahrnovat informace o pracovnících, pracovních místech, personálních úkolech a vnitřních podmínkách. (Koubek, 2007b)

Položky ový personální informační systém má široké výhody. Usnadňuje personální práci nejen personalistům, ale i ostatním pracovníkům na vedoucích pozicích, a umožňuje tak získávat informace o personální práce. Personální informační systém dále...
umožňuje efektivní propojení personálního útvaru a ostatních vedoucích pracovníků, zejména liniových manažerů a zvyšuje význam, učení a nezbytnost personálního útvaru. Umožňuje integraci vedeních pracovníků, pěstování liniových manažerů, do personální práce a posilování jejich pravomocí v personální práci. Snížuje náklady personální práce, pěstování administrativní náklady. Urychluje provádění personálních přínosů, zefektivňuje potřebné administrativní práce a analýzy. Umožňuje provádění hlubších a komplexních analýz, které napomáhají potřebným pro analýzu vývojových trendů. Umožňuje efektivní zařazení dat o vnějších podmínkách, týkajících se formování a fungování pracovní síly v organizaci, a jejich využívání. (Koubek, 2007b)

Kromě personálního informačního systému může organizace provozovat personální/podnikový intranet, B2E portál, a aplikaci poskytovatele služby. (Armstrong, 2007)


### 2.11 Metodika práce

#### 2.11.1 Individuální osobní rozhovor

Individuální osobní rozhovor je technikou sociologického průzkumu, která vychází z metody dotazování. Je to sociální komunikace, při níž jeden z účastníků tázatel, klade otázky a druhý na ně odpovídá. Jedná se o techniku ústního dotazování. (Surynek et al., 2001)

Pro získání kvalitních dat od respondentů, je nutné vytvořit vhodný seznam otázek, záznamový list pro záznam odpovědí, scénář rozhovoru a vhodné podmínky pro rozhovor. (Surynek et al., 2001)
2.11.2 Dotazník

Dotazník je stejně jako rozhovor technikou sociologického průzkumu, která vychází z metody dotazování. Jedná se ale o techniku písemného dotazování. Je to sociální komunikace, pšťíť jeden z ústastníků, tázatel, pšpravil otázky v písemné formě a druhý na něpísemně odpovídá. (Surynek et al., 2001)

Aby měl dotazník co nejvyšší vypovídací schopnost, musí se zvolit kvalitní výběrový vzor respondentů. Existuje několik technik, pomocí nichž se dá vzorek respondentů vybrat. Tyto techniky se lícení na techniky založené na náhodném výběru a techniky založené na nenáhodném výběru. Mezi techniky založené na náhodném výběru řadíme prostý náhodný výběr, systematický náhodný výběr, vícestupňový náhodný výběr a stratifikovaný náhodný výběr. Mezi techniky založené na nenáhodném výběru patří záměrný výběr a kvótní výběr. (Majerová et Majer, 2007)

Dále je důležité všibec správně konstruovat dotazník. Je nutné vytvořit psměněné množství kvalitních otázek, správně je sešitit, správně zašitit identifikační otázky, logický strukturovat dotazník, vytvořit srozumitelné instrukce, jak každou otázku vyplnit, docílit žitelnosti textu a orientace v dotazníku, správně rozvrhnout otázky v dotazníku a zajistit dobrou technickou manipulaci s dotazníkem. (Surynek et al., 2001)

2.11.3 Analýza dokumentů

 Analýza dokumentů je technikou sociologického průzkumu, vycházející z metody analýzy vnějších skutečností. Jedná se o studium a analýzu dokumentů a dat, které jsou ve vztahu k řádné problematice. Touto technikou zkoumáme skutečností, které vznikly spontánně nebo byly zadány jako úkol. Analyzovat se dají například firemní výkazy, statistické výkazy, zápisy z porad atd. (Surynek et al., 2001)
3 Charakteristika firmy


Společnost sídlí ve velkém areálu s výhodným umístěním uprostřed města Třinec, který je lehce dostupný z hlavní komunikace vedoucí městem směrem z centra na Frýdek Č. Místek.

Firma se zabývá stavební inností. Zaměřuje se na zakázky v oboru pozemní stavitelství a zejména na stavby na klíč. Typickými stavbami realizovanými společností jsou objekty obřanské výstavby, školské stavby, nemocnice a zdravotnická zařízení, přmyslové stavby, nástavby, půlých stavby bytových a komerčních staveb, stavby liniové, komunikace a zpevněné plochy. Firma se zabývá jak novou výstavbou, tak rekonstrukcí.

Předmětem podnikání vybrané organizace je izolátorství, projektová innost ve výstavbě staveb, jejich změnění a odstraňování, vodoinstalatérství, topení, záměrová nástrojová, truhlářství, podlahářství, klenová a oprava karoserií, silniční motorová doprava i nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, montáž a opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnih nádob plyny, montáž opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 ústavněního zákona.

Při své činnosti se firma řídí integrovaným systémem managementu, který spřevádějí k zefektivnění a zvětšení celé firmy.

Strategickými cíli organizace jsou:

- spokojenost zákazníků je nevyjímač prioritou každého pracovníka
- dodržování zásad podnikatelské etiky všemi pracovníky firmy
- dodržování vysoké kvality stavebních prací ČSN EN ISO 9001:2009
- dodržování zásad bezpečnosti práce OHSAS 18001:2008
- účelný přístup k vývětnímu prostoru ČSN EN ISO 14001:2005
- hlavním principem firemní kultury je otevřená komunikace a důvěra
- dosažení spokojenosti a souhlasu s firmou
- rozvoj vzdělanosti a profesní úrovně u všech pracovníků

Společnost patří mezi střední velké stavební firmy s rolí něm obratem kolem 400 milionů Kč. K 1. 3. 2010 ve firmě pracuje 131 zaměstnanců. Firmu tvoří devět výrobních středisek, z nichž jsou tyto čtyři střediska hlavní stavební výroby a pět středisek pomoci stavební výroby. V čechy tato výrobní střediska jsou podporována střediskem pTrovýmovým drobných mechanismů. Ze tří středisek hlavní stavební výroby pTrovým dva v Třinecku a další tři odloučené pracovní místnosti v Frýdku i Místku a v Ostravě Dřevěnou souláží firmy, úzce spolupracující s výrobu a provozem, je technický a ekonomický úsek. Nezbytnou souláží firmy je skladové hospodářství, správa budov a úsek kontroly a Štěnění jakosti. Organizační struktura, viz plocha 1., je vytvořena pro maximální šif flexibilní pŠstep k souláži asnému trendu stavebního trhu, který vyhovuje okamžitě Štěnění s krátkou dobou pŠspravy pro realizaci. Velký díl je klade na kvalitní pŠtvorobní a výrobní pŠspravu staveb s pevnými vazbami na inoust výrobních středisek.

Záštitníky dané společností jsou státní instituce, pŠdevížm města, obce, krajské, kolské, zdravotnické instituce a obecně aní organizace. V soukromém sektoru jsou největší záštitník Třinecké školy léčby, a.s.. Společnost dále staví pro místní firmy pTrovým díl o výrobní a pŠspravu staveb s pevnými vazbami na inoust výrobních středisek.


4 Analýza personálních činností vybrané organizace a její vyhodnocení

4.1 Organizace průzkumu

Hlavní průzkumnou otázkou jde o to, které personální činnosti jsou ve firmě vykonávány a jak jsou s jejich výkonem spokojený mzdové účetní a zaměstnanci.

Stanovila jsem si dvě hypotézy, které budu testovat průzkumem.

- **H1**: Nejvíce propracovanou personální činností je odměňování.
- **H2**: Ve vybraném podniku není vykonáváno personální plánování a personální informační systém, protože se jedná o malý podnik.


Objektem mého průzkumu pomocí polostrukturovaných rozhovorů jsou mzdové účetní. Ježi pět samotných konání rozhovoru jsem si vytvořila seznam otázek, viz pohledoveč. 3. Rozhovor trval půl hodiny s každou zaměstnankyní zvláště v jejich kanceláři. Záznamový arch jsem si nevytvářela, protože jsem si rozhovor nahrávala na mobilní telefon pro zajištění větší kvality průzkumu.
Pro hlubší pochopení situace v personální oblasti jsem ještě analyzovala některé dokumenty, které mi firma dala k dispozici.

4.2 Způsob zpracování výsledků

Po provedení obou rozhovorů byly záznamy z mobilního telefonu původně psány a kvalitativně analyzovány.

Pro zpracování výsledků z dotazníku jsem použila tabulky. Výsledky jsem zpracovala pomocí právě tohoto programu Microsoft Office Excel.

Získaná data jsem vyhodnotila pomocí statistických výpočtů. Tyto výpočty se používaly k výpočtu absolutní četnosti, relativní četnosti a vážené aritmetického průměru.

Abсолютní četnost se označuje fi, je to počet výskytů jednotlivých variant znaku v souboru. Relativní četnost se označuje ji, a vzorec pro výpočet je následující:

\[ j_i = \frac{f_i}{N} \]

Vážený aritmetický průměr má následující vzorec:

\[ \bar{x} = \frac{1}{N} \sum_i^n x_i f_i \]

Vážený aritmetický průměr použijí při vyhodnocení otázek zaměřených na spokojenost zaměstnanců. Pro odpověď spokojen/a bude váha 5, pro odpověď spíše spokojen/a bude váha 4, pro odpověď nevím bude váha 3, pro odpověď spíše nespokojen/a bude váha 2 a pro odpověď nespokojen/a bude váha 1.

4.3 Vytváření a analýza pracovních míst

4.3.1 Vytváření pracovních míst

Pomocí analýzy dokumentů jsem zjistila, že konkrétní pracovní místa, pracovní úkoly, pravomoci a odpovědnosti s pracovním místem související jsou vytyčeny v organizaci níz Šípu firmy. Z analýzy Organizačního Šípu jsem dále vyložila, že...
k vytváření pracovních míst byly využity všechy pět stupňů. Firma používala pětdevětivé kombinace pětstupňovým procesem k vytváření pracovních míst.

Z analýzy Organizačního řízení jsem se dozvěděla, jaká pracovní místa mnou vybraná organizace vytvořila. Firma rozdělovala pětstupňovým procesem k vytváření pracovních míst.

a asistentky střediska. Vedoucí střediska nákup je nadřazeným pracovníkem vedoucí skladu.

4.3.2 Analýza pracovních míst

Popisy pracovních míst jsou součástí organizáčního řádu. Identifikací ním znakem je název pracovního místa. Popis pracovního místa v této firmě obsahuje určení původního názvu pracovního místa, spolupráce s pracovními místy a také charakteristiku práce, která obsahuje poslání pracovního místa a vymezuje pracovní činnosti každého zaměstnance.

Specifikace pracovního místa pro věchny pozice v organizaci vypracoval ředitel organizace. Specifikace pracovního místa obsahuje stupeň vzdělání, obor vzdělání a požadavky na pracovníky, jako jsou původní dobrá komunikace se zákazníky a obchodními partnery, samostatnost, pečlivost, odpovědnost a dobrá pracovní morálka. Věchny specifikace pracovních míst jsou založeny v kancelář mzdových účtů.

Na základě individuálních rozhovorů jsem zjistila, že s výkonem vytvářejí a analýzy pracovních míst jsou mzdové účetní spokojeny.

4.4 Personální plánování

Potřebné lidské zdroje pro efektivní naplnění politiky firmy a cíl kvality, jejich prioritou je spokojenost zákazníků. Zajišťuje vrcholové vedení po projednání se středisky. Firma vyhodnocuje profesní zdatné zaměstnance, kteří jsou seznámeni s firemní strategií a procesy působí v jejich činnosti.

Ve směrnici řízení lidských zdrojů jsem se do potřebných nutnost působí nebo vedoucí úseku, který potřebuje zaměstnance působí na poradě vedení. Porady vedení se konají každý úterý. Ředitel projedná požadavky a určí způsob působí nového zaměstnance.

Mzdová účetní se mi působí rozhovoru zmínila, že v této firme je nízká fluktuace, zaměstnanci jsou stabilizováni, a proto není podle této potřeby klást žádné zadání na personální plánování v oblasti získávání a rozminování pracovníků.

Nejstarší plán plánem firmy v personální oblasti je podle této Obecný plán vzdělání zaměstnanců v oblasti profesní a IMS, který každoročně vypracovává ředitel
Tento plán obsahuje jména všech zaměstnanců firmy a výlet řízení, které má každý za celý rok absolvovat. Dále se tento plán rozvádí na konkrétní termíny a harmonogramy řízení.

Pomocí individuálních rozhovorů jsem zjistila, že s výkonem personálního plánování jsou mzdové účetní spokojeny.

4.5 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

4.5.1 Získávání pracovníků

Prostudováním smlouvy řízení lidských zdrojů jsem se dozvěděla, že uchazeči o práci technicko-hospodářského zaměstnanců jsou evidováni v databázi u sekretáře šeditele. Ta shromažďuje základní informace o uchazečích jako jméno uchazeče, datum narození, adresa, telefon, vzdělání, praxe, výsledky výběrových řízení, hodnocení a v písemném řízení neuspělým, jeho odmítnutí. V písemném řízení u sekretáře šeditele je evidován vhodný uchazeč, je oslován a probíhá s tímto uchazečem jednání o přijetí do nové funkce. Pokud v databázi takovýto pracovník uveden není, rozhodne šeditel o vypsání výběrového řízení formou inzerce v regionálním tisku a na internetové stránce firmy. Po zveřejnění inzeratu jsou uchazeči evidováni opět u sekretáře šeditele. Uchazeči i vyplní kontaktní list, ve kterém uvedou základní informace o svém vzdělání a praxi včetně adresy a telefonu a dodají vyžadované dokumenty. Pokud uchazeč spolu s svým vzděláním požadovány na obsazenou funkcí, sekretář s nimi dohodne psychologických testů. Pokud nesplňují požadavky, sekretář tyto uchazeče odmítne a údaje zaznamená do databáze.

Získávání pracovníků na dílnické pozice provádí ve své režii každý středisko samostatně. Zveřejnění nabídky volného pracovního místa probíhá písemným pomocí inzerce v regionálním tisku a na internetové stránce firmy. Údaje o uchazečích pak shromažďuje vedoucí střediska.

Z rozhovoru se mzdovou úslu v jedném se dozvěděla, že mnou vybraná firma se písemně obsazovává novým uvolněným pracovním místem zaměstnanci nejprve na vlastní zaměstnance. Jestliže stávající zaměstnanci nesplňují kritéria k přijetí na dané místo, firma se zaměřuje na vnitřní zdroje.
Z dotazníku vyplývá, že 66% dotázaných zaměstnanců pokřtěho k této firmě z jiné firmy. Dalších zaměstnanců přišlo do této firmy z úřadu práce, ze školy, z civilní služby a z výkonu samostatné výdělečné něinnosti, viz Graf 4.1.

### Graf 4.1 Odkud se zaměstnanci hlásili do firmy

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zdroj</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Z úřadu práce</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Ze školy</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Z jiné firmy</td>
<td>66.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Odjínud</td>
<td>3.3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového čtení

Z dotazníku jsem ještě zjistila, že když se zaměstnanci ucházeli o volné pracovní místo, byli o něm informování především od rodiny i přátel nebo jíž ze zmíněné inercie. Výjimky se dozví jen o volném pracovním místě pomocí úřadu práce a internetových stránek firmy, viz Graf 4.2.

### Graf 4.2 Odkud se zaměstnanci dozví o volném pracovním místě

<table>
<thead>
<tr>
<th>Informace</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Z inercie</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>Pomocí úřadu práce</td>
<td>1.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Pomocí personální agentury</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Z internetových stránek firmy</td>
<td>1.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Od rodiny nebo přátel</td>
<td>56.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového čtení
Respondenti také odpověděli, že nejlépe dokumenty, které od nich byly vyžadovány, při ucházení se o pracovní místo, jsou doklady o vzdělání, životopis, doklady o praxi a reference, viz Graf 4.3.

**Graf 4.3      Jaké dokumenty firma od zaměstnanců vyžadovala**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dokument</th>
<th>Procento</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Životopis</td>
<td>33,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Doklad o praxi</td>
<td>15,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Doklad o vzdělání</td>
<td>42,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Reference</td>
<td>7,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Jiné</td>
<td>0,8%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového čtení

Z rozhovoru se mzdovou účetními mi bylo potvrzeno, že od všech zaměstnanců se vyžadují doklady o vzdělání a praxi. Životopisy firma vyžaduje od uchazečů na pozici technicko-hospodářského pracovníka.

**4.5.2 Výběr pracovníků**

Z rozhovoru se mzdovou účetní jsem zjistila, že výběr pracovníků tak jako u jejich získávání probíhá ve firmě odlíšně podle pozic. U dělnických profesí probíhá jen krátký rozhovor s příslušným nadřízeným.

U technicko-hospodářských pracovníků se používají psychologické testy, odborné testy a individuální rozhovory. Vybraní uchazeči, kteří projdou sestavou všech výběrových testů a výsledky psychologických a odborných testů absolvují psychologické testy a podle výsledků testů je stanoveno, který uchazeč projde dalším krokem. Nevybraným uchazečům je zaslána odpověď se zprávou o průběhu procesu.

Uchazeči zašvárají výběrovými kritériemi jako je jíž naráz, výsledky psychologických testů, výsledky odborných testů a rozhovor s nadřízeným. Každé kritérium má svou váhu a bodové hodnocení. Vybráni jsou dva
uchází i s nejvíce body. Uchazečům umístěných od ředitelů místa některé sekretářky zamítává odpověď. Prvnímu uchazeči je zaslána kladná odpověď a nadšený zahájí jednání o nástupu do funkce. Druhému uchazeči zasílá sekretářka zamítavou odpověď až po podpisu pracovní smlouvy s prvním uchazečem. Veškeré údaje z výběrového řízení sekretářka eviduje v databázi a u uchazečů, kteří prokázali dobré výsledky, přesto nebyli vybráni, eviduje jako pracovní rezervy. O tom, že jsou vedeni jako pracovní rezervy, jim sekretářka zasílá písemné vyrozumění.

Mzdová účetní se zmínila, že v minulosti v této firmě vedl výběrové řízení na pozici technicko-hospodářských pracovníků externí pracovník.

4.5.3 Přijímání pracovníků


Dále následuje vstupní školní z bezpečnosti práce a ochrany zdraví pěst práci a z požitní ochrany, které se vztahují k budoucí práci a pracovnímu novému zaměstnanec. Toto školení provádí bezpečnostní technik.

Posledním účastí pěst jímání pracovníka je seznámení s firénními dokumenty, které se týkají jeho nastávající práce. S dokumenty ho povinně seznámí nadšený pracovník.

Na základě rozhovoru jsem zjistila, že s výkonem personálními úkoli má získávání, vybírání a následně pěst jímání pracovníků jsou mzdové účetní spokojeny.
### 4.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků v této firmě probíhá podle stanovených cílů, metodou MBO. Strategické cíle firmy jsou obsaženy v samostatném dokumentu. Ten obsahuje dlouhodobé cíle, které jsou napříčovány v oblasti výroby, technické správy, kvality, bezpečnosti a ochrany zdraví práci, spolupráce se zákazníkem, spolupráce s dodavateli a oblasti ekonomické a personální. Ředitelem jsou na základě tohoto stanoveny konkrétní měřitelné cíle, které jsou prozkoumány v rámci ročního pětikrokového systému managementu kvality vedením firmy. Na základě tohoto prozkoumání ředitelem stanoví konkrétní měřitelné cíle kvality a dále konkrétní termínované úkoly včetně stanovení odpovědnosti za jejich plnění.

Z analýzy dotazníku jsem zjistila, že většina zaměstnanců je hodnocena původním výkonu práce, tedy neformálním způsobem. Jen něco přes 8% dotázaných zaměstnanců původní výkonu práce svým nadřízeným hodnoceno není, viz Graf 4.4.

**Graf 4.4** Chválí se kárá zaměstnance nadřízeným původním výkonu práce?

![Graf 4.4](graf_4_4.png)

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Co se týče formálního způsobu, tak přes 38% zaměstnanců tímto způsobem hodnoceno není. Ti, co se schází k hodnotícímu rozhovoru, se schází původním jednou za rok i jednou za měsíc, viz Graf 4.5.
Jak často se schází zaměstnanci s nadšeným k hodnotícímu rozhovoru

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frekvence</th>
<th>Procento</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nescházíme se</td>
<td>38,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Jednou měsíčně</td>
<td>23,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Jednou za rok</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Jednou ročně</td>
<td>28,3%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Tyto čeny z patnácti, co dotazník odevzdaly, v něm dokonce uvedly, že nejsou chváleny i kárány v pracovním prosess a ani se nescházejí k hodnotícímu rozhovoru.

Z obou rozhovorů se mzdovými účetními na téma hodnocení pracovníků vyplnilo, že k jejich hodnocení a formálnímu i neformálnímu také nedochází.

Díky rozhovorům jsem se dozvěděla, že s výkonem personální činnosti hodnocení pracovníků nejsou mzdové účetní příliš spokojený.

4.7 Rozmíšťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

4.7.1 Rozmíšťování pracovníků

Z analýzy dotazníků jsem zjistila, že 80 % zaměstnanců pracuje stále na stejné pozici od doby, co k firmě nastoupili, viz Graf 4.6.

Graf 4.5

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frekvence</th>
<th>Procento</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ano</td>
<td>80%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ne</td>
<td>20%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření
Pokud u zaměstnanců došlo ke změně pozice ve firmě došlo pědevěřm k pěšažení na nižší pozici, další největší etnotyp odpovědi zaznamenalo povýšení a jako poslední pěšedění na jinou práci, viz Graf 4.7.

**Graf 4.7   Kvůli čemu došlo ke změně pozice ve firmě?**

Díky rozhovoru se mzdovou účetnictvím jsem se dozvěděla, že organizace je stabilní a tím pádem má omezené možnosti pro rozměršování pracovníků. Pracovník může pěvěření dosáhnout tím, že se sám ve své vlastní větě zúčastní kurzu a dostává osvěcení k výkonu dalších prací ve firmě. Tím se pro firmu stává atraktivnějším než ostatní pracovníci a pšediši uvolnění místa má pšední pšednost.

**4.7.2 Ukončování pracovního poměru**

Z rozhovoru se mzdovou účetnictvím jsem se dozvěděla, že k ukončení pracovního poměru dochází pědevěřím dohodou nebo zrušením ve zkušební době. V polovině pěpadě doháčí k ukončení pracovního poměru ze strany firmy a v druhé polovině ze strany zaměstnance.

Z analýzy Pracovního štědu jsem zjistila, že k rozvážení pracovního poměru se zaměstnancem dohodou je u firmy oprávněno pouze štěditele na základě písemného závěrečného zaměstnanci a po vyjádření jeho pšmého nebo vyššího nadšeného, mzdové účetní, pracovnice pokladny a sekretáře štěditele.

Zaměstnanci je povinen v souvislosti s ukončením pracovního poměru informovat pšmého nadšeného o stavu plnění uložených úkolů, štěditele pšdat rozpracované a nedokončené úkoly, odevzdávat pšední mě příslušnějící k osobnímu vybavení, pracovní pomětky, razítka a osobní ochranné pomětky. Pracovní obuv a oděvy se pš ukončení pracovního poměru nevracejí. Vedoucí střediska vypořádá
zstatkovou hodnotu pracovního obuvi, odňatí a poštovací hodnotu nevracených osobních ochranných pracovních prostředků. Mzdová účetní toto zapíše do osobní karty zaměstnance. Zaměstnanec je povinen zstatkovou hodnotu osobních ochranných pracovních prostředků uhradit v hotovosti do pokladny nebo mu bude sražena ze mzdy.

Přepadná řada, která vznikne firmě ze zavinění odcházejícím zaměstnancem, musí být před ukončením pracovního poměru uhradena nebo alespoň uzavřena mezi zaměstnancem a firmou písemná dohoda o jejím následném splácení. Zaměstnanec je dále povinen před ukončením pracovního poměru vyčetnout celou zbývající dovolenou. Zahraniční zaměstnanec je povinen odevzdat kartu zdravotní pojišťovny.

Při ukončení pracovního poměru předá mzdová účetní zaměstnanci záporný list.

Na základě rozhovoru jsem se dozvěděla, že s výkonem rozmisťováním (zašizováním) pracovníků a ukončováním pracovního poměru jsou mzdové účetní spokojeny.

4.8 Odměňování

Z analýzy směrnice firmy Mzdová pravidla jsem zjistila, že povolání a funkce vykonávané ve společnosti jsou zašizeny do mzdových stupně. Zaměstnanec je zašazen do mzdového stupně na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě nebo funkce, do které byl jmenován.

Důležitá povolání jsou zašizována do mzdových stupně I až V. Mzdové stupně jsou zpracovány pro 40 hodinovou pracovní dobu týdenní.

Formy mzdy jsou voleny tak, aby byly co nejlépe sladeny s hmotným zájmem zaměstnanců. Zaměstnané jsou zašeny do mzdových stupně, které jsou sjednány druhem práce ve společnosti nebo funkce. Uplatňována je mzda jako stavová a úkolová. Úkolové mzdy se nepoužívají tam, kde by její uplatnění ohrozilo zdraví zaměstnanců. O uplatnění předplacované mzdy, případně jejich kombinacích, rozhoduje vedoucí střediska ve spolupráci s vedoucím ekonomického úseku.

Mzdy šéfdirektoru, vedoucích úseků, vedoucích středisek a dalších šéfdirektorů vybraných zaměstnanců, jsou dány smluvními mzdami, které jsou obsaženy v manažerských smlouvách.

S ostatními technicko-hospodářskými pracovníky uzavírá šéf dohody o smluvní mzdě. Jsou v souladu sjednaným druhem práce zašizené do mzdového stupně I až IV. Mzdové stupně platí pro 40 hodinovou pracovní dobu.
Smluvní mzdy jsou složeny ze dvou částí. První část ve výši 90% mzdy je pevná, druhá část ve výši 10% je pohyblivá a může být zkrácena v případě, že zaměstnanec nedosahuje alespoň průměrného pracovního výsledku. V případě hrubého nebo opakovaného porušení pravidel práce nebo jiných pracovních povinností stanovených ve firemních předpisech, může být pohyblivá složka mzdy zaměstnance snížena nebo zcela odebrána. Rozhodnutí o snížení nebo odejmutí pohyblivé části mzdy je v kompetenci ředitele, který je prováděn písemně s udáním důvodu a uvedením o kolik se pohyblivá část mzdy zaměstnanec sníží.

Z analýzy dokumentu Mzdová pravidla jsem zjistila, že firma poskytuje zaměstnancům na dělnických pozicích odměnu za pracovní pohotovost, mzdu za práci přes čas, mzdu za práci v sobotu a neděli, mzdu za práci ve svátku, příplatek za práci v nočních směnech, příplatek za práci ve ztíženém a zdraví skodlivém prostředí a ostatní příplatky.

Za práci přes čas a práci ve svátku je technicko-hospodářským pracovníkům poskytováno náhradní volno.

Na stavbyvedoucí, mistr střediska, předsedatel přehrady, vedoucího střediska a zaměstnanci technické knihovny a zaměstnanci spisovny se vztahuje vyplácení rozdílných odměn.

Zaměstnancům, kteří nemají uzavřenou manažerskou smlouvu, mohou být navrženy cílové nebo mimošedné odměny za provedení práce v mimošedné kvalitě nebo za splnění i i zkrácení termínu náročných prací.

PŠ vytvoří případně dostatečně zdrojů ve mzdových prostředcích mzdy bývají ve vyšší části a nejpozději 15. dne následujícího měsíce.

Za dlouholetou záslužnou práci pro zaměstnance je zaměstnanci poskytnuta odměna PŠ dosažení padesátiletého věku a PŠ určená dle délky trvání pracovního poměru.

Mzda je splatná pozadu za měsíc období nejpozději do 15. dne následujícího měsíce. Mzda je vyplácená PŠvodem na bankovní účet, u kterého má zaměstnanec účet z Šízen. Se souhlasem ředitele lze zaměstnanci poskytnout mimošednou zálohu na mzdu.
Z dotazníku jsem se dozvěděla, že půlící hodnocení špatného výsledku dotazníků se dotázaných je spíš spokojené s výsledkem jejich mzdy. Skoro 27 % respondentů je spíš nespokojeno a něco přes 18 % spokojeno, viz Graf 4.8. Vážný aritmetický průměr týkající se otázky spokojenosti zaměstnanců s výsledkem mzdy vyšel 3,58. Vyplývá z toho, že zaměstnanci jsou v celku spíš spokojeni s výsledkem mzdy.

**Graf 4.8 Spokojenost zaměstnanců s výsledkem mzdy**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spokojen/a</th>
<th>18,3%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Spíš spokojen/a</td>
<td>48,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nevím</td>
<td>6,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíš nespokojen/a</td>
<td>26,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nespokojen/a</td>
<td>0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového řešení

Nejvíce dotazovaných uvedlo, že jim tato firma již poskytla prémie. Další se zmínili o poskytnutí osobního hodnocení, vánočního příspěvku a příspěvku k životnímu nebo pracovnímu výročí, viz Graf 4.9.

**Graf 4.9 Jaké dodatkové mzdové formy již firma zaměstnanců poskytla**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prémie</th>
<th>54</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Osobní hodnocení</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Příspěvek na dovolenou</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Příspěvek k životnímu výročí</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Vánoční příspěvek</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Jiné</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového řešení
Z rozhovoru se mzdovou účetní jsem se dozvěděla, že firma poskytuje každému zaměstnanci stravenky. Další zaměstnanecké výhody poskytuje podle pracovního místa. Z dotazníku soudila, že mezi nejčastěji zaměstnanecké výhody poskytované firmou po stravenkách je pracovní odstávka, firemní vzdělávání, mobilní telefon, firemní parkování a firemní automobil. Mezi méně poskytované zaměstnanecké výhody respondenti označili firemní automobil pro osobní účely, půjčku na cestovní náklady, půjčku na životní pojištění, půjčku na kulturní a sportovní aktivity a jeden respondent doplnil mezi zaměstnanecké výhody zajištění pitného režimu, viz Graf 4.10.

**Graf 4.10** Jaké zaměstnanecké výhody firma poskytuje

<table>
<thead>
<tr>
<th>Výhoda</th>
<th>Počet respondentů</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Stravenky</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Firemní parkování</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Půjčka na cestovní náklady</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Půjčka na životní pojištění</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Kulturní a sportovní aktivity</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Pracovní odstávka</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>Firemní vzdělávání</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>Mobilní telefon</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Společenský odstávka</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Jiné</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového řešení
S výkonem odměňování jsou mzdové účetní vcelku spokojeny, jen v poskytování výhod sociálního charakteru vidí rezervy.

4.9 Vzdělávání a rozvoj

Po prostudování směrnice jsem zjistila, že firemní strategie v oblasti vzdělávání a rozvoje je pravidelný a všasným výcvik zaměstnanců z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví má přirozený a včasný výcvik zaměstnanců z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví tím, že je zajišťován proces zdokonalování systému Šílení, kterým je zakotven vznik rizik vzniku jakostních neshod, prácovních úrazů, požárových závazků a zabraňování neprávnému přístupu k životním prostředím. Tím je zajištěno, že za provedení školení jsou odpovědní vedoucí středisek.

Z analýzy dokumentů jsem se dozveděla, že firma rozlišuje různé druhy školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, požární ochrany, systému managementu jakosti a systému Šílení životního prostředí. Mezi ně patří vstupní školení, které musí absolvovat všechni novější zaměstnanci, jídelníci, studenti a učební na praxi a zaměstnanci cizích zaměstnavatelů, kteří budou plnit ve firmě své pracovní povinnosti. Školení musí absolvovat všechny novější zaměstnanci, kteří mají práci, která souvisí s ochranou zdraví a bezpečností, včetně zaměstnanců zaměstnavatelů, kterým je zakotven systém Šílení a systém Šílení životního prostředí.

O absolvovaném vstupním školení provádí kolotil záznam, který se ukládá do osobního spisu zaměstnance. Další školení, které firma využívá, je školení na pracovišti. Školení musí absolvovat všechny novější zaměstnanci, kteří mají práci, která souvisí s ochranou zdraví a bezpečností, včetně zaměstnanců zaměstnavatelů, kterým je zakotven systém Šílení a systém Šílení životního prostředí.

Pro písemný záznam o absolvovaném školení se podřizuje tomuto školení jednou rolí školení.
vedoucí střediska. Po vykonaném řízení působí vedoucí zaměstnanec provede písemný záznam, který zaměstnanec potvrdí svým podpisem. Ve firmě se organizují také mimošitní řízení. Úkolem mimošitních řízení je operativní reagovat na okamžitou změnu působení zaměstnanů a ochrany působení na jednotlivých pracovištích. Mimošitní řízení probíhá výše působení zaměstnaných pědišť, působení zaměstnaných výkupních technologií a nových výrobnych postupů, působení průmyslové úzornosti, působení výskytu smrtonosného výskytu smrtonosného úrazu na pracovišti, působení hrubého bezpečí a opakovaném poručení pědišť zaměstnancem, jako individuální řízení zaměstnance po návratu z pracovní neschopnosti ze způsobené pracovní úrazu a působení zaměstnaného zaměstnaného na jinou práci. Řízení zajišťuje nadšený. O mimošitním řízení se provede písemný záznam, který zaměstnanec potvrdí svým podpisem. Dle této úkolu řízení vedoucích zaměstnaných. Úkolem řízení zaměstnaných na výsch stupních řízení je zabezpečit jejich znalosti pědišť bezpečí a ochrany zaměstnaných v oblastech, které řídí a za něj odpovídají. Řízení je prováděno po nástupu do funkce a opakovaně jednou ročně řízení zajišťuje bezpečí zaměstnaného technikem.

Z rozhovoru se mzdovou účetní jsem se dozveděla, že řízení zaměstnaného jsou pězičtu v této, jestli danou problematiku pochopili. Pězičtu provádí ředitel buňky nebo řízení. Řízení pro své zaměstnance také zajišťuje profesní řízení. Profesní řízení zahrnuje řízení dohledávání k jakosti, řízení legální, řízení vazal běžen, řízení pro oprávnění ovládání hydraulické nakládači ještě, řízení pro oprávnění ovládání autoještě, řízení pro obsluhu výtažného systému, s doprovodem osob a obsluhu stavových vrátk, malých zdvihacích zařízení, řízení pro obsluhu tlakových nádob a kompresor, řízení pro obsluhu motorových pil, řízení dohledávání vysokejších vozíků, řízení pro obsluhu natavovacích zařízení, řízení dohledávání referenčních vozidel, řízení pědišť dohledávání k jakosti, řízení dohledávání z povolání, periodické řízení svědectví, periodické řízení svědectví se státní ústřední zkouškou, řízení ochrany životního prostředí, řízení pro nakládání s odpady, řízení bezpečí a ochrany zdraví působení a požární ochrany pro technicko-hospodářské pracovníky, řízení bezpečnosti a ochrany zdraví působení a požární ochrany pro dělníky, řízení poskytování první pomoci, periodické řízení elektrického zařízení a řízení účetního prostředí dohledávání osobního zajištění působení ve výskytch.

Úspěšné absolování řízení, výcvik a prořízení evidují ve svých záznamech působní vedoucí střediska a sekretáři řediteli. Vydávaná potvrzení o absolvování
Z odborného dozvědky jsem se dozvěděl, že firma využívá pro profesní vzdělaní svých zaměstnanců služeb externích koliter. Z analýzy firemních dokumentů jsem se dozvěděl, že firma využívá pro profesní vzdělaní svých zaměstnanců služeb externích kolitel.

Přes 56% dotázaných zaměstnanců se účastní firemního vzdělání jednou ročně. Další nejčastější odpovědi byla účast na vzdělání méně než jednou ročně a jednou měsíce. Zajímavou odpověď, že se firemního vzdělání neúčastní, mi poskytnula 10% respondentů, viz Graf 4.11.

**Graf 4.11**  Jak často se zaměstnanci účastní vzdělání

| Neúčastnici | 0,7% |
| Jednou měsíce | 15% |
| Jednou za půlrok | 6,7% |
| Jednou ročně | 56,7% |
| Méně než jednou ročně | 20% |
|  |
|  |

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového výzkumu

Na otázku, kde probíhá Vaše vzdělání, mi 70% respondentů odpovědělo, že mimo pracoviště viz Graf 4.12.
Graf 4.12 Kde většinou probíhá školení zaměstnanců

<table>
<thead>
<tr>
<th>Na pracovišti</th>
<th>Mimo pracovišti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>30%</td>
<td>70%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového štítkování

Přes 53% dotázaných nebylo schopno posoudit jaký má pro ně školení příznos. Skoro 32% respondentů označilo příznos za malý, viz Graf 4.13.

Graf 4.13 Jaký má pro zaměstnance školení příznos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Velký</th>
<th>Nemohu posoudit</th>
<th>Malý</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>15%</td>
<td>53,3%</td>
<td>31,7%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového štítkování

Z rozhovoru jsem se dozvěděla, že s výkonem této personální činnosti jsou mzdové úplně spokojeny.

4.10 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy ve firmě vztahy firmy k zákazníkům se řídí některými předpisy firmy. Firma má vytvořeno mnoho vnitřních předpisů. Jsou rozděleny na organizační normy a řády firmy. Mezi organizační normy patří řízení dokumentace, technická knihovna, řízení lidských zdrojů, mzdová pravidla, hmotný majetek a náhradní částky, provoz osobních motorových vozidel, výpočetní technika, řízení nabídek, tvorba smluv se zákazníkem, správa staveb, nákup výrobků, nákup prací a služeb, realizace stavby, poskytování služeb, ...
Kontrola a zkoušení, Ochrana životního prostředí, Bezpečnost práce, Požární ochrana, Vyhrazená technická zařízení, Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření, Interní audity a působení IMS vedení, Ekonomika firmy a Zlepšování.

Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem se řídí v této firmě dle platného Zákoníku práce, Pracovních i Manažerských smluv, Pracovního Šídu a Organizačního Šídu.

Z analýzy dotazníků jsem se dozveděla, že konflikty na pracovišti 55% zaměstnanců řeší sama. U 36,7% dotázaných řeší konflikty na pracovišti nadřízený a u zbylých respondentů konflikty na pracovišti nikdo neřeší, viz Graf 4.14.

**Graf 4.14  Kdo řeší konflikty na pracovišti**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nikdo</th>
<th>Řeší sám/sama</th>
<th>Nadřízený</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8,3%</td>
<td>55%</td>
<td>36,7%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Přes 38% respondentů je s řešením konfliktů spokojen. 28% neumožňují posoudit spokojenost a 18% respondentů je spokojeno, viz Graf 4.15. Vážený aritmetický průměr odpovědí týkajících se spokojenosti zaměstnanců s řešením konfliktů vyšel 3,6. To znamená, že zaměstnanci v souhrnu jsou spokojeni s řešením konfliktů.
**4.11 Péče o pracovníky**

Z rozhovorů jsem zjistila, že s výkonem této personální jistotou jsou mzdové úřady etnicky spojovany.

Firma poskytuje zaměstnancům nejpozději po 4 hodinách nepřetržité práce a nejdříve po 3 hodinách pracovní přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 minut. Přestávka se nezapočítává do pracovní doby v rozsahu 30 minut za směnou. Při splněních 9 hodin má zaměstnanec nárok na další přestávku v rozsahu 30 minut, která se rovněž nezapočítá do pracovní doby.

Jelikož se o stavební firmu a v její jistotě jsou sezónní výkyvy, pracovní doba je podle toho upravena. V období od 1.10 do 31.3. je pracovní doba jednosměrného provozu organizována od 7:00 do 15:00, kdy od 11:30 do 12:00 je přestávka na jídlo a oddech. A v období od 01.04. do 30.09. je pracovní doba jednosměrného provozu organizována od 6:30 do 15:30, kdy od 10:30 do 11:00 je přestávka na jídlo a oddech. U dvousměrného regímu je pracovní doba po celý rok stejná. 1. směňa začíná v 5:30 a končí v 13:15 hod. 2. směňa začíná v 13:30 a končí v 21:15 hod.

Přes 66% dotázaných zaměstnanců je s takovou úpravou pracovní doby spokojeno nebo spíše spokojeno, viz Graf 4.16. Přes výpočet váženého aritmetického průměru týkajícího se spokojenosti zaměstnanců s pracovní dobou, jsem dostala
hodnotu 3.62. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou globálně spíše spokojeni s pracovní dobou.

**Graf 4.16 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou**

![Graf 4.16 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou](image)

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření


Co se týče pracovních regímních v dané firmě, někdy je potřeba vyúčtovat příslušné práce. Hlavní závazek firma má vyúčtovat rychle dokončené práce. Za dobu práce příslušnou takovému zaměstnanci dosáhnutá mzda, zvýšená o 25% a jde-li o dny odpočinku v týdnu o 50% průměrného výdělu, pokud se zaměstnavatel dohodne o poskytnutí náhradního volná za dobu práce příslušnou. Ve firmě se využívá smírnější práce. Takový pracovní regim je uplatňován na pracovní pozici vrátných. Firma příchozí v období od 1. 4. do 30. 9. využívá práce brigádníků na stavbách. Pracovní regimy jako pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa ani distanční práce firma nevede.

Kanceláře v firmě jsou vybaveny vhodným nábytkem a příslušným vybavením, které umožňuje správné osvětlení, oslounění a větrání těchto prostorů.
Přes 56 % respondentů je se svým pracovním prostředím spokojeno. 38 % respondentů je s pracovním prostředím spíše spokojeno, viz Graf 4.17. Vážený aritmetický průměr tykající se spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím je 4,47. To znamená, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni až spokojeni se svým pracovním prostředím.

Graf 4.17     Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

Bezpečnost práce a ochrana zdraví působí práci, početná ochrana a ochrana životního prostředí na všech pracovištích firmy jsou zajištěny podle ustanovení směrnic organizace. Jednou měsíčně jsou prováděny interní kontroly zaměstnanců na dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví působící práci, početnou ochranu, ochranu životního prostředí a na hygienické podmínky zaměstnanců ve firmě. V případě zjištění neshod odpovědí vedoucí stisknoutí působí na základě příslušných opatření.

Na personální rozvoj pracovníků je kladen velký důraz. Formou celkové péče u firmy o kvalifikaci zaměstnanců a její prohlubování a rozvoj zaměstnanců v firmě je velmi nízká, pak nejsou příliš velké možnosti k jejich kariéřnímu rozvoji.

Z rozhovoru se mzdovou účetnictví zjistila, že na pracovišti není pracovním pomůckám poskytováno stravování, tj. jsou poskytovány a firmou z 55 % hrázeny stravovky. Na pracovišti nejsou poskytovány ani zdravotní služby a poradenské služby. Stalá pracovní a v některých stavby jsou vybaveny sociálním zařízením s možností mytí a sprchování zaměstnanců, záchody a sprchy. Firma také nabízí parkování. Firma poskytuje některým zaměstnancům pracovní odměny a ochranu pracovní pomůcky.
Mezi takové zaměstnance patří pět devět dělníci. Organizace poskytuje některým zaměstnancům využití automobilů, někdy i pro vlastní účely anebo zajišťuje proplácení nákladů na dopravu zaměstnanců.

V minulosti tato firma poskytovala každému zaměstnanci a jeho rodině možnost týdenní rekreace a sportovního výcviku ve firemním rekreacioním stěžejním disku u nedaleké pěší hradební nádrži. V souladu s tímto služebu neposkytuje.

Z rozhovorů jsem se dozvěděla, že s výkonem této personální úkonnosti jsou mzdové účetní spokojeny.

4.12 Personální informační systém

Personální informační systém firmy zahrnuje informace o pracovnících a pracovních místech. Tyto informace se píšou do pořadí elektronických osobních karet zaměstnanců. Přístup k personálnímu informačnímu systému mají pouze mzdové účetní.

Ve firmě používají kromě personálního informačního systému také Intranet. Každý uživatel v počítačích techniky míří vkládat do Intranetu aktuální informace o jakémkoliv zaměstnanci bez zásahu zaměstnanců oddělení informačních systémů. Takoví zaměstnanci jsou vůči odpovědní za většinu správnosti informací.

Intranet je vedle sdílení aktuálních služebních informací využíván i pro zveřejňování firemních a jiných dokumentů integrovaného systému managementu, které byly distribuovány pouze písemnou formou.

Z rozhovorů jsem zjistila, že s výkonem personálního informačního systému jsou mzdové účetní spokojeny.

4.13 Vyhodnocení

Díky průzkumu pomocí dotazníků, rozhovorů a analýzy dokumentů jsem zjistila, že jsou ve firmě vykonávány všechny personální úkony, které pojmenovává Josef Koubek pro organizace bez personálního útvaru.

Jelikož firma funguje už dlouhou dobu, personální úkony by měla provedena kvalitní a kvalitní výkonu následuje i to, že mzdové účetní jsou s výkonem většinou spokojeny. Jen u hodnocení a odměňování vidí prostor pro zlepšení.
Pomocí dotazníku nebylo možné zjistit, jaké personální úkony jsou ve firmě vykonávány a zároveň spokojenost zaměstnanců s výkonem všech personálních úkolů. V dotazníkům se tedy zamlázala na zjištění spokojenosti zaměstnanců s výkonem odměňování, vzdělávání a rozvoje, pracovních vztahů a pěče o pracovníky.


Stanovená hypotéza H₁, která říká, že nejvíce propracovaná personální účinnost je odměňování, byla potvrzena. Tato personální účinnost je nejvíce propracovaná personální účinností díky tomu, že firma zaměstnává dvě mzdové účetnictví, které se ve svém úkolu věnují na oblast odměňování. Dalšími propracovanými personálními úkoly jsou vzdělávání a rozvoj a péče o pracovníky.

Stanovená hypotéza H₂, která říká, že ve vybraném podniku není vykonáváno personální plánování a personální informační systém, protože se jedná o malý podnik, byla vyvrácena. Na personální plánování se sice ve firmě neklade takový důraz, ale i pěč do toho se vykonává.

4.14 Návrhy na zlepšení

Pro zkvalitnění vykonávání personální účinnosti hodnocení by se mělo úctěnit k vytvoření nového firemního dokumentu, který objasňuje a vymezuje celý proces pravidelného hodnocení pracovníků. Tento dokument by mělo vypracovat buď sám ředitel organizace, nebo ve spolupráci s vedoucím ekonomického úseku. Každý pracovník této firmy musí být hodnocen a měl by být informován o tom, jak je jeho hodnocení založeno na formálním nebo neformálním stovepu. Díky tomuto by došlo k většímu firemního účetního hodnotí, který by vedoucí pracovníky a technicko-hospodářské pracovníky bych hodnotila na základě formálního stovepu. Každý zaměstnanec by měl také vědět, kdo je oprávněn osobou k jeho hodnocení. Touto osobou musí být jeho bezprostřední nadřízený. A proto by se všichni tyto informace měli shrnovat v novém firemním dokumentu, aby všichni zaměstnanci byli s výkonem hodnocení seznámeni a věděli, k jemu jejich hodnocení slouží. Vytvořením dokumentu by se měla zvýšit spokojenost s výkonem této personální účinnosti.
Pro zlepšení výkonu odměňování v oblasti poskytování výhod sociálního charakteru bych navrhla, aby firma zajíala poskytovat včetně zaměstnancům písmoní platbu 100 Kč. Za 100 Kč je zaměstnanec všenávíc státní podpora ve výši 50 Kč. Jestliže by se stalo, že zaměstnanec penzijní písmoní sjednáno nemá, musel by si nově založit, jelikož by mu firma tyto peníze jiným způsobem neposkytla. Písmoní na důchodové písmoní je investicí do budoucna a proto by se měla zvýšit spokojenost zaměstnanců i mzdových účetních.

Pro zvýšení spokojenosti s výkonem personální i innosti vzdušnání a rozvoje bych půštoupila k lastnímu používání aktivních metod vzdušnání. Pro důležité profese bych navrhla využívání metody Brainstormingu a Assessment centre. Aktivní metody vzdušnání by mohly být v režii jak interních, tak externích kolitele. Interní kolitele by měla firma prokázat v používání těchto aktivních metod vzdušnání. Je možné, že se takovou inovací pro zaměstnance zvýší písnos vzdušnání a tím i jejich spokojenost.
5 Závěr

V teoretické části své práce jsem vyjmenovala a popsala všechny personální činnosti. V praktické části své práce jsem charakterizovala vybranou organizaci, analyzovala její personální činnosti a zhodnotila je v porovnání s teoretickou částí.

Zjistila jsem, že mzdové účetní nejsou zcela spokojeny s výkonem personálních činností hodnocení a odměnování a zaměstnanci jsou méně spokojeni s výkonem vzdělávání a rozvoje.

O nespokojenosti mzdových účetních s hodnocením a odměnováním jsem se dozvídala z individuálních rozhovorů s nimi. Nespokojenost zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem jsem zjistila po vyhodnocení všech dotazníků.

Přínosu nespokojenosti mzdových účetních jsem odhalila pomocí individuálních rozhovorů. Dozvídala jsem se, že je nikdo nehodnotit ani formální ani neformální účetní. O nespokojenosti zaměstnanců se vzděláváním se mi také zmínily. Přesnou příčinu nespokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem se mi zjistila nepodařilo, ale pomocí individuálního rozhovoru se mzdovou účetní jsem vyvodila, že možnou příčinou nespokojenosti zaměstnanců je využívání pasivních metod vzdělávání.

Myslím si, že pro hodnocení a odměnování se mi podařilo navrhnout opatření k zlepšení výkonu těchto personálních činností a zároveň ke zvýšení spokojenosti lidí ve firmě. Řešení, které jsem navrhla pro těchto spokojeností zaměstnanců s výkonem vzdělávání a rozvoje, by tomu mohlo být také napomoci.

Přesně jako my bakalářské práce pro firmu, díky mým návrhům, mohu být zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, zlepšení sociálního klimatu a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Podle mého názoru byl cíl mé bakalářské práce, který jsem si stanovila v úvodu, splněn.
Seznam literatury


Internetové zdroje


Seznam zkratek a symbolů

MBO į Management by Objectives
BARS į Behaviorally Anchoered Rating Scales
B2E į Business to Employees
ČSN į Česká státní norma
EN į Evropská norma
ISO į International Organization for Standardization
OHSAS į Occupational Health and Safety Assessment Specification
IMS į Integrovaný systém managementu
HSV į Hlavní stavební výroba
PSV į Předručná stavební výroba
Seznam grafů

Graf 4.1 Odkud se zaměstnanci hlásili do firmy ......................................................... - 27 -
Graf 4.2 Odkud se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě ............... - 27 -
Graf 4.3 Jaké dokumenty firma od zaměstnanců vyžadovala ................................ - 28 -
Graf 4.4 Chválí-li kárá zaměstnance nadšený při výkonu práce? ....................... - 30 -
Graf 4.5 Jak často se schází zaměstnanci s nadšeným hodnotícím rozhovoru ................................................................................................................. - 31 -
Graf 4.6 Od doby, co zaměstnanec nastoupil, pracuje na stejné pozici? .......... - 31 -
Graf 4.7 Kvíli-li emu dožo ke změně pozice ve firmě ........................................ - 32 -
Graf 4.8 Spokojenost zaměstnanců s výškou mzdy ................................................. - 35 -
Graf 4.9 Jaké dodatkové mzdové formy již firma zaměstnancům poskytla .... - 35 -
Graf 4.10 Jaké zaměstnanec ké výhody firma poskytuje ......................................... - 36 -
Graf 4.11 Jak často se zaměstnanci ústní konflikty ............................................... - 39 -
Graf 4.12 Kde vlnění probihá ústní konflikty zaměstnanců .................. - 40 -
Graf 4.13 Jaký má pro zaměstnance ústní konflikty původ .................................. - 40 -
Graf 4.14 Kdo řeší konflikty na pracovišti .............................................................. - 41 -
Graf 4.15 Spokojenost zaměstnanců s řešením konfliktů ..................................... - 42 -
Graf 4.16 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou ....................................... - 43 -
Graf 4.17 Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím ......................... - 44 -
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášuji, že

1. jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. ř. autorský zákon, zejména § 35 užití díla v rámci občanských a náboženských období, v rámci českých představení a užití díla českého a § 60 užití díla.

2. beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).

3. souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.

4. bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě její strany, uzavřu licencně smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.

5. bylo sjednáno, že užití své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě mne požadovat půjčený příděl na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výhody).

V Ostravě dne 7.5.2010

[Podpis]

Adresa trvalého pobytu studenta:

Písek u Jablunkova 430
739 84 Písek