

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

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

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

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Štěpánka Absolonová**  
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 zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 365 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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



*Jiří Bláha*

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

*Dana Dluhošová*

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místop ísefn prohlá-uji, že jsem celou práci, v etn v-ech p íloh, vypracovala samostatn .

V Ostrav 7. 5. 2010

.....

TM pánka Absolonová

Děkuji Ing. Kamile Dvorské, Ph.D. za cenné rady, připomínky a konzultace, kterými pomohla k vypracování této bakalářské práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	- 1 -
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska personálních inností</b> .....	- 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 přijímání pracovníků .....	- 7 -
2.3.1	Získávání pracovníků .....	- 7 -
2.3.2	Výběr pracovníků .....	- 8 -
2.3.3	Přijímání pracovníků .....	- 9 -
2.4	Hodnocení pracovníků .....	- 10 -
2.5	Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	- 11 -
2.5.1	Rozmísťování 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	Péče 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 dokument .....	- 19 -
<b>3</b>	<b>Charakteristika firmy</b> .....	- 20 -
<b>4</b>	<b>Analýza personálních inností vybrané organizace a její vyhodnocení</b> .....	- 22 -
4.1	Organizace pro zkoumu .....	- 22 -
4.2	Způsob 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 přijímání pracovníků .....	- 26 -

4.5.1	Získávání pracovníků .....	- 26 -
4.5.2	Výběr pracovníků .....	- 28 -
4.5.3	Přijímání pracovníků .....	- 29 -
4.6	Hodnocení pracovníků .....	- 30 -
4.7	Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	- 31 -
4.7.1	Rozmísťování pracovníků .....	- 31 -
4.7.2	Ukončování pracovního poměru .....	- 32 -
4.8	Odměňování.....	- 33 -
4.9	Vzdělávání a rozvoj .....	- 37 -
4.10	Pracovní vztahy.....	- 40 -
4.11	Péče o pracovníky .....	- 42 -
4.12	Personální informační systém.....	- 45 -
4.13	Vyhodnocení.....	- 45 -
4.14	Návrhy na zlepšení.....	- 46 -
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>- 48 -</b>
	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>- 49 -</b>
	<b>Internetové zdroje .....</b>	<b>- 49 -</b>

# 1 Úvod

Personální práce, která zahrnuje personální innoští, je neodmyslitelnou součástí vedení kterékoliv organizace. Personální innoštmi je nutné zabývat se jifi od okamfiku, kdy jsme se rozhodli pro p ijetí prvního zam stnance. Každá organizace se musí snažit, pomocí personálních innoští, dosáhnout nebo se alespo p iblížit personálnímu optimu. Cílem personální politiky organizace je tedy ur ení takových personálních innoští, které budou pro organizaci pot ebné a které budou vykonávány tak, fe povedou k personální optimalizaci organizace.

V období celosv tové krize je pro v–echny organizace d lefité, mít k dispozici kvalifikované personální manaflery, kte í si v takové situaci poradí a dokáflou zabezpe it efektivní vykonávání personálních innoští a tím napomáhat k vnit ní stabilit organizace. Taková organizace pak m fe mít na trhu konkuren ní výhodu.

P edm tem mé bakalá ské práce je prostudování literatury z oboru personalistiky a získání hlub–ích informací o personálních innoštích. Ve své práci popí–i základní teoretická východiska personálních innoští a nakonec je srovnám se zji–tými informacemi o vykonávaných personálních innoštích organizace, se kterou budu spolupracovat.

Téma bakalá ské práce budu e–it ve spolupráci s obchodní firmou, která podniká na území Moravskoslezského kraje v oblasti stavebního pr myslu. Tato firma nemá personální útvar a funkci personalisty zabezpe uje více zam stnanc .

Cílem mé bakalá ské práce je v teoretické ásti vyjmenovat a popsat v–echny personální innoští z dostupné literatury a v praktické ásti charakterizovat vybranou organizaci, analyzovat její personální innoští a zhodnotit je v porovnání s teoretickou ástí.

K dosafení cíle budu pouflívat techniky sociologického pr zkumu, p edev–ím techniku individuálního osobního rozhovoru, techniku dotazníku a techniku analýzy dokument .

## 2 Teoretická východiska personálních inností

Autoři, kteří se v dostupné literatuře zmiňují o personálních innostech, se liší v jejich pojetí, pojmenování a tím pádem i ve vymezení každé jednotlivé personální innosti. Výstředím je okolnost, že někteří autoři rozdělují jednu personální innost na více personálních inností nebo pojmenovávají novou innost, jinými autory k personálním innostem nezačtenou.

Hřebíček (2008, str. 21) se zmiňuje o osmi personálních innostech. Mezi nimi: Zajištění pracovních sil z trhu práce a zaměstnanosti; Vytváření personální politiky; Personální evidenci a statistiku; Stimulování a motivování pracovní výkonnosti; Zvyšování kvalifikační způsobilosti zaměstnanců; Sociální politiku; Péče o pracovní podmínky; Komunikaci a vnitřní vztahy.

Koubek (2007a, str. 17) uvádí deset personálních inností. Tyto personální innosti vymezil pro firmy, které nemají personální útvar nebo funkci personalisty. Mezi nimi: Vytváření a analýzu pracovních míst; Personální plánování; Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků; Hodnocení pracovníků; Rozmístění (zařazování) pracovníků a ukončení pracovního poměru; Odměňování; Vzdělávání a rozvoj pracovníků; Pracovní vztahy; Péče o pracovníky; Personální informační systém.

Dvořáková (2007, str. 17) popisuje třináct personálních inností. Uvádí mezi nimi: Analýzu práce a vytváření pracovního úkolu; Plánování lidských zdrojů; Získávání, výběr a adaptaci; Rozmístění zaměstnanců; Organizaci práce a pracovní podmínky; Bezpečnost a ochranu zdraví při práci; řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců; Vzdělávání a rozvoj; Odměňování a zaměstnanecké výhody; Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání; Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj; Komunikaci a informování zaměstnanců; Personální informační systém.

Armstrong (2007, str. 65) se zmiňuje ve své knize o třinácti personálních innostech, kterými jsou: Vytváření a rozvoj organizace; Personální plánování; řízení talentů; řízení znalostí; Získávání a výběr pracovníků; Vzdělávání a rozvoj; řízení odměňování; Vztahy s pracovníky; Bezpečnost a ochrana zdraví při práci; Péče o pracovníky; Personální správa; Plnění ze zákona vyplývajících povinností; Záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti; Další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.

Koubek (2007b, str. 20) uvádí ve své publikaci deset personálních inností, mezi které zahrnuje ještě i další personální innosti. Mezi jimiž vymezené personální



innosti patří: šVytváření a analýza pracovních míst; Personální plánování; Získávání, výběr a přijímání pracovníků; Hodnocení pracovníků; Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru; Odměňování; Vzdělávání pracovníků; Pracovní vztahy; Péče o pracovníky; Personální informační systém; Průzkum trhu práce; Zdravotní péče o pracovníky; Innosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací; Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. ě

Bláha, Mateiciuc a Kašáková (2005, str. 56) popisují sedmnáct personálních inností. Mezi nimi jsou: šSystemizace pracovních míst (pozic) ve firmě; Analýza práce a vypracovávání popisů práce pracovních míst, pozic a funkcí; Projektování práce, pracovní innosti, pracovních míst; Stanovování (specifikace) pracovní nároky pracovních míst, pozic a funkcí, případně stanovování požadovaných kompetencí (způsobilostí) zaměstnanců; Vyhledávání, nábor a získávání zaměstnanců; Posuzování pracovní způsobilosti uchazečů; Personální výběr v případě většího počtu uchazečů; Přijímání zaměstnanců do pracovního poměru; Zařazování zaměstnanců na pracovní místa (pozice); řízení pracovní adaptace nových a přeazených zaměstnanců; Personální příprava (vzdělávání, sebevzdělávání, výcvik, školení, rekvalifikace); Pracovní hodnocení; Odměňování zaměstnanců a vytváření podmínek pro jejich pracovní motivovanost (včetně zaměstnaneckých výhod); řízení odborného růstu, rozvoje zaměstnanců a jejich profesní kariéry; řešení zaměstnaneckých záležitostí; Ukončování pracovního poměru; Vedení personální evidence (personálních agend). ě

Foot a Hook (2002, str. 5) vymezují devatenáct personálních inností, kterými jsou: šNábor a výběr; Výcvik a rozvoj personálu; Plánování lidských zdrojů; Uzavírání smluv; Zajišťování slušného zacházení; Zajišťování rovných příležitostí; Posuzování výkonu zaměstnanců; Poradenství pro zaměstnance; Zaměstnanecké výhody; Odměňování a příjem zaměstnanců; Zdraví a bezpečnost; Pracovní kázeň jednotlivců; Zacházení se střílnostmi; Propouštění; řešení nadbytečnosti personálu; Vyjednávání; Povzbuzování angažovanosti zaměstnanců. ě

Walker (2003, str. 17) se zmíňuje o dvaceti personálních innostech. Mezi nima jsou: šPlány zdravotní a sociální péče; Penzijní a kapitálové plány; Odměňování mzdnou administrativou, prémiové a pobídkové plány; Mzdné ústetnictví; řízení expatriantů; Hodnocení pracovníků; Uvolňování pracovníků; Dodržování rovného postupu k zaměstnávání a vzdělávání všech skupin pracovníků /politikou pozitivní diskriminace; Vzdělávání a výchova pracovníků; Komunikaci s pracovníky; Rozvoj

pracovník ; Rozvoj manafler ; Zam stnanecké vztahy; Efektivnost organizace práce; Plánování následnictví; Pracovní vztahy; Získávání a výb r pracovník ; Bezpe nost a ochranu zdraví; Rozmís ování pracovník ; Tvorbu personálních rezerv pro vedoucí funkce.õ

Jak ufl jsem psala v úvodu, organizace se kterou budu spolupracovat, nemá personální útvar a funkci personalisty nezabezpe uje jediný lov k. Proto p i dal-ím postupu poufliji pojmenování personálních inností podle Josefa Koubka, viz vý-e.

## **2.1 Vytvá ení a analýza pracovních míst**

Vytvá ení a analýza pracovních míst je systematickým procesem. Je personální inností, která je považována za klí ovou. Bez této personální innosti nelze vykonávat ostatní personální innosti. (Koubek, 2007b)

### **2.1.1 Vytvá ení pracovních míst**

Koubek (2007b, str. 43) definuje vytvá ení pracovních míst jako: šProces, b hem n jfl se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (pop ípad skupiny jedinc ) a seskupují se do základních prv k organiza ní struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpe it nejen efektivní uspokojování pot eb organizace, ale i uspokojování pot eb pracovník za azených na tato pracovní místa.õ

Kafldé pracovní místo je vymezeno konkrétními pracovními úkoly a odpov dnostmi s místem souvisejícími. Je nutno zabezpe it, aby kafldý z t chto úkol sm oval k dosaflení cíl organizace, dokázal uspokojit pracovníky a motivoval je, neohrofloval jejich fyzické a du-evní zdraví a byl ve shod s kvalifikací, schopnostmi zam stnanc , zákony a dal-ími p edpisy. Základem pro vytvá ení pracovních míst je ur ení cíl firmy, produkce, techniky a technologie, organiza ní struktury, znalostí a dovedností pracovník , jejich osobnosti, jejich kapacity a pot eb, zákon , p edpis a zvyklostí. (Koubek, 2007b)

V literatu e se objevují ty i p ístupy k vytvá ení pracovních míst. Je to p ístup mechanistický, motiva ní, biologický a percep ní. Mechanistický p ístup je založen na teorii existence jen jednoho nejlep-ího zp sobu vykonávání dané práce. Pracovníci mají jasn specifikovanou innost. Motiva ní p ístup p edpokládá, fle spokojenost pracovník se svou prací je vede k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Biologický p ístup se zam uje na zmírn ní nebo odstran ní fyzické únavy, bolesti a dal-ích

zdravotních obtíží. Percepce ní přístup se snaží 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 představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjištění, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vztazích na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“

Informace pro analýzu pracovních míst můžeme získat od pracovníka zastávajícího na daném pracovním místě, majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka, bezprostředního nadřízeného, spolupracovníka pracovního místa, pracovníka na stejných či podobných pracovních místech, odborník, nezávislého pozorovatele, podřízených 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 patří název pracovního místa, organizační zařazení a např. číslo pracovního místa. K organizačním vztahům patří určení pracovního místa přímo nadřízeného a přímo podřízeného, 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 činností. Popis pracovního místa může zahrnovat i dodatečné 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 předpoklady, charakteristiku osobnosti, fyzické, duševní a zvláštní požadavky. Kvalifikačními předpoklady jsou stupeň vzdělání, obor vzdělání, požadavky praxe, délka praxe, 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 předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k souasnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“

Adekvátní pracovní silou se má na mysli početné množství pracovníků, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s vhodnými osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s vhodným poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin, ve správných a s příslušnými náklady. (Koubek, 2007b)

Do plánování lidských zdrojů zahrnujeme rozbor prostředí, odpovědi na poptávky po práci, odpovědi na nabídky lidských zdrojů, identifikaci rozdílů mezi poptávanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a možnosti jejího řešení. Dále do plánování lidských zdrojů zahrnujeme harmonogram akcí k realizaci řešení a kontrolu a vyhodnocení. (Dvořáková et al., 2007)

K zajištění odpovědi na poptávky po práci můžeme použít řadu metod. Tyto metody se dělí na intuitivní metody a kvantitativní metody. Z intuitivních metod se nejčastěji používá delfská metoda, kaskádová metoda a metoda manažerských odhadů. Mezi kvantitativní metody patří metody založené na analýzách vývojových trendů, korelací a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci i pracovních normách. Delfská metoda využívá expertní skupiny a porovnání jejich názorů o dalším vývoji možných faktorů, které mohou ovlivnit budoucí potřebu pracovníků. Kaskádová metoda slouží odhadu potřeb pracovníků a možnosti pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Metoda manažerských odhadů se velmi blíží kaskádové metodě. Je založena na principu postupného odhadu potřeb pracovníků od nejvyššího stupně managementu až po nejnižší stupeň managementu. Metoda založená na analýze vývojových trendů je postavená na určení jediného faktoru, který může ovlivnit potřebu pracovníků. Dále se zkoumá jeho dosavadní vývoj k vývoji potřeb pracovníků organizace. (Koubek, 2007b)

Organizace by měly sestavovat jak krátkodobé, střednědobé, tak dlouhodobé plány. Ale ne všechny na to mají dostatečné prostředky a čas. (Koubek, 2007b)

Ze systematického plánování vycházejí jednotlivé dílčí plány. Měly by být plány získávání pracovníků, plán rozmístění pracovníků, plán odměňování a produktivity

práce, plán snižování nadbytečných zaměstnanců, plán penzionování, plán flexibilních forem zaměstnání, plán stabilizace, plán vzdělávání a rozvoje a plán následnictví. (Dvořáková 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 přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s minimálními náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání potřebných informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.

Získávání pracovníků se neobejde bez analýzy pracovních míst, předvidání potřeby pracovníků, situace v organizaci a situace na trhu práce. Pro efektivní získávání zaměstnanců musíme je – tedy před samotným procesem v době, kdy se uvolní nebo vytvoří nové pracovní místo. (Koubek, 2007a)

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

- Identifikace potřeb získávání pracovníků
- Popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Zvážení alternativ
- Výběru charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se zakládá získávání a pozdější výběr pracovníků
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
- Volby metod získávání pracovníků
- Volby dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání
- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveřejnění nabídky zaměstnání
- Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
- Předvýběru uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by byli pozváni k výběrovým procedurám

Nejprve se identifikují potřeby získávání zaměstnanců. Ty vychází z vypracovaných plánů organizace. K dalšímu postupu musíme mít k dispozici popis a specifikaci obsazovaného pracovního místa. Musí se také zvážit alternativy, jestli je potřeba toto pracovní místo zabezpečit prací na plný úvazek nebo jinou možností. Dále je nutné stanovit, jaké charakteristiky pracovního místa jsou potřebné pro poskytnutí reálného obrazu uchazeči a jaké požadavky musí splňovat. Organizace má možnost získat pracovníky buď z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. Vnitřním zdrojem pracovních sil mohou být pracovníci, uspořádaní kvůli technickému rozvoji, pracovníci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno, pracovníci, kteří jsou připraveni k výkonu náročnější práce a pracovníci, kteří mají sami zájem změnit pracovní místo. Vnějšími zdroji pracovních sil mohou být volné pracovní síly na trhu práce, první absolventi a pracovníci jiných organizací. Mezi vnější zdroje řadíme dále také členy v domácnosti, důchodce, studenty a zahraniční pracovní sílu. Dalším krokem získávání pracovníků je volba metod získávání pracovníků. Uchazeči se mohou nabízet sami, mohou být doporučení současným zaměstnancem organizace, organizace může uchazeče oslovit sama, oslovení probíhá dále pomocí výšek, letáků, inzerce, ve spolupráci organizace se vzdělávacími institucemi, ve spolupráci s odbory, se sdruženími odborníků, s úřadem práce, s agenturami a pomocí internetu. Nejčastějšími dokumenty, vyžadovanými od uchazeče jsou životopisy, motivační dopisy, doklady o vzdělání, doklady o praxi a reference. Formulace nabídky zaměstnání vychází z popisu a specifikace pracovního místa. Pak následuje uveřejnění nabídky zaměstnání a je možno se o zaměstnání ucházet. Organizace shromáždí dokumenty a informace poskytnuté uchazeči. Především by měl fungovat na principu zájmu uchazeče do té skupiny, která je velmi vhodná, vhodná a nevhodná. Pomocí předvýběru se stanovuje seznam uchazečů, kteří by mohli být pozváni k výběrovým procedurám. (Koubek, 2007b)

### **2.3.2 Výběr pracovníků**

Koubek (2007a, str. 105) definuje výběr pracovníků následovně: Úkolem výběru pracovníka je rozpoznat, který z uchazečů proložených sítěm předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale především je i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, jeho osobnost.

K výběru pracovníka 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 přijímací a výběrový rozhovor, psychologické testy, ukázky práce, posudky, zdravotní prohlídka, Assessment centre, výpis z trestního rejstříku a reference. (Bláha et al., 2005)

Nejčastěji používanou metodou výběru pracovníka je přijímací a výběrový rozhovor. Rozhovor může být buď nestrukturovaný, strukturovaný nebo polostrukturovaný. Kvalitně připravený a dobře vedený přijímací 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 fáze rozhovoru, je třeba předfinálně rozhodnout o tom, kterému z uchazečů bude zaměstnání nabídnuto. Ostatní uchazeče je potřeba také vyrozumět o výsledku.

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníka je potvrzení nabídky zaměstnání od vybraného uchazeče. (Bláha et al., 2005)

### **2.3.3 Přijímání pracovníka**

Nejdůležitější skutečností 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 předpisy organizace a stvrzuje jejich plnění svým podpisem na pracovní smlouvu. Před podpisem pracovní smlouvy by měl nový zaměstnanec absolvovat ještě vstupní lékařskou prohlídku. Po sepsání pracovní smlouvy organizace zařazuje pracovníka do personální evidence. Vytváří jeho osobní kartu, mzdový list, evidenční list dochodového pojištění a podnikový průkaz. Organizace vyžaduje od pracovníka doložení zápisového listu od předchozího zaměstnavatele. Organizace, tým, který přijal dalšího zaměstnance, musí do osmi dnů podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné okresní správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění příslušné zdravotní pojišťovně. Součástí přijímání pracovníka je jeho uvedení nadřízeným na pracoviště, seznámení s právy a povinnostmi a spolupracovníky. Rovněž je zaměstnanci předáno potřebné zařízení pro výkon dané práce a jsou mu stanoveny první pracovní úkoly. (Koubek, 2007b)

## 2.4 Hodnocení pracovník

Koubek (2007b, str. 207) formuluje definici hodnocení pracovník tímto způsobem: „Hodnocení pracovník je velmi důležitá personální činnost, zabývající se zjištěním 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 přichází do styku, sledováním výsledků zjištění jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“

Ke hodnocení pracovník může docházet bu pomocí formálního, nebo neformálního postupu. Neformální hodnocení je přibližně hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během výkonu práce. Formální hodnocení je uskutečňováno vlivy v pravidelném intervalu, je plánované a systematické. (Koubek, 2007a)

Ke hodnocení pracovník dochází především po zapracování nového zaměstnance, při snižení výkonnosti zaměstnance, na vyřazení zaměstnance, při organizačních změnách a při pravidelném hodnocení všech 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 přípravná etapa, etapa získávání informací a podkladů 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 plánovaných norem, volný popis, hodnocení na základě kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, Checklist, metoda BARS, metody založené na vytváření požadavků pracovníkům 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 sdělí výsledky hodnocení při hodnotícím rozhovoru. Hodnotící rozhovor neslouží jen ke sledování výsledků pracovníkům, ale také k návrhům a projednávání opatření plynoucích z hodnocení. (Koubek, 2007b)



## **2.5 Rozmis ování (za azování) pracovník a ukon ování pracovního pom ru**

### **2.5.1 Rozmis ování pracovník**

Koubek (2007b, str. 235) definuje rozmis ování pracovník takto: Rozmis ování pracovník lze nejp esn ji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovník s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi lov kem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlep-ování individuálního, týmového i celoorganiza ního pracovního výkonu.õ

Rozmis ování pracovník se v organizaci uskute uje bu pový-ováním pracovník , p evád ním pracovník na jinou práci nebo pracovi-t a p e azováním pracovník na nífl-í funkci. Pový-ení pracovníka znamená, fle p echází na d leflit j-í, náro n j-í a v t-inou lépe placené pracovní místo. P evedení pracovníka na jinou práci i pracovi-t zna í, fle pracovník p echází na podobné pracovní místo s podobným obsahem práce, významem, platem a postavením v organiza ní struktu e. P e azení na nífl-í funkci je doprovázeno snížením odpovědnosti a v t-inou i mzdy i platu. Pracovník m fle být p e azen bu kv li zru-ení stávajícího pracovního místa, nebo poklesu významu stávajícího pracovního místa v organiza ní struktu e. Dal-ím d vodem k p e azení je zji-t ní neefektivnosti nebo neschopnosti vykonávání práce kv li zm n zdravotního stavu pracovníka nebo kv li -patnému hodnocení pracovníka. (Koubek, 2007a)

### **2.5.2 Ukon ování pracovního pom ru**

Pracovní pom r se dá ukon it n kolika zp soby. Podn t k ukon ení pracovního pom ru m fle vzejít ze strany organizace nebo samotného zam stnance. K ukon ení pracovního pom ru m fle dojít výpov dí, okamflitým zru-ením, dohodou, zru-ením ve zku-ební dob , skon ením pracovního pom ru sjednaného na dobu ur itou, z d vodu pé e o dít , odchodem do d chodu a úmrtím pracovníka. Organizace se p i ukon ování pracovního pom ru musí ídit platným Zákoníkem práce. (Koubek, 2007a)

## 2.6 Odměňování

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

Takový systém odměňování musí odpovídat, toho chce firma dosáhnout, významu jednotlivých odměn pro pracovníky a vnějším faktorům, ovlivňujícím odměňování v organizaci. Vnější faktory ovlivňujícími odměňování mohou být například 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 jednotlivcům, platbu za odpracovaný čas i výsledky, rozdíly v odměňování specialistů a manažerů, zaměstnanecké výhody a příspěvky, řízení a kontrolu mezd a platů a výběr jednotlivých typů odměn. (Koubek, 2007b)

Aby bylo odměňování spravedlivé a efektivní, nemělo by se vázat pouze na pracovní výkon. Odměňování by mělo ovlivňovat také vnitřní a vnější mzdovětné faktory. Do skupiny vnitřních faktorů řadíme faktory související s úkoly a požadavky daného pracovního místa a jeho postavením v organizační struktuře, s výsledky práce a chováním pracovníka, s úrovní plnění pracovních úkolů a způsobilostí k práci a s pracovními podmínkami na daném pracovním místě. Do skupiny vnějších faktorů zařadíme situaci na trhu práce, systém odměňování u konkurence, platné zákony, předpisy a výsledky vyjednávání odborů. (Koubek, 2007a)

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

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

Existují také dodatečné mzdové formy, mezi které řadíme prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření organizace, odměňování zlepšovacími návrhy, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém, povinné a nepovinné příspěvky a ostatní výplaty. (Koubek, 2007b)

Většina současných organizací poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody. Základem pro jejich poskytování je uzavřený pracovní poměr v dané organizaci. (Koubek, 2007b)

Mezi zaměstnanecké výhody patří:

- výhody sociálního charakteru: příspěvek na důchodové pojištění, příspěvek na životní pojištění, firemní půjčky, příspěvky na rekreaci atd.
- výhody pro hodnotnější vyúčtování volného času: kulturní a sportovní aktivity, organizování zájezdů, příspěvek na rekreaci pro zaměstnance a jejich rodinu
- výhody ve spojitosti s prací: stravenky, levnější firemní produkty, firemní parkoviště, příspěvek na cestovní náklady, pracovní odměny, firemní vzdělávání
- výhody spojené s pozicí ve firmě: firemní automobil, firemní automobil pro osobní účely, mobilní telefon, společenská odměna (Koubek, 2007a)

Volba zaměstnaneckých výhod může v organizacích probíhat pomocí Cafeteria systému a to formou systému šbufetuů, systému šjádraů a systému šbloků pro kategorie zaměstnanců nebo jsou pro zaměstnance firmou předem dané zaměstnanecké výhody a oni si nemohou sami vybrat. Systém šbufetuů je založen na tom, že každý zaměstnanec si sám vybere ze souboru zaměstnaneckých výhod podle daných pravidel. Je dána výše, do které zaměstnanec může uplatnit zaměstnanecké výhody. Systém šjádraů je založen na stanovení daných zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnanci určeny, a do výše svého útlumu si může ostatní zaměstnanecké výhody vybrat. Systém šbloků pro kategorie zaměstnanců je založen na definovaných kategoriích zaměstnanců a pro n stanovených zaměstnaneckých výhod. (Bláha et al., 2005)

## **2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Koubek (2007a, str. 141) formuluje definici vzdělávání tímto způsobem: Vzdělávání zajímá, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, 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, do-kolování a p e-kolování. Orientace znamená komplexní zpracování nového zaměření. Do-kolování se provádí při určitých změnách v oboru, například při změnách technologie. P e-kolování směřuje k osvojení si nového povolání, může být částečné nebo také úplné. (Koubek, 2007a)

Rozvoj zaměstnanců je oproti vzdělávání orientován více na potenciál zaměstnanců než na jejich kvalifikaci. Zaměstnanec získává širší oblast znalostí a dovedností, které nepotřebuje nutně k vykonávání současného zaměstnání. (Koubek, 2007b)

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

Mezi metody vzdělávání na pracovišti řadíme instruktáž při výkonu práce, Coaching, Mentoring, Counselling, asistování, pověření úkolem, rotaci práce a pracovní porady. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří přednáška, přednáška spojená s diskusí, demonstrování, případové studie, Workshop, Brainstorming, simulace, manažerské hry, Assessment centre nebo Development centre, Outdoor training/learning a E-learning. (Koubek, 2007b)

Instruktáž při výkonu práce je metodou, při níž předvede novému zaměstnanci pracovní postup zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený. Coaching zabezpečuje dlouhodobější instruktáž a kontrolu pracovníka nadřízeným. Mentoring znamená, že sám zaměstnanec si vybere rádce, jehož radami se při výkonu práce řídí. Counselling potírá hierarchii mezi nadřízeným a nadřízeným. Oba se svými připomínkami ovlivňují. Asistování znamená, že nový i méně zkušený zaměstnanec je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci a pomáhá mu při výkonu práce. Tím se učí pracovním postupem. Pověření úkolem je metoda, při níž má pracovník vytvořit vhodné podmínky pro splnění úkolu a je na něm jakým postupem dosáhne splnění takového úkolu. Rotace práce znamená, že pracovník je vředy na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace. Pracovní porady seznamují pracovníky i s jinými problémy v organizaci, nejen s těmi, které se jich bezprostředně týkají. Přednáška je zaměřena na seznámení pracovníků s teoretickými znalostmi. Přednáška spojená s diskusí je zaměřena také na zprostředkování teoretických znalostí pracovníkům. Pracovníci se na ní aktivně podílejí oproti obyčejné přednášce. Demonstrování může probíhat pomocí audiovizuální techniky, počítače atd. Pomáhá získat pracovníkům znalosti s orientací na praktickou stránku. Případové studie se snaží

pracovník m osv tlit situaci v ur ité oblasti a pracovníci, za azení do skupin se snaží navrhnout e-ení na zlep-ení. Workshop je propracovan j-í p ípadovou studií, e-í se komplexn ji. Brainstorming je založen na návrhu e-ení problém každého jednotlivého pracovníka a dále shodou na e-ení v-ech dohromady. Simulace je metodou, založenou na aktivní ú asti pracovník . e-í nejprve flivotní situace jednodu-í a pak složit j-í. Manaflerské hry jsou metodou orientovanou na získání praktických schopností pro výkon práce. Jsou založeny na osvojení si ur ité sociální role a požadovaných sociálních vlastností. Assessment centre je metodou, kde pracovníci e-í zadané úkoly každodenní práce a jejich e-ení jsou vyhodnoceny pomocí po íta . Pomocí metody Outdoor training/learning se pracovníci u í manaflerským dovednostem pomocí her spojených se sportovními výkony. E-learning je metodou zam enou na vzd lávání pomocí po íta . Ty nabízejí k získání znalostí a dovedností íroké spektrum informací, test , cvi ení atd. (Koubek, 2007b)

## **2.8 Pracovní vztahy**

Pracovní vztahy, které vznikají, je možno lenit na:

- Vztahy mezi zam stnancem a zam stnavatelem
- Vztahy mezi zam stnancem a zam stnaneckým sdružením
- Vztahy mezi zam stnaneckými sdruženými a zam stnavatelem i sdružením zam stnavatel
- Vztahy mezi nad ízeným a pod ízeným
- Vztahy k zákazník m a ve ejnosti
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci
- Vztahy mezi spolupracovníky (Koubek, 2007b)

Vztahy mezi zam stnancem a zam stnavatelem se ídí p edev-ím podle platného zákoníku práce, pracovní smlouvy a pracovního ádu. Vztahy mezi zam stnance a zam stnaneckým sdružením jsou upraveny ur itými pravidly lenství. Vztahy mezi zam stnaneckými sdruženými a zam stnavatelem i sdružením zam stnavatel se ídí platnými zákony. Vztahy mezi nad ízeným a pod ízeným upravuje v t-inou pracovní smlouva, pracovní ád, organiza ní ád a ostatní p edpisy. Vztahy k zákazník m a ve ejnosti se ídí obecnými pravidly organizace. Vztahy mezi pracovními kolektivy

v organizaci jsou upravovány pomocí organizačního řádu a pracovního řádu. Vztahy mezi spolupracovníky se řídí vnitřními předpisy organizace. (Koubek, 2007b)

Konflikty v pracovních vztazích mohou vznikat kvůli osobnosti a sociálnímu chování jedinců, nedorozumění, nedostatku personální práce, stylu vedení lidí v organizaci, způsobu formování týmu, změn techniky a technologie, organizaci práce a organizační struktury, umístění pracoviště a pracovním podmínkám, případně nacházejících se vnitřně v organizaci. (Koubek, 2007b)

Pro zdravé pracovní vztahy je potřeba v organizaci vynést pozornost komunikaci, kooperaci zaměstnanců, ochranu zaměstnanců, podporu a poradenství a pracovní kázi, střílností a konfliktům na pracovišti. (Bláha et al., 2005)

Firemní komunikace může probíhat buď verbálně, nonverbálně, komunikací jednáním, aktivitami, inými nebo komunikací produkty iností. Pro efektivní komunikaci je nepostradatelné, vytvoření etického kodexu pracovního jednání. (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, předpisy a kolektivními smlouvami. Péče smluvní je upravena kolektivními smlouvami, které byly uzavřeny na úrovni dané organizace. Péče dobrovolná je dána personální politikou organizace. (Koubek, 2007b)

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

Pracovní režimy mohou přinášet výhody, ale i nevýhody zaměstnancům a zaměstnavatelům v podobě přesčasové práce, práce na směny, ústředního úvazku, smlouvy na roční počet pracovních hodin, pružné pracovní doby, sdílení pracovního místa a distanční práce. (Koubek, 2007b)

Pracovní prostředí zaměstnanců musí být přizpůsobeno fyzikálním podmínkám práce, sociálně psychologickým podmínkám práce a také musí být správně prostrovené. Mezi fyzikální podmínky řadíme například pracovní ovzdušný, osvětlení, hluk a barevnou úpravu pracoviště. Prostorové řešení pracoviště zajistí například vhodnou

pracovní polohu, optimální zorné podmínky, vhodnou výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory a pohodlný přístup na pracoviště. (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 zabrání nebezpečí ohrožení zdraví a života zaměstnanců. (Koubek, 2007b)

Personální rozvoj pracovníků zahrnuje prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců. Organizace tím napomáhá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Organizace se měla vnovat i otázce kariéry zaměstnanců. (Koubek, 2007b)

Mezi služby poskytované pracovníkům na pracovišti patří stravování pracovníků, zajištění sloužící osobní hygieny, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka, zdravotní služby, poskytování pracovních odměn a ochranných pracovních pomůcek, zajištění 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 životních podmínek pracovníků, poradenské služby pracovníkovi, programy udržování kontaktů se členy rodiny na mateřské dovolené a během období, kdy se vnují péči o děti. (Koubek, 2007b)

## **2.10 Personální informační systém**

Koubek (2007b, str. 364) definuje personální informační systém následovně: Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o věcech, 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, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.

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

Počítačový personální informační systém má řadu výhod. Usnadňuje personální práci nejen personalistům, ale i ostatním pracovníkům na vedoucích pozicích, a umožní tak zkvalitnit personální práce. Personální informační systém dále

umožňuje efektivní propojení personálního útvaru a ostatních vedoucích pracovníků, zejména liniových manažerů a zvyšuje význam, užitkovost a nezbytnost personálního útvaru. Umožňuje zapojení vedoucích pracovníků, především liniových manažerů, do personální práce a posilování jejich pravomocí v personální práci. Snižuje náklady personální práce, především administrativní náklady. Urychluje provádění personálních činností, zefektivňuje potřebné administrativní práce a analýzy. Umožňuje provádění hlubších a komplexnějších analýz, které napomáhají při rozhodování. Usnadňuje aktualizaci údajů i uchovávání a vyhledávání starších údajů potřebných pro analýzu vývojových trendů. Umožňuje efektivní získání dat o vnějších podmínkách, týkajících se formování a fungování pracovní síly v organizaci, a jejich využití. (Koubek, 2007b)

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

Personální/podnikový intranet je elektronickou sítí, pomocí níž dochází ke sdělování informací uvnitř organizace. B2E portál slouží ke shromáždění a poskytování informací lidem pomocí snadného přístupu. Aplikace poskytovatele služeb pomáhá firmám se správou personálního informačního systému. (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, tazatel, 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 stejn jako rozhovor technikou sociologického pr zkumu, která vychází z metody dotazování. Jedná se ale o techniku písemného dotazování. Je to sociální komunikace, p i nífl jeden z ú astník , tazatel, p ipravil otázky v písemné form a druhý na n písemn odpovídá. (Surynek et al., 2001)

Aby m l dotazník co nejvy—í vypovídací schopnost, musí se zvolit kvalitní výb rový vzorek respondent . Existuje n kolik technik, pomocí nichfl se dá vzorek respondent vybrat. Tyto techniky se lení na techniky zalofené na náhodném výb ru a techniky zalofené na nenáhodném výb ru. Mezi techniky zalofené na náhodném výb ru adíme prostý náhodný výb r, systematický náhodný výb r, více-  
stup ový náhodný výb r a stratifikovaný náhodný výb r. Mezi techniky zalofené na nenáhodném výb ru pat í zám rný výb r a kvótní výb r. (Majerová et Majer, 2007)

Dále je d leflité v bec správn konstruovat dotazník. Je nutné vytvo it p im ené mnofství kvalitních otázek, správn je se adit, správn za adit identifika ní otázky, logický strukturovat dotazník, vytvo it srozumitelné instrukce, jak kafldou otázku vyplnit, docílit itelnosti textu a orientace v dotazníku, správn rozvrhnout otázky v dotazníku a zajistit dobrou technickou manipulaci s dotazníkem. (Surynek et al., 2001)

### **2.11.3 Analýza dokument**

Analýza dokument je technikou sociologického pr zkumu, vycházející z metody analýzy v cných skute ností. Jedná se o studium a analýzu dokument a dat, které jsou ve vztahu k e-ené problematice. Touto technikou zkoumáme skute nosti, které vznikly spontánn nebo byly zadány jako úkol. Analyzovat se dají nap íklad firemní výkazy, statistické výkazy, zápisy z porad atd. (Surynek et al., 2001)

### 3 Charakteristika firmy

Mnou vybraná organizace vznikla v roce 1992. Tato firma je z pohledu právní formy akciovou společností. Součástí podnikání firmy je především na území Moravskoslezského kraje s plynulou expanzí do okolních regionů.

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

Firma se zabývá stavební činností. Zaměřuje se na zakázky v oboru pozemního stavitelství a zejména na stavby na klíč. Typickými stavbami realizovanými společností jsou objekty občanské výstavby, školní stavby, nemocnice a zdravotnická zařízení, průmyslové stavby, nástavby, přístavby bytových a komerčních staveb, stavby liniové, komunikace a zpevněné plochy. Firma se zabývá jak novou výstavbou, tak rekonstrukcemi.

Podle podmínek podnikání vybrané organizace je izolátorství, projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, vodoinstalatérství, topenišť, zámečnictví, nástrojářství, truhlářství, podlahářství, klempířství a oprava karoserií, silniční motorová doprava a nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o nejvyšší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o nejvyšší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

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

Strategickými cíli organizace jsou:

- spokojenost zákazníků je nevyhnutelnou prioritou každého pracovníka
- dodržování zásad podnikatelské etiky všemi pracovníky firmy
- dodržování vysoké kvality stavebních prací – SN EN ISO 9001:2009
- dodržování zásad bezpečnosti práce OHSAS 18001:2008
- nepřetržitý přístup k kvalitnímu prostředí – SN EN ISO 14001:2005
- hlavním principem firemní kultury je otevřená komunikace a dialog
- dosažení spokojenosti a soudržnosti pracovníků s firmou
- rozvoj vzdělanosti a profesní úrovně všech pracovníků firmy

- dlouhodobá a oboustranná výhodná spolupráce s obchodními partnery firmy
- zajištění prosperity firmy v souladu se zájmy akcionářů

Tato organizace je držitelem certifikátu systému řízení jakosti dle SN EN ISO 9001:2009, systému řízení z hlediska ochrany životního prostředí dle SN EN ISO 14001:2005, systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:2008 a systému řízení managementu jakosti dle SN 73 2601 0 Z2 na provádění ocelových konstrukcí včetně malého průkazu způsobilosti.

Společnost patří mezi středně velké stavební firmy s ročním obrátem kolem 400 milionů Kč. K 1. 3. 2010 ve firmě pracuje 131 zaměstnanců. Firmu tvoří devět výrobních stadií, z nichž jsou čtyři hlavní stavební výroby a pět stadií pomocné stavební výroby. Všechny tyto výrobní stadií jsou podporovány stadií pomocných výrobních mechanismů. Ze čtyř hlavních stavebních výrobních stadií dva v Tinci a další tvoří oddělená pracoviště ve Frýdku a Místku a v Ostravě. Dlehlitou součástí firmy, úzce spolupracující s výrobou a provozem, je technický a ekonomický úsek. Nezbytnou součástí firmy je skladové hospodářství, správa budov a úsek kontroly a řízení jakosti. Organizační struktura, viz příloha 1, je vytvořena pro maximálně flexibilní přístup k současnému trendu stavebního trhu, který vyžaduje okamžitou reakci s krátkou dobou přípravy pro realizaci. Velkým důrazem je kladen na kvalitní předvýrobní a výrobní přípravu staveb s pevnými vazbami na činnost výrobních stadií.

Zákazníky dané společnosti jsou státní instituce, především města, obce, krajské, ústřední, zdravotnické instituce a občanské organizace. V soukromém sektoru jsou nejvýznamnějším zákazníkem Tinecké železárny, a.s.. Společnost dále staví pro místní firmy působící v těžbě a lehkém průmyslu.

V kórovém složení zaměstnanců vybrané organizace je v průměru 40 let. Většina zaměstnanců této organizace je středokórově vzdělaná. Na vedoucích pozicích ve firmě pracují středokórově a vysokórově vzdělaní lidé. Zaměstnanci, kteří vykonávají odborné práce, mají středokórově vzdělaní a jen někteří z nich vzdělaní základní. Z celkového počtu 131 zaměstnanců je firmou zaměstnáno 32 žen a 99 mužů.

Vykonávání personálních činností v této organizaci nelehčí na bedrech personálního útvaru, protože firma nemá v organizační struktuře vytvořen personální útvar jako samostatný úsek. Personální činnosti ve firmě vykonává více lidí. Jsou to ale především mzdové účetní a samotný ředitel organizace. Mzdové účetní jsou středokórově vzdělané, jedna vystudovala gymnázium a druhá obchodní akademii.

## 4 Analýza personálních inností vybrané organizace a její vyhodnocení

### 4.1 Organizace pr zkumu

Hlavní pr zkumnou otázkou je odpov d t na to, které personální innosti jsou ve firm vykovávány a jak jsou s jejich výkonem spokojeny mzdové ú etní a zam stnanci.

Stanovila jsem si dv hypotézy, které budu testovat pr zkumem.

- H<sub>1</sub>: Nejvíce propracovanou personální inností je odm ování.
- H<sub>2</sub>: Ve vybraném podniku není vykonáváno personální plánování a personální informa ní systém, protože se jedná o malý podnik.

Pro zaji-t ní zvý-ení kvality pr zkumu poufiji triangulaci zdroj informací a metod.

Objektem mého pr zkumu pomocí dotazník jsou v-ichni zam stnanci organizace. Zkoumaný vzorek jsem vybrala pro jeho reprezentativnost pomocí techniky zalofené na náhodném výb ru a to technikou stratifikovaného náhodného výb ru. Základní soubor jsem si rozd lila na mufl e a fleny. Tyto skupiny jsem si dala do klobouk a z nich naslepo vybírala jednotlivé zam stnance. Z klobouku ozna ující fleny jsem vybrala -estnáct flen z celkových t iceti dvou, které ve firm pracují. Z klobouku ozna ující mufl e jsem vybrala padesát mufl z celkových devadesáti devíti, kte í ve firm pracují. T mto vybraným zam stnanc m jsem rozdala mnou vytvo ený standardizovaný dotazník, viz p íloha . 2, o devatenácti uzav ených otázkách. Respondent m jsem dala týden na vypln ní a odevzdání do krabice, umíst né na vrátnici firmy. Z -edesáti -esti rozdaných dotazník se mi jich správn vypln ných vrátilo -edesát. Nevrátilo se dotazníky od jedné fleny a p ti mufl . M j vzorek respondent se tedy skládá z 25 % flen a 75 % mufl . Mezi respondenty jsou t i se základním vzd láním, ty icet jedna se st edo-kolským vzd láním a -estnáct s vysoko-kolským vzd láním.

Objektem mého pr zkumu pomocí polostrukturovaných rozhovor jsou mzdové ú etní. Je-t p ed samotným konáním rozhovoru jsem si vytvo ila seznam otázek, viz p íloha . 3. Rozhovor trval p íbifln hodinu s kafdou zam stnankyní zvlá- v jejich kancelá i. Záznamový arch jsem si nevytvo ila, protože jsem si rozhovor nahrávala na mobilní telefon pro zaji-t ní v t-í kvality pr zkumu.

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 pečlivě napsány a kvalitativně analyzovány.

Pro zpracování výsledků z dotazníků jsem použila třídění dat druhého stupně pomocí tabulky. Výsledky jsem zpracovávala pomocí počítačového programu Microsoft Office Excel.

Získaná data jsem vyhodnotila pomocí statistických výpočtů. Používala jsem výpočty pro absolutní četnosti, relativní četnosti a vážený aritmetický průměr. Tyto výpočty uvádím v textu a dále pro přehlednost v grafech a tabulce, viz příloha 4.

Absolutní četnost se označuje  $f_i$  a je to počet výskytů jednotlivých variant znaku v souboru. Relativní četnost se označuje  $\varphi_i$  a vzorec pro výpočet je následující:

$$\varphi_i = \frac{f_i}{N}, \quad f_i \text{ označuje absolutní četnost a } N \text{ označuje počet všech odpovědí, tedy sumu } f_i.$$

Vážený aritmetický průměr má následující vzorec:

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_i^n x_i f_i, \quad N \text{ označuje počet všech odpovědí, } f_i \text{ označuje absolutní četnost a } x_i$$

označuje zvolenou váhu odpovědí. (Hradecký, 2006)

Vážený aritmetický průměr použiji pro 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, kde konkrétní pracovní místa, pracovní úkoly, pravomoci a odpovědnosti s pracovním místem související jsou vytyčeny v organizačním řádu firmy. Z analýzy Organizačního řádu jsem dále vyčetla, kde

k vytváření pracovních míst byly využity všechny postupy. Firma používala především kombinace postupů k vytváření pracovních míst.

Z analýzy Organizačního řádu firmy jsem se dozvěděla, jaká pracovní místa mnou vybraná organizace vytvořila. Firma rozeznává pracovní místa jako editel, Sekretářka editelky společnosti, Pracovník informačního systému, Správce sítě, Manager IMS, Pracovník technické kontroly, Bezpečnostní technik, Požární preventista, Metrolog, Samostatný zaměstnanec technické knihovny a spisovny, Pracovník osobní dopravy, Vedoucí stědišské správy budov, Ekolog, Vedoucí výroby, Vedoucí stědišské HSV a PSV, Stavbyvedoucí, Výrobní příprava stědišské HSV a PSV, Asistentka vedoucího stědišské HSV a PSV, Mistr stědišské HSV, Mistr stědišské PSV, Vedoucí stědišské pojízdného mechanismu, Vedoucí stědišské dopravy, Vedoucí stědišské zásobování, Vedoucí skladu, Vedoucí ekonomického úseku, Finanční účetní, Všeobecná účetní, Pokladní a fakturantka, Mzdová účetní, Vedoucí technického úseku, Předvýrobní příprava HSV a PSV, Referent ve veřejných zakázkách, Referent pro smluvní vztahy, Vrátná, Stavební dělník, Zedník, Klempíř, Řidič, Strojník, Stavební elektrikář, Zámečník, Instalatér, Stolař, Skladník, Opravač a Údržbář.

Na nejvyšším stupni organizační struktury firmy stojí editel. Na druhém stupni organizační struktury stojí ekonomický úsek, technický úsek, úsek editelky a výrobní úsek. Ekonomický úsek, technický úsek a výrobní úsek má každý svého vedoucího. Ekonomický úsek se dělí na všeobecnou účetní, finanční účetní, mzdovou účetní a pokladnu. Pod vedoucím technického úseku pracují referent ve veřejných zakázkách, předvýrobní příprava HSV a předvýrobní příprava PSV. Pod řízením referenta ve veřejných zakázkách jsou referent pro smluvní vztahy a asistentka stědišská. Fungování úseku editelky zabezpečují ekolog firmy, sekretariát, archiv, technická knihovna a správa budov. Stědišská správa budov má svého vedoucího a ten dohlíží na provoz úklidu, vrátnice a kotelny. Výrobní úsek se dělí na týl stědišské HSV, klempíře, zámečníky, elektrikáře, instalatéry, stolárnu, pojízdný mechanismus a nákup. Každé stědišské výrobního úseku má svého vlastního vedoucího. Vedoucí prvního a druhého stědišské HSV mají pod sebou výrobní příprava e, mistry stědišské a asistentky stědišské. Vedoucí třetího a čtvrtého stědišské HSV mají pod sebou v organizační struktuře zajištěné výrobní příprava e, stavbyvedoucí, mistry stědišské a asistentky stědišské. Vedoucí zámečník má v organizační struktuře pod sebou jen asistentku stědišskou. Vedoucí elektrikář a instalatér řídí výrobní příprava e, mistry stědišské

a asistentky st ediska. Vedoucí st ediska nákup je nad ízeným pracovníkem vedoucí skladu.

### **4.3.2 Analýza pracovních míst**

Popisy pracovních míst jsou sou ástí organiza ního ádu. Identifika ní m znakem je název pracovního místa. Popis pracovního místa v této firm obsahuje ur ení p ímo nad ízeného místa, spolupráce s pracovními místy a také charakteristiku práce, která obsahuje poslání pracovního místa a vymezuje pracovní innosti každého zam stnance.

Specifikace pracovního místa pro v-echny pozice v organizaci vypracoval editel organizace. Specifikace pracovního místa obsahuje stupe vzd lání, obor vzd lání a pofladavky na praxi a na délku praxe, jiné speciální znalosti. Za jiné speciální znalosti se hlavn myslí vlastnictví idi ského pr kazu skupiny B. Specifikace pracovních míst obsahují dále du-evní a zvlá-tní pofladavky na pracovníky, jako jsou p edev-ím dobrá komunikace se zákazníky a obchodními partnery, samostatnost, pe livost, odpov dnost a dobrá pracovní morálka. V-echny specifikace pracovních míst jsou zalofeny v kancelá i mzdových ú etních.

Na základ individuálních rozhovor jsem zjistila, že s výkonem vytvá ení a analýzy pracovních míst jsou mzdové ú etní spokojeny.

## **4.4 Personální plánování**

Pot ebné lidské zdroje pro efektivní napln ní politiky firmy a cíl kvality, jejichfl prioritou je spokojenost zákazník , zaji- uje vrcholové vedení po projednání se st edisky. Firma vyřlazuje profesn zdatné zam stnance, kte í jsou seznámeni s firemní strategií a procesy p íslu-ými k jejich innosti.

Ve sm rnici ízení lidských zdroj jsem se do etla, že nutnost p íjmout nového zam stnance nárokuje vedoucí st ediska nebo vedoucí úseku, který pot ebuje zam stnance p íjmout na porad vedení. Porady vedení se konají každé úterý. editel projedná pofladavek a ur í zp sob p íjetí nového zam stnance.

Mzdová ú etní se mi p í rozhovoru zmínila, že v této firm je nízká fluktuace, zam stnanci jsou stabilizovaní, a proto není podle ní pot eba klást d raz na personální plánování v oblasti získávání a rozmis ování pracovník .

Nejst flejn j-ím plánem firmy v personální oblasti je podle ní Obecný plán vzd lávání zam stnanc v oblasti profesní a IMS, který každoro n vypracovává editel

firmy. Tento plán obsahuje jména všech zaměstnanců firmy a výčet kolení, které má každý za celý rok absolvovat. Dále se tento plán rozvádí na konkrétní termíny a harmonogramy kolení.

Pomocí individuálních rozhovor jsem zjistila, že s výkonem personálního plánování jsou mzdové úrovně spokojeny.

## **4.5 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**

### **4.5.1 Získávání pracovníků**

Prostudováním směrnice řízení lidských zdrojů jsem se dozvěděla, že uchazeči o práci technicko-hospodářského zaměstnance jsou evidováni v databázi u sekretářky editelky. Ta shromažďuje základní informace o uchazečích jako jméno uchazeče, datum narození, adresa, telefon, vzdělání, praxe, výsledky výběrových řízení, hodnocení a v případě, že uchazeč neuspěl, jeho odmítnutí. V případě, že v databázi u sekretářky editelky je evidován vhodný uchazeč, je osloven a probíhá s tímto uchazečem jednání o přijetí do nové funkce. Pokud v databázi takovýto pracovník uveden není, rozhodne editelka o vypsání výběrového řízení formou inzerce v regionálním tisku a na internetové stránce firmy. Po zveřejnění inzerátu jsou uchazeči evidováni opět u sekretářky editelky. Uchazeči vyplní kontaktní list, ve kterém uvedou základní informace o svém vzdělání a praxi včetně adresy a telefonu a dodají vyžadované dokumenty. Pokud uchazeči splní svým vzděláním požadavek na obsazovanou funkci, sekretářka s nimi dohodne termín psychologických testů. Pokud nesplní požadavek, sekretářka tyto uchazeče odmítne a údaje zaznamená do databáze.

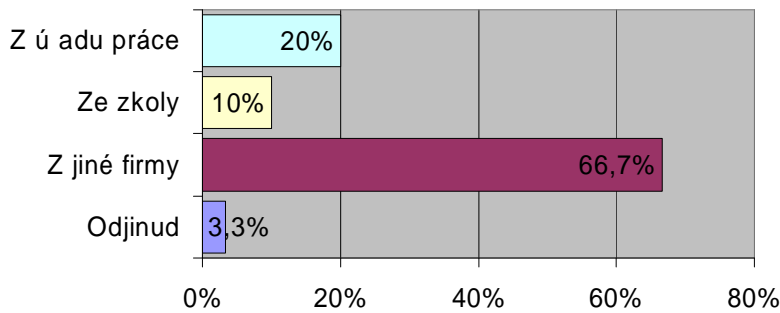
Získávání pracovníků na dlelnické pozice provádí ve své režii každé středisko samostatně. Zveřejnění nabídky volného pracovního místa probíhá především pomocí inzerce v regionálním tisku a na internetové stránce firmy. Údaje o uchazečích pak shromažďují vedoucí střediska.

Z rozhovoru se mzdovou úrovní jsem se dozvěděla, že mnohou vybraná firma se při obsazování nově uvolněného pracovního místa zaměřuje nejprve na vlastní zaměstnance. Jestliže stávající zaměstnanci nesplní kritéria k přijetí na dané místo, firma se zaměřuje na vnější zdroje.



Z dotazník vyplývá, že přes 66 % dotázaných zaměstnanců přišlo k této firmě z jiné firmy. Další zaměstnanci přišli do této firmy z úřadu práce, ze školy, z civilní služby a z výkonu samostatné výdělečné činnosti, viz Graf 4.1.

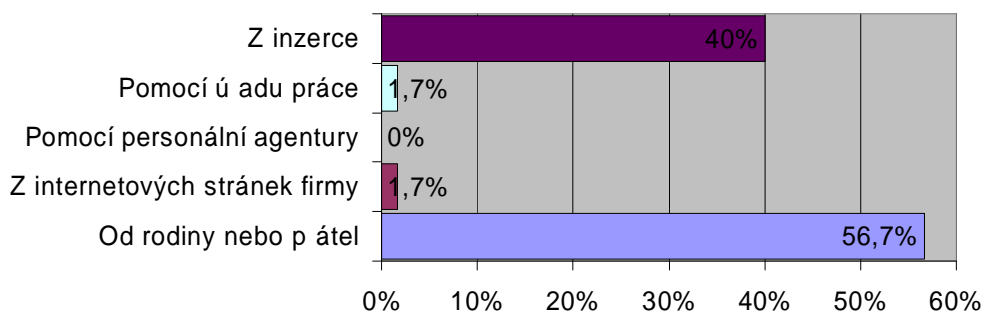
**Graf 4.1 Odkud se zaměstnanci hlásili do firmy**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z dotazník jsem ještě zjistila, že když se zaměstnanci ucházeli o volné pracovní místo, byli o něm informováni především od rodiny či přátel nebo již ze zmíněné inzerce. Výjimky se dozvěděly o volném pracovním místě pomocí úřadu práce a internetových stránek firmy, viz Graf 4.2.

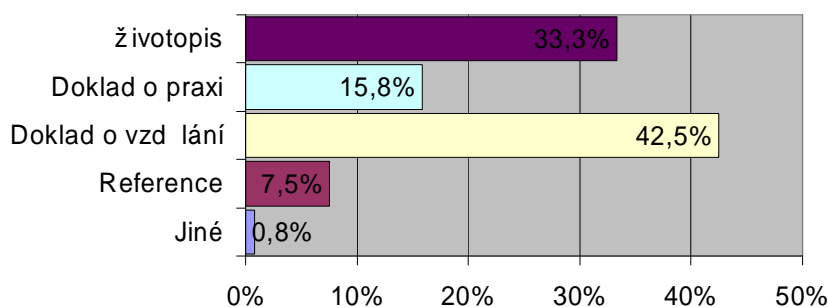
**Graf 4.2 Odkud se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Respondenti také odpovídali, že nejastěji 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**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

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

#### 4.5.2 Výběr pracovníků

Z rozhovoru se mzdovou ústetní jsem zjistila, že výběr pracovníků tak jako u jejich získávání probíhá ve firmě odlišně podle pozic. U dušičných profesí probíhá jen krátký rozhovor s příjím nadřízeným.

U technicko-hospodářských pracovníků se používají psychologické testy, odborné testy a individuální rozhovory. Vybraní uchazeči, kteří projdou sítí předvýběru na základě informací a předložených dokumentů absolvují psychologické testy a podle výsledků těchto testů je stanoveno ušší kolo uchazeče. Nevybraným uchazečem sekretářka zasílá zamítavé odpovědi a údaje zaznamená do databáze. Uchazeči zařazení do uššího kola absolvují odborné testy sestavené nadřízeným, který uchazeče přijímá a po absolvování testů následuje pohovor s tímto nadřízeným. Po absolvování všech uvedených kol výběrového řízení sestaví komise ve složení editel, vedoucí výroby a nadřízený podle kritérií požadovaných uchazečem. Výběrovými kritérii jsou vzdělání, praxe, výsledky psychologických testů, výsledky odborných testů a rozhovor s nadřízeným. Každé kritérium má svou váhu a bodové ohodnocení. Vybrání jsou dva

uchaze i s nejvíce body. Uchaze m umíst ných od t etího místa nífle zasílá sekretá ka zamítavé odpov di. Prvnímu uchaze i je zaslána kladná odpov a nad ízený zahájí jednání o nástupu do funkce. Druhému uchaze i zasílá sekretá ka zamítavou odpov aíl po podpisu pracovní smlouvy s prvním uchaze em. Ve-keré údaje z výb rového ízení sekretá ka eviduje v databázi a u uchaze , kte í prokázali dobré výsledky, a p esto nebyli vybráni, eviduje jako pracovní rezervy. O tom, fle jsou vedeni jako pracovní rezervy, jim sekretá ka zasílá písemné vyrozum ní.

Mzdová ú etní se zmínila, fle v minulosti v této firm vedl výb rové ízení na pozice technicko-hospodá ských pracovník externí pracovník.

### **4.5.3 P íjímání pracovník**

V Pracovním ádu jsem se do etla, fle p ed uzav ením pracovní smlouvy je zam stnanec povinen se podrobit vstupní léka ské prohlídce na svoje náklady. Pracovní pom r vzniká uzav ením písemné pracovní smlouvy. Podstatnou náležitostí smlouvy je druh práce, kterou má zam stnanec vykonávat, místo práce a datum vzniku pracovního pom ru. Zam stnanec obdrží jedno vyhotovení pracovní smlouvy. Pracovní smlouvy se v-emi zam stnanci uzavírá editel firmy. Nov p íjatý zam stnanec je povinen mzdové ú etní p edložit ob anský pr kaz, doklad o vzd lání, rodné listy d tí a dal-í dokumenty. Mzdová ú etní zaloflí novému zam stnanci osobní kartu, kde se v-e, co se týká zam stnance, zaznamenává. Mzdová ú etní dále vytvá í pracovníkovi mzdový list, který sloufí k zú tování dan a jako doklad o odpracované dob . Nov p íjatému zam stnanci p edává vfdy mzdová ú etní jeden výtisk Pracovního ádu proti podpisu. Ustanoveními Pracovního ádu firmy je povinen se nov p íjatý zam stnanec ídit. Zahraní nímu zam stnanci p edává mzdová ú etní navíc karti ku zdravotní poji- ovny, díky nífl bude moci být zam stnanec o-et en u léka e.

Dále následuje vstupní -kolení z bezpe nosti práce a ochrany zdraví p í práci a z poflární ochrany, které se vztahuje k budoucí práci a pracovi-ti nového zam stnance. Toto -kolení provádí bezpe nostní technik.

Poslední ástí p íjímání pracovníka je seznámení s firemními dokumenty, které se týkají jeho nastávající práce. S dokumenty ho povinn seznamuje nad ízený pracovník.

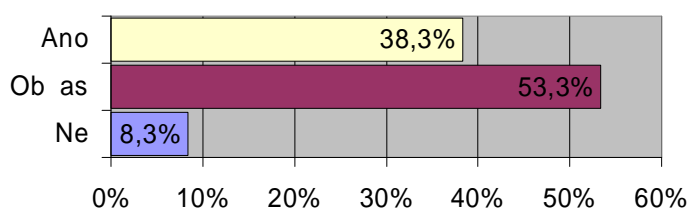
Na základ rozhovor jsem zjistila, fle s výkonem personální innosti získávání, výb r a následné p íjímání pracovník jsou mzdové ú etní spokojeny.

## 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 naplňovány v oblasti výroby, technické přípravy, kvality, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, spolupráce se zákazníkem, spolupráce s dodavateli a oblasti ekonomické a personální. Editorem jsou na základě toho stanoveny konkrétní měřitelné cíle, které jsou prozkoumávány v rámci ročního prozkoumání systému managementu kvality vedením firmy. Na základě tohoto prozkoumání editel stanoví konkrétní měřitelné cíle kvality a dále konkrétní termínované úkoly v etně stanovení odpovědnosti za jejich plnění.

Z analýzy dotazníků jsem zjistila, že většina zaměstnanců je hodnocena při výkonu práce, tedy neformálním způsobem. Jen necelých 8 % dotázaných zaměstnanců při výkonu práce svým nadřízeným hodnoceno není, viz Graf 4.4.

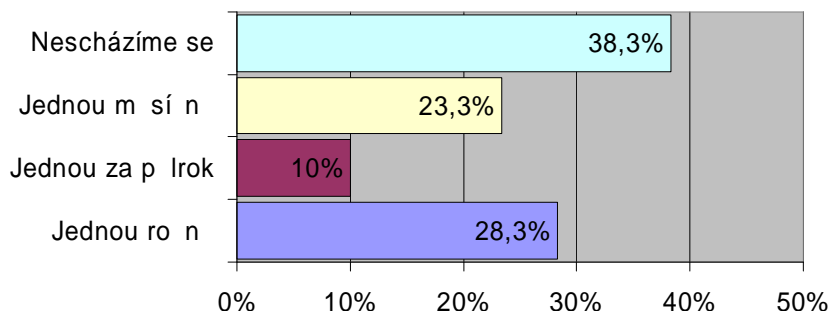
**Graf 4.4** Chválí i kárá zaměstnance nadřízený při výkonu práce?



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 přibližně jednou za rok i jednou za měsíc, viz Graf 4.5.

**Graf 4.5 Jak často se schází zaměstnanci s nadřízeným k hodnotícímu rozhovoru**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

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

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

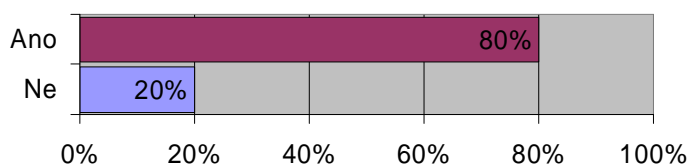
Díky rozhovoru jsem se dozvěděla, že s výkonem personální inženýrky hodnocení pracovníků nejsou mzdové újednými spokojeny.

## **4.7 Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**

### **4.7.1 Rozmísťování pracovníků**

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

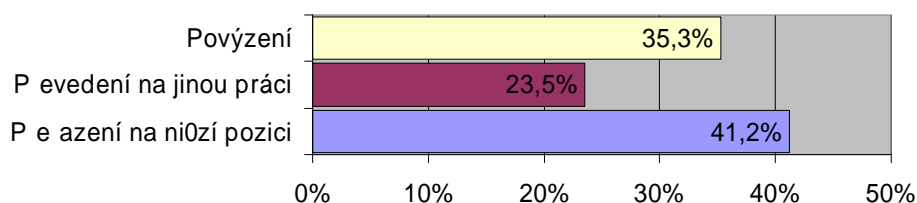
**Graf 4.6 Od doby, co zaměstnanec nastoupil, pracuje na stejné pozici?**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Pokud u zaměstnanců došlo ke změně pozice ve firmě, došlo především k přeazení na nižší pozici, další nejvýznamnější etnost odpovědí zaznamenalo povýšení a jako poslední převedení na jinou práci, viz Graf 4.7.

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



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Díky rozhovoru se zaměstnavatelem jsem se dozvěděla, že organizace je stabilní a tím pádem má omezené možnosti pro rozmisování pracovníků. Pracovník může povýšení dosáhnout tím, že se sám ze své vlastní iniciativy nastoupí na kurz a dostává odborné školení k výkonu dalších prací ve firmě. Tím se pro firmu stává atraktivnějším než ostatní pracovníci a při uvolnění místa má před nimi přednost.

#### 4.7.2 Ukončování pracovního poměru

Z rozhovoru se zaměstnavatelem jsem se dozvěděla, že k ukončování pracovního poměru dochází především dohodou nebo zrušením ve vzájemné dohodě. V polovině případů dochází k ukončování pracovního poměru ze strany firmy a v druhé polovině ze strany zaměstnance.

Z analýzy Pracovního řádu jsem zjistila, že k rozvázání pracovního poměru se zaměstnavatelem dohodou je u firmy oprávněn pouze šéf na základě písemné žádosti zaměstnance a po vyjádření jeho nadřízeného nebo vyššího nadřízeného, mzdní úroveň, pracovní podmínky a sekretářka šefa.

Zaměstnanec je povinen v souvislosti s ukončením pracovního poměru informovat nadřízeného o stavu plnění uložných úkolů, předat rozpracované a nedokončené úkoly, odevzdat předem ty náležitosti k osobnímu vybavení, pracovní pomůcky, razítka a osobní ochranné pomůcky. Pracovní obuv a oděvy se při ukončení pracovního poměru nevracejí. Vedoucí stědiska vypořádá

z statkovou hodnotu pracovní obuvi, od v a po izovací hodnotu nevracených osobních ochranných pracovních prostředků. Mzdová ú etní toto zapí-e do osobní karty zaměstnance. Zam stnanec je povinen z statkovou hodnotu osobních ochranných pracovních prostředků uhradit v hotovosti do pokladny nebo mu bude sraffena ze mzdy.

P ípadná -koda, která vznikne firm ze zavin ní odcházejícím zam stnancem, musí být p ed ukon ením pracovního pom ru uhrazena nebo alespo uzav ena mezi zam stnancem a firmou písemná dohoda o jejím následném spláení. Zam stnanec je dále povinen p ed ukon ením pracovního pom ru vy erpat celou zbývající dovolenou. Zahraní ní zam stnanec je povinen odevzdat karti ku zdravotní poji- ovny.

P í ukon ení pracovního pom ru p edá mzdová ú etní zam stnanci zápo tový list.

Na základ rozhovor jsem se dozv d la, fle s výkonem rozmis ováním (za azováním) pracovník a ukon ováním pracovního pom ru jsou mzdové ú etní spokojeny.

#### **4.8 Odm ování**

Z analýzy sm rnice firmy Mzdová pravidla jsem zjistila, fle povolání a funkce vykonávané ve spole nosti jsou za azeny do mzdových stup . Zam stnanec je za azen do mzdového stupn na základ druhu práce sjednaného v pracovní smlouv nebo funkce, do které byl jmenován.

D lnická povolání jsou za azována do mzdových stup 1 ó 5. Mzdové stupn jsou zpracovány pro 40 hodinovou pracovní dobu týdn .

Formy mzdy jsou voleny tak, aby byl co nejlépe slad n hmotný zájem zam stnanc se zájmy spole nosti. Uplat ována je mzda asová a úkolová. Úkolové mzdy se nepouffívají tam, kde by její uplatn ní ohrozilo zdraví d lník . O uplatn ní p íslu- né mzdové formy, p ípadn jejich kombinacích, rozhoduje vedoucí st ediska ve spolupráci s vedoucím ekonomického úseku.

Mzdy editele, vedoucích úsek , vedoucích st edisek a dal-ích editelém vybraných zam stnanc , jsou dány smluvními mzdami, které jsou obsafleny v manaflerských smlouvách.

S ostatními technicko-hospodá skými pracovníky uzavírá editel dohody o smluvní mzd . Jsou v souladu sjednaným druhem práce za azení do mzdového stupn 1 ó 10. Mzdové stupn 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 zaměstnanci snížena nebo zcela odebrána. Rozhodnutí o snížení nebo odejmutí pohyblivé části mzdy je v kompetenci ředitele, který je provádí písemně s udáním důvodu a uvedením o kolik se pohyblivá část mzdy zaměstnanci snižuje.

Z analýzy dokumentu Mzdová pravidla jsem zjistila, že firma poskytuje zaměstnancům na důlnických pozicích odměnu za pracovní pohotovost, mzdu za práci přesčas, mzdu za práci v sobotu a neděli, mzdu za práci ve svátek, příspěvek za práci v nemocích smrtelných, příspěvek za práci ve ztíženém a zdravotně-kodlivém prostředí a ostatní příspěvky.

Za práci přesčas a práci ve svátek je technicko-hospodářským pracovníkům poskytováno náhradní volno.

Na stavbyvedoucí, mistry stědišiska, vedoucí výrobní přípravě, výrobní přípravě, vedoucí stědišiska zásobování, vedoucí ekonomického úseku, samostatné účetní, sekretářku, referenta pro smluvní vztahy, referenta pro veřejné zakázky, asistentku vedoucího stědišiska a zaměstnance technické knihovny a zaměstnanecké spisovny se vztahuje vyplácení roční odměny.

Zaměstnancům, kteří nemají uzavřenou manažerskou smlouvu, mohou být navrženy cílové nebo mimoádné odměny za provedení práce v mimoádné kvalitě nebo za splnění a zkrácení termínů náročných prací.

Při vytvoření dostatečných zdrojů ve mzdových prostředcích může být ve vyúčtování za měsíc listopad vyplacena vánoční odměna.

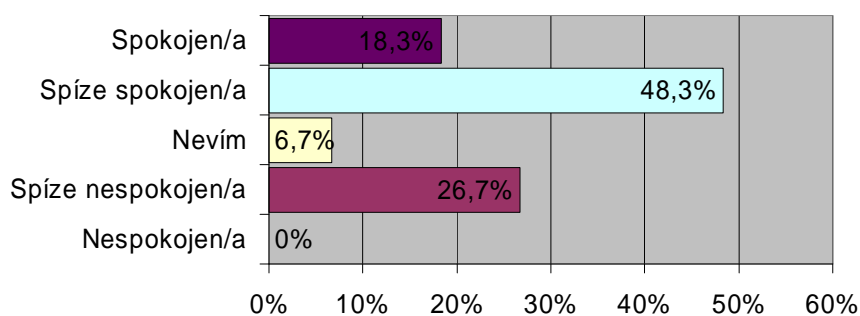
Za dlouholetou záslužnou práci pro zaměstnavatele je zaměstnanci poskytnuta odměna při dosažení padesáti let věku a při určité délce trvání pracovního poměru a při skončení pracovního poměru z důvodu nabytí nároku na starobní nebo plný invalidní důchod a při určité délce trvání pracovního poměru ve společnosti.

Mzda je splatná pozadu za měsíční období nejpozději do 15. dne následujícího měsíce. Mzda je vyplácena převodem na bankovní účet peněžního ústavu, u kterého má zaměstnanec účet zřízen. Se souhlasem ředitele lze zaměstnanci poskytnout mimoádnou zálohu na mzdu.



Z dotazník jsem se dozvěděl, že přes 48 % dotázaných je spíše spokojeno s výší jejich mzdy. Skoro 27 % respondentů je spíše nespokojeno a navíc přes 18 % spokojeno, viz Graf 4.8. Vážený aritmetický průměr týkající se otázky spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy vyšel 3,58. Vychází z toho, že zaměstnanci jsou v celku spíše spokojeni s výší mzdy.

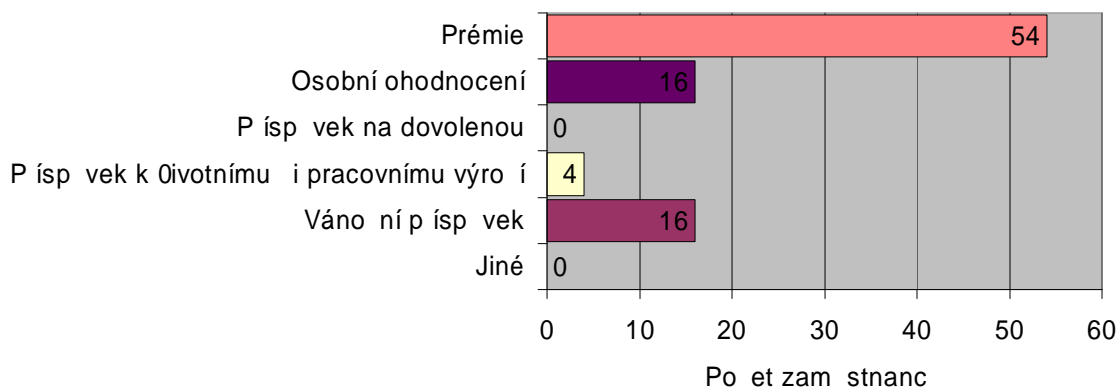
**Graf 4.8 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

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

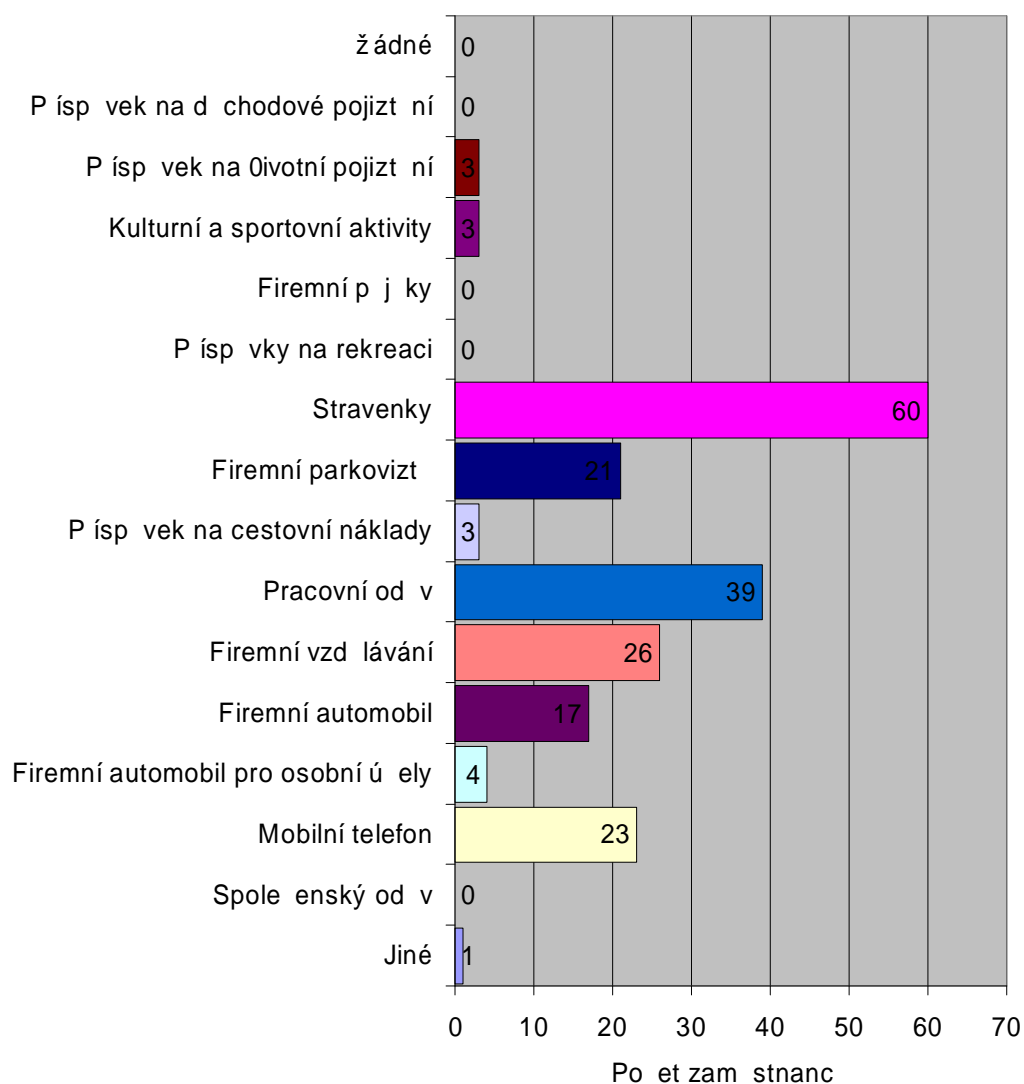
**Graf 4.9 Jaké dodatkové mzdové formy již firma zaměstnancům poskytla**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z rozhovoru se mzdovou ú etní jsem se dozv d la, že firma poskytuje kařdému zam stnanci stravenky. Dal-í zam stnanecké výhody poskytuje podle pracovního místa. Z dotazník jsem zjistila, že mezi nej ast j-í zam stnanecké výhody poskytované firmou po stravenkách je pracovní od v, firemní vzd lávání, mobilní telefon, firemní parkovi-t a firemní automobil. Mezi mén poskytované zam stnanecké výhody respondenti ozna ili firemní automobil pro osobní pot ebu, p ísp vek na cestovní náklady, p ísp vek na řivotní poji-t ní, p ísp vek na kulturní a sportovní aktivity a jeden respondent doplnil mezi zam stnanecké výhody zaji-t ní pitného režimu, viz Graf 4.10.

**Graf 4.10 Jaké zam stnanecké výhody firma poskytuje**



Zdroj: vlastní zpracování na základ dotazníkového -et ení

S výkonem odměňování jsou mzdové úetní vcelku spokojeny, jen v poskytování výhod sociálního charakteru vidí rezervy.

#### **4.9 Vzdlávání a rozvoj**

Po prostudování smrnice řízení lidských zdroj jsem zjistila, že firemní strategií v oblasti vzdlávání a rozvoje je pravidelný a v asným výcvik zaměstnanc z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, jakosti a ochrany životního prostředí. Tím je zajišován proces zdokonalování systému řízení, předcházení rizik vznikujících jakostních neshod, pracovních úraz , vznikujících požárů a zabráněno nesprávnému postupu k životnímu prostředí a zacházení s odpady, které vznikají při pracovním procesu ve firmě . Výcvikem zaměstnanc je zajišován soulad s mezinárodními se legislativními požadavky na zajištění optimálních podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví, požární ochrany, jakosti a ochrany životního prostředí na všech pracovištích firmy. Výcvik je stanoven pro všechny zaměstnance firmy, kteří jsou povinni účastnit se školení a výcviku požadovaného zaměstnavatelem za účelem rozšíření znalostí právních a ostatních předpis . Za provedení školení jsou odpovědní vedoucí středisek.

Z analýzy dokument jsem se dozvěděla, že firma rozlišuje různé druhy školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, systému managementu jakosti a systému řízení životního prostředí. Mezi ně patří vstupní školení, které musí absolvovat všichni nově přijatí zaměstnanci, řádní, studenti a u ně na praxi a zaměstnanci cizích zaměstnavatel , kteří budou plnit ve firmě své pracovní povinnosti. Školení nově přijatých pracovníků provádí bezpečnostní technik. O absolvovaném vstupním školení provádí vedoucí záznam, který se ukládá do osobního spisu zaměstnance. Dalšími školeními, které firma vyvolává je školení na pracovišti. Školení musí absolvovat všichni nově přijatí zaměstnanci, předcházející na pracovišti , zaměstnanci předcházející v rámci firmy na jiné pracovišti i na jinou práci, zaměstnanci jiných organizací, kteří plní na pracovišti své úkoly a řádní, studenti a u ně na praxi. Školení zajišuje nad řízený zaměstnanec před zahájením práce na pracovišti. Provádí se písemný záznam. Firma pro své zaměstnance zajišuje také periodická školení. Úkolem periodických školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je udržovat v domosti zaměstnanc na velmi vysoké úrovni. Všichni zaměstnanci kromě technicko-hospodářských pracovníků se podrobují tomuto školení jednou rokem . Školení zajišují

vedoucí st ediska. Po vykonaném –kolení p íslu–ný vedoucí zam stanec provede písemný záznam, který zam stanec potvrdí svým podpisem. Ve firm se organizují také mimo ádná –kolení. Úkolem mimo ádných –kolení je operativn reagovat na okamflitou zm nu p i zaji–t ní bezpe nosti a ochrany p i práci na jednotlivých pracovi–tích. Mimo ádné –kolení probíhá vřdy p i zm n bezpe nostních p edpis , p i zavád ní nových technologií a nových výrobních postup , p i r stu pracovní úrazovosti, p i výskytu smrtelného pracovního úrazu na pracovi–ti, p i hrubém nebo opakovaném poru–ení p edpis zam stnancem, jako individuální –kolení zam stnance po návratu z pracovní neschopnosti zp sobené pracovním úrazem a p i p e azení zam stnance na jinou práci. T–kolení zaji–uje nad ízený. O mimo ádném –kolení se provede písemný záznam, který zam stanec potvrdí svým podpisem. D leflité je –kolení vedoucích zam stnanc . Úkolem –kolení zam stnanc na v–ech stupních ízení je zabezpe it jejich znalosti p edpis bezpe nosti a ochrany zdraví p i práci v oblastech, které ídí a za n fl odpovídají. T–kolení je provád no po nástupu do funkce a opakovan jednou ro n . T–kolení zaji–uje bezpe nostní technik.

Z rozhovoru se mzdovou ú etní jsem se dozv d la, fle –kolení zam stnanci jsou p ezku–ování, jestli danou problematiku pochopili. P ezkou–ení provádí –kolitel bu ústn , nebo písemn .

Firma pro své zam stnance také zaji–uje profesní –kolení. Profesní –kolení zahrnuje –kolení d lník k jakosti, –kolení le–ená , –kolení vaza b emen, –kolení pro oprávn ní ovládat hydraulické nakládací je áby, –kolení pro oprávn ní ovládat autoje áby, –kolení pro obsluhu výtah , idi e výtah s doprovodem osob a obsluhu stavebních vrátk a malých zdvihacích za ízení, –kolení pro obsluhu tlakových nádob a kompresor , –kolení pro obsluhu motorových pil, –kolení idi vysokozdviflných vozík , –kolení pro obsluhu natavovacích za ízení, –kolení idi referentských vozidel, –kolení p edák k jakosti, –kolení idi z povolání, periodické –kolení svá e , periodické –kolení svá e se státní ú ední zkou–kou, –kolení ochrany flivotního prost edí, –kolení pro nakládání s odpady, –kolení bezpe nosti a ochrany zdraví p i práci a poflární ochrany pro technicko–hospodá ské pracovníky, –kolení bezpe nosti a ochrany zdraví p i práci a poflární ochrany pro d lníky, –kolení poskytnutí první pomoci, periodické –kolení elektriká a –kolení uffivatel prost edk osobního zaji–t ní p i práci ve vý–kách.

Úsp –né absolvování –kolení, výcvik a pro–kolení evidují ve svých záznamech p íslu–ní vedoucí st ediska a sekretá ka editel. Vydaná potvrzení o absolvovaném

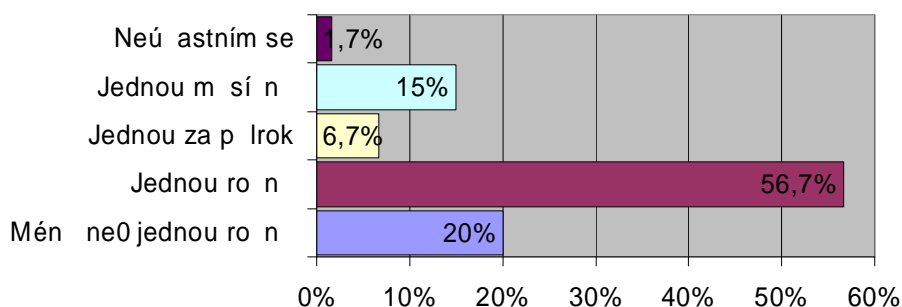
-kolení od svých zaměstnanců předávají mzdové ústní, která je zakládá do osobního spisu zaměstnance.

Z analýzy firemních dokumentů jsem se dozvěděla, že firma využívá pro profesní -kolení svých zaměstnanců služeb externích -kolitelů.

Z rozhovoru se mzdovou ústní mi bylo sděleno, že firemní vzdělávání na pracovišti probíhá především pomocí instruktáží při výkonu práce, asistování a pracovních porad. Mimo pracoviště se využívají především přednášky, demonstrování, přednášky spojené s diskusí a pro vedoucí pracovníky se využívají i případové studie a brainstorming.

Při 56 % dotázaných zaměstnanců se ústní firemní -kolení jednou ročně. Další nejčastější odpovědí byla ústní -kolení méně než jednou ročně a jednou měsíčně. Zajímavou odpovědí, že se firemní -kolení neústně, mi poskytla žena se základním vzděláním, viz Graf 4.11.

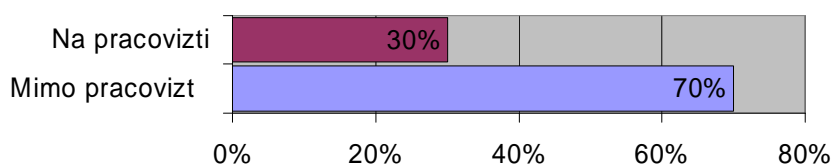
**Graf 4.11 Jak často se zaměstnanci účastní -kolení**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového -etění

Na otázku, kde probíhá Vaše -kolení, mi 70 % respondentů odpovědělo, že mimo pracoviště, viz Graf 4.12.

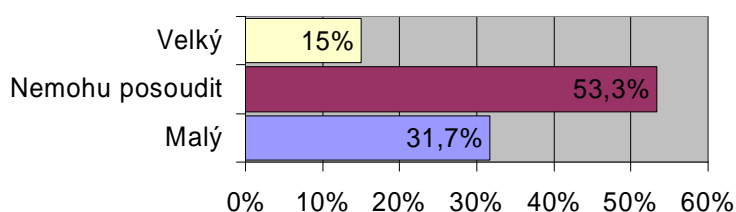
**Graf 4.12 Kde v t-inou probíhá –kolení zam stnanc**



Zdroj: vlastní zpracování na základ dotazníkového –et ení

P es 53 % dotázaných nebylo schopno posoudit jaký má pro n –kolení p ínos. Skoro 32 % respondent ozna ilo p ínos za malý, viz Graf 4.13.

**Graf 4.13 Jaký má pro zam stnance –kolení p ínos**



Zdroj: vlastní zpracování na základ dotazníkového –et ení

Z rozhovor jsem se dozv d la, fle s výkonem této personální innosti jsou mzdové ú etní spokojeny.

#### **4.10 Pracovní vztahy**

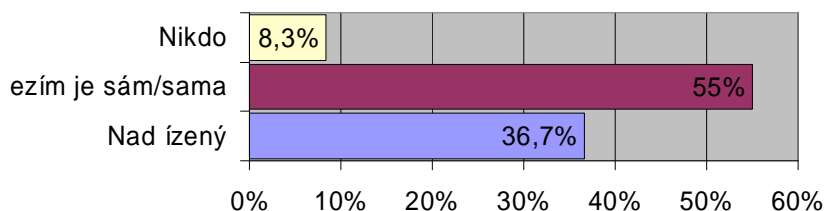
Pracovní vztahy ve firm i vztahy firmy k zákazník m se ídí vnit ními p edpisy firmy. Firma má vytvo eno mnoho vnit ních p edpis . Jsou rozd leny na organiza ní normy ó ády a organiza ní normy ó sm rnice. Mezi organiza ní normy ó ády adí firma Organiza ní ád, Spisový a skarta ní ád, Pracovní ád, Podpisový ád a Metrologický ád. Mezi organiza ní normy ó sm rnice pat í ízení dokumentace, Technická knihovna, ízení lidských zdroj , Mzdová pravidla, Hmotný majetek a náhrada –kody, Provoz a údržba stroj a za ízení, Provoz osobních motorových vozidel, Výpo etní technika, ízení nabídek, Tvorba smluv se zákazníkem, P íprava staveb, Nákup výrobk , Nákup prací a slufleb, Realizace stavby, Poskytování slufleb,

Kontrola a zkoušení, Ochrana životního prostředí, Bezpečnost práce, Požární ochrana, Vyhrazená technická zařízení, Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření, Interní audity a prozkoumání IMS vedením, Ekonomika firmy a Zlepšování.

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

Z analýzy dotazníků jsem se dozvěděla, 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.

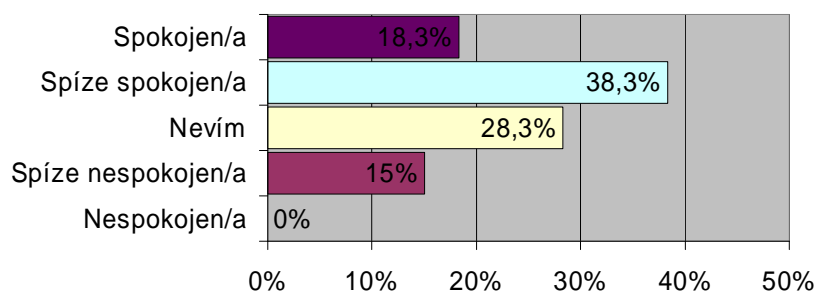
**Graf 4.14 Kdo řeší konflikty na pracovišti**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Přes 38 % respondentů je s řešením konfliktů spíše spokojeno. 28 % nemůže posoudit spokojenost a 18 % respondentů je spokojeno, viz Graf 4.15. Vážený aritmetický průměr odpovídá týkajících se spokojenosti zaměstnanců s řešením konfliktů vyjel 3,6. To znamená, že zaměstnanci v souhrnu jsou spíše spokojeni s řešením konfliktů.

**Graf 4.15 Spokojenost zam stnanc s e-ením konflikt**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z rozhovoru jsem zjistila, že s výkonem této personální činnosti jsou mzdoví úředníci spokojeni.

#### **4.11 Péče o pracovníky**

Z rozhovoru se mzdovou úřednicí jsem zjistila, že základní týdenní pracovní doba ve firmě je 40 hodinová nebo 38,75 hodinová u dvousměnných provozů. Zaměstnanci mladší než 16 let mají stanovenou týdenní pracovní dobu 30 hodin s tím, že pracovní doba v jednotlivých dnech nesmí přesáhnout 6 hodin.

Firma poskytuje zaměstnancům nejpozději po 4,5 hodinách nepřetržitě práce a nejdéle po 3 hodinách pracovní přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 minut. Přestávka se nezapočítává do pracovní doby v rozsahu 30 minut za směnu. Pracovní přestávky trvající 9 hodin má zaměstnanec nárok na další přestávku v rozsahu 30 minut, která se rovněž nezapočítává do pracovní doby.

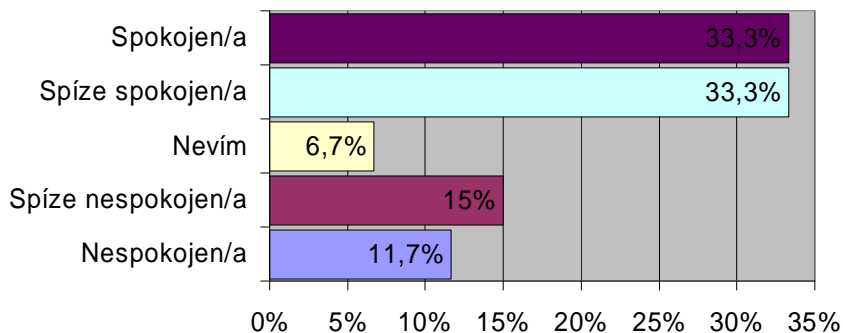
Jelikož jde o stavební firmu a v její činnosti jsou sezónní výkyvy, pracovní doba je podle toho upravena. V období od 1.10 do 31.3. je pracovní doba jednosměnného provozu organizována od 7:00 do 15:00, kdy od 11:30 do 12:00 je přestávka na jídlo a oddech. A v období od 01.04. do 30.09. je pracovní doba jednosměnného provozu organizována od 6:30 do 15:30, kdy od 10:30 do 11:00 je přestávka na jídlo a oddech. U dvousměnného režimu je pracovní doba po celý rok stejná. 1. směna začíná v 5:30 a končí v 13:15 hod. 2. směna 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. Při výpočtu 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**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

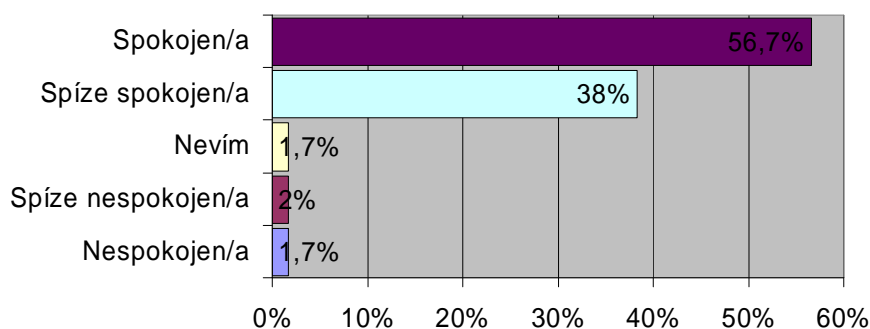
Evidenční protokol do areálu firmy je vedena pro všechny zaměstnance na vrátnici v Knize příchodu a odchodu. Za vedení evidenci zaměstnanců dlnických profesí jsou zodpovědní příslušní vedoucí stědiška a za technicko-hospodářské pracovníky editel. Nad prováděním zápisů do knih příchodu a odchodu dohlíží vrátná. Evidenční protokol a odchod a odpracované pracovní doby na stavbách firmy je vedena také. Za vedení evidenci jsou odpovědní příslušní stavbyvedoucí nebo mistři dle staveb.

Co se týká pracovních režimů v dané firmě, není kdy je potřeba vyuffit přesčasové práce. Hlavně na stavbách, která vyřaduje rychle dokončení. Za dobu práce přesčas přísluší takovému zaměstnanci dosahená mzda, zvýšená o 25 % a jde-li o dny odpočinku v týdnu o 50 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli o poskytnutí náhradního volna za dobu práce přesčas. Ve firmě se vyuffívá směnová práce. Takový pracovní režim se uplatňuje na pracovních pozicích vrátných. Firma především v období od 1. 4. do 30. 9. vyuffívá práce brigádníků na stavbách. Pracovní režimy jako pruflná pracovní doba, sdílení pracovního místa ani distanční práce firma nevede.

Kanceláře na všech pracovištích jsou vybaveny vhodným nábytkem a při práci s počítačem je dbáno na správné osvětlení pracoviště. Je zajištěno i vhodné vytápění a v trání těchto prostor.

Přes 56 % respondentů je se svým pracovním prostředím spokojeno. 38 % respondentů je s pracovním prostředím spíše spokojeno, viz Graf 4.17. Vážený aritmetický průměr týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím je 4,47. To znamená, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni ať spokojeni se svým pracovním prostředím.

**Graf 4.17 Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, požární ochrana a ochrana životního prostředí na všech pracovištích firmy jsou zajišťovány podle ustanovení směrnic organizace. Jednou z nich jsou prováděny interní kontroly zaměřené na dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí a na hygienické podmínky zaměstnanců ve firmě. V případě zjištěných neshod odpovědní vedoucí představitelé přijímají nápravná opatření.

Na personální rozvoj pracovníků je kladen velký důraz. Formou školení pokračuje firma o kvalifikaci zaměstnanců a její prohlubování a rozšiřování. Jelikož jsou ve firmě zaměstnanci stabilizováni a jejich fluktuace je velmi nízká, pak nejsou příliš velké možnosti k jejich kariéernímu růstu.

Z rozhovoru se mzdovou úrovní jsem zjistila, že na pracovišti není pracovníkům poskytováno stravování, tím jsou poskytovány a firmou z 55 % hrazeny stravenky. Na pracovišti nejsou poskytovány ani zdravotní služby a poradenské služby. Stálá pracoviště a v této stavbě jsou vybaveny sociálním zařízením s možností mytí a sprchování zaměstnanců, záchody a toaletami. Firma také nabízí parkoviště. Firma poskytuje některým zaměstnancům pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky.

Mezi takové zaměstnance patří především řidiči. Organizace poskytuje na kterém zaměstnancem vyfletí automobil, a kdy i pro vlastní úkony anebo zajišťuje proplácení nákladů na dopravu zaměstnancem.

V minulosti tato firma poskytovala každému zaměstnanci a jeho rodině možnost týdenní rekreace a sportovního vyfletí ve firemním rekreačním středisku u nedaleké přehrady nádrže. V současnosti už tuto službu neposkytuje.

Z rozhovoru jsem se dozvěděla, že s výkonem této personální oddělení jsou mzdové úkony spokojeny.

#### **4.12 Personální informační systém**

Personální informační systém firmy zahrnuje informace o pracovnících a pracovních místech. Tyto informace se popisují do počítačové osobních karet zaměstnancem. Přístup k personálnímu informačnímu systému mají pouze mzdové úkony.

Ve firmě používají kromě personálního informačního systému také Intranet. Každý uživatel výpočetní techniky může vkládat do Intranetu aktuální informace o jakémkoliv dění ve firmě, bez zásahu zaměstnancem oddělení informačních systémů. Takoví zaměstnanci jsou však odpovědní za věcnou správnost informací.

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

Z rozhovoru jsem zjistila, že s výkonem personálního informačního systému jsou mzdové úkony spokojeny.

#### **4.13 Vyhodnocení**

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

Jelikož firma funguje už dlouhou dobu, personální oddělení by měla provádět kvalitně a kvalitě výkonu nasvědčuje i to, že mzdové úkony s výkonem v různých personálních odděleních spokojeny. Jen u hodnocení a odměňování vidí prostor pro zlepšení.

Pomocí dotazníku nebylo možné zjistit, jaké personální innosti jsou ve firmě vykonávány a zároveň spokojenost zaměstnanců s výkonem všech personálních inností. V dotaznících jsem se tedy zaměřila na zjištění spokojenosti zaměstnanců s výkonem odměňování, vzdělávání a rozvoje, pracovních vztahů a péče o pracovníky.

S odměňováním je většina zaměstnanců spíše spokojena. Se vzdáváním a rozvojem jsou méně spokojeni, protože většina zaměstnanců nedokáže posoudit přínos firemního vzdělávání. Zaměstnanci jsou s pracovními vztahy spíše spokojeni. S péčí o pracovníky jsou zaměstnanci spokojeni.

Stanovená hypotéza  $H_1$ , která říká, že nejvíce propracovanou personální inností je odměňování, byla potvrzena. Tato personální innost je nejvíce propracovanou personální inností díky tomu, že firma zaměstnává dvě mzdové úrovně, které se ve své innosti především zaměřují na oblast odměňování. Dalšími propracovanými personálními innostmi jsou vzdělávání a rozvoj a péče o pracovníky.

Stanovená hypotéza  $H_2$ , 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 přesto se vykonává.

#### **4.14 Návrhy na zlepšení**

Pro zkvalitnění vykonávání personálních inností hodnocení by se mělo připustit vytvoření nového firemního dokumentu, který objasňuje a vymezuje celý proces pravidelného hodnocení pracovníků. Tento dokument by měl vypracovat buď sám editel organizace, nebo ve spolupráci s vedoucím ekonomického úseku. Každý pracovník této firmy musí být hodnocen a mělo by být v dle, zda je jeho hodnocení založeno na formálním nebo neformálním přístupu. Dle jiné profese bych hodnotila pomocí neformálního přístupu a vedoucí pracovníky a technicko-hospodářské pracovníky bych hodnotila na základě formálního přístupu. Každý zaměstnanec by měl také v dle, kdo je oprávněnou osobou k jeho hodnocení. Touto osobou musí být jeho bezprostřední nadřízený. A proto by se všechny tyto informace měly shrnout v novém firemním dokumentu, aby všichni zaměstnanci byli s výkonem hodnocení seznámeni a v dle, k čemu jejich hodnocení slouží. Vytvořením dokumentu by se měla zvýšit spokojenost s výkonem této personální innosti.

Pro zlepšení výkonu odměnění v oblasti poskytování výhod sociálního charakteru bych navrhla, aby firma začala poskytovat v-ém zaměstnancům příspěvek na důchodové pojištění. Mým návrhem je, aby firma v-ém zaměstnancům příspěvala měsíční platbou 100 Kč. Za 100 Kč měsíčně je zaměstnancům připsána navíc státní podpora ve výši 50 Kč. Jestliže by se stalo, že zaměstnanec penzijní připojištění sjednáno nemá, musel by si ho nově založit, jelikož by mu firma tyto peníze jiným způsobem neposkytla. Přispívání na důchodové pojištění je investicí do budoucna a proto by se měla zvýšit spokojenost zaměstnanců, i mzdových úrovních.

Pro zvýšení spokojenosti s výkonem personální činnosti vzdělávání a rozvoje bych přistoupila k dalšímu používání aktivních metod vzdělávání. Pro didaktické profese bych navrhla využívat vzdělávání metodou Asistování a Povolení úkolem. U vedoucích profesí bych navrhla využít vzdělávání pomocí metody Brainstormingu a Assessment centre. Aktivní metody vzdělávání by mohly být využívány jak interních, tak externích kolektivech. Interní kolektivech by měla firma pokračovat v používání těchto aktivních metod vzdělávání. Je možné, že se takovou inovací pro zaměstnance zvýší produktivita vzdělávání a tím i jejich spokojenost.

## 5 Závěr

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

Zjistila jsem, že mzdové ú etní nejsou zcela spokojeny s výkonem personálních inností hodnocení a odměování a zaměstnanci jsou méně spokojeni s výkonem vzdělávání a rozvoje.

O nespokojenosti mzdových ú etních s hodnocením a odměováním jsem se dozvěděla z individuálních rozhovorů s nimi. Nespokojenost zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem jsem zjistila po vyhodnocení všech dotazníků.

Příčinu nespokojenosti mzdových ú etních jsem odhalila pomocí individuálních rozhovorů. Dozvěděla jsem se, že je nikdo nehodnotí ani formálně ani neformálně. O příčině nespokojenosti s odměováním se mi také zmínily. Přesnou příčinu nespokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem se mi zjistit nepodařilo, ale pomocí individuálního rozhovoru se mzdovou ú etní jsem vyvodila, že možnou příčinou je vyuffívání především pasivních metod vzdělávání.

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

Přínosem mé bakalářské práce pro firmu, díky mým návrhům, může 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

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. P el. J. Koubek. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŠÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
4. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. P el. J. Bláha, Z. Kašáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.
5. HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
6. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R. ; KATKOVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
9. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management : nejnovější trendy a technologie*. P el. D. Collins. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

## Internetové zdroje

1. HRADECKÝ, P. Statistické metody v ekonomice [online]. 2006 [cit. 2009-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://moodle.vsb.cz/archiv/file.php/104/Prednasky/SMEPred.1-Statistickaindukce.doc>>.
2. MAJEROVÁ, V.; MAJER, E. Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství [online]. 2007 [cit. 2009-12-29]. Dostupný z WWW: <[http://www.strediskoczuhk.cz/doc/empiricky\\_vyzkum\\_2007.pdf](http://www.strediskoczuhk.cz/doc/empiricky_vyzkum_2007.pdf)>.

## **Seznam zkratk a symbol**

MBO ó Management by Objectives

BARS ó Behaviorally Anchoered Rating Scales

B2E ó Business to Employees

SN ó eská státní norma

EN ó Evropská norma

ISO ó International Organization for Standardization

OHSAS ó Occupational Health and Safety Assessment Specification

IMS ó Integrovaný systém managementu

HSV ó Hlavní stavební výroba

PSV ó P idružená stavební výroba



## Seznam graf

Graf 4.1	Odkud se zaměstnanci hlásili do firmy .....	- 27 -
Graf 4.2	Odkud se zaměstnanci dozvědí o volném pracovním místě .....	- 27 -
Graf 4.3	Jaké dokumenty firma od zaměstnanců vyfadovala .....	- 28 -
Graf 4.4	Chválí i kárá zaměstnance nadřízený při výkonu práce? .....	- 30 -
Graf 4.5	Jak často se schází zaměstnanci s nadřízeným k hodnotícímu rozhovoru .....	- 31 -
Graf 4.6	Od doby, co zaměstnanec nastoupil, pracuje na stejné pozici? .....	- 31 -
Graf 4.7	Kvůli němu došlo ke změně pozice ve firmě? .....	- 32 -
Graf 4.8	Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy .....	- 35 -
Graf 4.9	Jaké dodatekové mzdové formy jífl firma zaměstnancům poskytla .....	- 35 -
Graf 4.10	Jaké zaměstnanecké výhody firma poskytuje .....	- 36 -
Graf 4.11	Jak často se zaměstnanci účastní školení .....	- 39 -
Graf 4.12	Kde v t-ínou probíhá školení zaměstnanců .....	- 40 -
Graf 4.13	Jaký má pro zaměstnance školení přínos .....	- 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 výsledk bakalá ské práce

Prohlašuji, že

1. jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalá skou práci se pln vztahuje zákon . 121/2000 Sb. o autorský zákon, zejména § 35 o užití díla v rámci ob anských a nábofenských ob ad , v rámci kolních p edstavení a užití díla kolního a § 60 o kolní dílo.
2. beru na v domí, že Vysoká kola bá ská o Technická univerzita Ostrava (dále jen V<sup>TNB</sup>-TUO) má právo nevýd le n , ke své vnit ní pot eb , bakalá skou práci užit (§ 35 odst. 3).
3. souhlasím s tím, že bakalá ská práce bude v elektronické podob archivována v Úst ední knihovn V<sup>TNB</sup>-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalá ské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalá ské práci budou zve ejn ny v informa ním systému V<sup>TNB</sup>-TUO.
4. bylo sjednáno, že s V<sup>TNB</sup>-TUO, v p ípad zájmu z její strany, uzav u licen ní smlouvu s oprávn ním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
5. bylo sjednáno, že užit své dílo, bakalá skou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem V<sup>TNB</sup>-TUO, která je oprávn na v takovém p ípad ode mne požadovat p im ený p ísp vek na úhradu náklad , které byly V<sup>TNB</sup>-TUO na vytvo ení díla vynaloženy (afl do jejich skute né vý-e).

V Ostrav dne 7. 5. 2010

**TM pánka Absolonová**  
jméno a p íjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

**Písek u Jablunkova 430**

**739 84 Písek**