

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

PERSONÁLNÍ DOKUMENTACE FIRMY XY

PERSONALLY DOCUMENTS OF COMPANY XY

Magisterská diplomová práce

Bc. Markéta Závodná

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2013

Jméno a příjmení autora: Bc. Markéta Závodná
Název bakalářské práce: Personální dokumentace firmy XY
Název práce v angličtině: Personally documents of company XY
Katedra: Sociologie - Andragogiky
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Veronika Gigalová
Rok obhajoby: 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci *Personální dokumentace firmy XY* vypracovala samostatně, pod vedením PhDr. Veroniky Gigalové, a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Palackého univerzity a vnitřními akty řízení Palackého univerzity a Filozofické fakulty UP.

V Olomouci dne 12. února 2013

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Veronice Gigalové, za její odborné rady a připomínky.

Obsah

Úvod	7
1. Organizační struktura firmy XY	8
1.1. Liniové (lineární) organizační struktury	9
1.2. Štábní organizační struktury	9
1.3. Kombinované organizační struktury	10
1.3.1. Liniově štábní organizační struktury	10
1.3.2. Cílově programové struktury	11
1.3.3. Projektové organizační týmy	12
1.3.4. Maticové organizační struktury	12
1.4. Organizační struktura pro hotel XY	13
2. Organizační řád firmy XY	14
2.1. Legislativní ukotvení organizačního řádu	14
2.2. Specifika organizačního řádu pro firmu XY	15
2.3. Implementace organizačního řádu ve firmě XY	18
3. Pracovní zásady	19
3.1. Vznik pracovního poměru	20
3.2. Ukončení pracovního poměru	21
3.3. Pracovní povinnosti a jejich porušení	22
3.4. Pracovní doba, práce přesčas a mzda	23
3.5. Dovolená	26
3.6. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	27
3.7. Pracovní cesty a jejich účtování	28
3.8. Implementace pracovních zásad na hotelu XY	29
4. Personální směrnice	30
4.1. Výběr a rozmisťování pracovníků	30
4.2. Zácvik nových zaměstnanců	32
4.3. Dokumentace pro přijetí zaměstnance	34
4.4. Motivace zaměstnanců	34
4.5. Vzdělávání zaměstnanců	36
5. Popisy funkčních míst	40
5.1. Pracovní místo	40
5.2. Analýza pracovních míst	41
5.3. Vzhled popisu funkčního místa	41
5.4. Přínos popisu funkčního místa	45
6. Osobní složka zaměstnance	47
6.1. Životopis	47

6.2. Doklady o dosaženém vzdělání a praxi	48
6.3. Reference	48
6.4. Průvodní dopis uchazeče o zaměstnání	49
6.5. Osobní dotazník zaměstnance.....	50
6.6. Mzdový list	51
6.7. Zápočtový list	52
6.8. Záznamy o lékařských prohlídkách	52
6.9. Záznam o povinném školení zaměstnance	53
6.10. Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství.....	53
6.11. Záznam o čerpání benefitů a disciplinárním řízení.....	54
6.12. Hmotná odpovědnost	54
6.13. Platový výměr	55
6.14. Plán rozvoje zaměstnance.....	55
6.15. Evidenční list důchodového pojištění.....	56
Závěr	57
Seznam použitých zdrojů.....	59
Anotace	63

Úvod

Tato práce, jak již název práce napovídá, bude zaměřena na konkrétní firmu. Majitel této firmy, dal impuls k napsání této práce, ale nepřeje si, aby jméno firmy bylo uvedeno. Tuto firmu budeme označovat firmou XY. Zároveň majitel firmy XY také stanovil, některé požadavky na personální dokumentaci, kterou chce ve své firmě zavést a řídit se jí. Pro některé dokumenty a pochopení některých dokumentů je ovšem nutno uvést, že se jedná o již zavedený hotel s ubytovací kapacitou 60 osob a 10 - 15 pracovními pozicemi, z nichž některé jsou vykonávány outsourcingově, ovšem i tyto pozice budou níže v práci popsány. Popsány budou proto, kdyby se případně firma rozhodla přejít z outsourcingu na vlastní zaměstnance, aby nemusela být veškerá dokumentace upravována. Hotel bude dále označován jako hotel XY.

Každému z jednotlivých dokumentů, je v této práci věnována jedna kapitola, jednotlivé kapitoly jsou řazeny sousledně a to podle toho, jak na sebe navazuje tvorba jednotlivých dokumentů.

Na začátku svého působení, si každá z firem musí určit svou firemní nebo také organizační strukturu. Možnostmi organizačních struktur se zabývá první kapitola, na kterou dále navazuje samotný organizační řád. Toto jsou základní firemní dokumenty.

Samotné chování a jednání zaměstnance, by ovšem nejvíce měly ovlivňovat pracovní zásady, někdy také nazývané i jako pracovní řád, ale u této firmy XY nejsou splněny požadavky pro tento název. Pracovní zásady jsou tedy problematikou druhé kapitoly.

Třetí kapitola se zabývá směrnici pro personalistiku, která se váže k managementu jakosti firmy XY a jejímž obsahem a především přílohami plynule přecházíme ke čtvrté kapitole, k samotné personalistice, tedy popisu funkčních míst, která máme již vydefinovaná z první kapitoly.

Pátá kapitola je zaměřena na osobní složky zaměstnanců firmy XY. Ke každému dokumentu z této složky jsou zde shrnuty základní informace.

Závěr této práce je zhodnocením realizace zavedení personální dokumentace, procesů, které právě probíhají a shrnutím plánů do budoucnosti.

1. Organizační struktura firmy XY

Pro vytváření další personální dokumentace je nutné, aby byla firma XY zasazena do konkrétní organizační struktury. Organizační struktura vyjasňuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a oficiální vztahy ve firmě. „Otázkou podnikové organizační struktury se jako první začal někdy kolem přelomu století ve Francii zabývat Henri Fayol, šéf jisté uhelné společnosti, jedné z největších evropských podnikových organizací, která však zároveň byla v naprostém organizačním chaosu.“¹ Na jeho názory a činnost pak navazovali další teoretikové, kteří hledali jedinou správnou organizační strukturu, ale první světová válka ukázala, že jediná správná organizační struktura nemůže existovat.

Nutno dodat, že průkopníci řízení před sto lety měli pravdu, organizační struktura je nezbytná. Podle Druckera všechny velké instituce potřebují organizaci, stejně jako všechny biologické organismy, ale místo hledání jediné správné organizace, se management musí snažit nalézat, vyvíjet a testovat organizaci, která by odpovídala svému úkolu.²

Na tuto myšlenku navazují nejen dnešní teoretici, ale i praktici organizačních struktur. „Struktury jsou obvykle popsány v podobě organizačního schématu. To umísťuje jednotlivce do takzvaných „škatulek“, které označují jejich práci a jejich postavení v hierarchii a zobrazují přímé linie pravomoci v rámci hierarchie řízení.“³ Takto popsané struktury přesně určují vztahy a postavení, nechybí zde horizontální návaznost, především v oblasti spolupráce a šíření informací mezi jednotlivými útvary. Mohou však pomoci při definování popisů funkčních míst, které jsou také součástí této práce.

Pole Cejthamra a Dědiny, má být organizační struktura založena na objektivitě, na společném zájmu členů organizace a má být neutrální. Ve skutečnosti však představuje spíše názory a přání svých navrhovatelů.⁴ Z této definice je tedy patrné, že organizační struktura může být značně zkreslená, ale schvaluje ji vrcholový management společnosti, a jak již bylo zmíněno, slouží

¹ DRUCKER, P. F., Výzvy managementu pro 21. Století, s. 19

² Srov. DRUCKER, P. F., Výzvy managementu pro 21. Století, s. 24

³ AMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 247

⁴ Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 145

k tvorbě dalších dokumentů.

Klasifikací organizačních struktur se zabývá mnoho zahraničních autorů a klasifikace není jednotná. Podle Cejthamra a Dědiny patří mezi základní charakteristiky organizačních struktur, uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury a sdružování činností.⁵

Podle rozhodovací pravomoci pak rozlišujeme struktury liniové, štábní, kombinované, ale i mnoho dalších, které nejsou pro tuto práci podstatné.

1.1. Liniové (lineární) organizační struktury

Tento typ organizačních struktur bývá v literatuře popisován, jako jednoduchý typ organizační struktury pro malé firmy. Podle internetového portálu www.businessinfo.cz, v procesu managementu, jsou liniové organizační struktury příkladem nejstarších organizačních struktur. Právě tyto struktury jsou tvořeny liniovými prvky a liniovými vazbami. Existují zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Hlavní předností této struktury jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti.⁶ Cejthamr a Dědina tuto stručnou charakteristiku struktury rozvíjejí o myšlenku, že v této struktuře funguje přímá příkazovací pravomoc.⁷ Během vývoje firmy a při jejím růstu mohou být liniové struktury rozděleny na štáby, tímto vzniká liniově-štábní organizační struktura.

Liniová organizační struktura, je tedy jednoduchou firemní strukturou, kde jsou jasně patrné vztahy v organizaci a postavení jednotlivých členů.

1.2. Štábní organizační struktury

Štábní struktury jsou podle Cejthamra a Dědiny tvořeny jistými štáby, jinak řečeno menšími skupinami, které napomáhají vedoucímu při rozhodování

⁵ srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 188

⁶ srov. <http://bpm-tema.blogspot.cz/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>
[10-9-2013]

⁷ srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 189

v úrovni linie. Funkcí štábu je především zajistit kvalifikovanou radu při rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarů.⁸ Štáb je skupina tvořena lidmi různých oborů, například ekonomy, personalisty, vedoucími a účetními.

Internetový portál www.businessinfo.cz, tento štáb rozčleňuje na osobní štáb liniových vedoucích a odborný či funkční štáb.⁹ Z rozdělení nám tedy plyne, že každá jednotka má určité odborné znalosti ve své oblasti, ale méně znalostí o celku.

Pokud má každá jednotka odborné znalosti ze své oblasti, je možno předpokládat, že jak bude narůstat množství úkolů a velikost firmy, budou se i štáby muset rozrůstat, toto se děje přibíráním nových odborníků a specializací jednotlivých štábů.

Cejthamr a Dědina k tomuto dodávají, že štábní struktura nemůže nikdy existovat samostatně, ale pouze jako podpůrná struktura v kombinaci s dalšími strukturami, jako například liniovou nebo funkční.¹⁰

1.3. Kombinované organizační struktury

V literatuře a dalších podpůrných zdrojích, je velké množství kombinovaných struktur, proto jsem vybrala pouze několik druhů, které by mohly být realizovány v konkrétním prostředí, ve kterém se nachází také firma XY.

1.3.1. Liniově štábní organizační struktury

Zikmund se o liniově štábní organizační struktuře vyjadřuje jako o kombinaci liniové a štábní struktury, kdy „luxus“ vlastního štábu je dopřán jen nejvyššímu vedení společnosti, zatímco na nižších úrovních se pokračuje klasicky v liniovém charakteru.¹¹

Tato struktura může být také propojena s více liniemi. Tyto struktury

⁸Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 189

⁹ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=2> [cit. 12 -9-2013]

¹⁰ Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 189

¹¹ Srov. <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu> [12 -9 - 2013]

vznikají při delegování činností směrem od liniových pracovníků ke svým podřízeným, kteří tvoří skupiny tzv. štáby.

Cejthamr a Dědina se zaměřují také na silné a slabé stránky liniově štábní organizační struktury. Hlavním problémem je orientace spíše na postup místo cíle, tedy toho, co má být dosaženo. Může zde také docházet ke konfliktům. Mezi hlavní konflikty patří to, že linie nechápe úlohu štábu, linie nechce spolupracovat se štáby, štáb si osvojuje pravomoci linie a štáb má vlastní politiku, která mate linii.¹²

Všechny předešlé problémy plynou převážně z chybné komunikace a nejasného vymezení rolí a pravomocí ze strany vedení společnosti. Vysekalová a Mikeš ve své knize napsali, že firemní komunikace představuje komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje a komunikuje tak s okolním prostředím (do něho se v praxi zahrnuje také prostředí vnitřní – tj. zaměstnanci, akcionáři, orgány společnosti apod.).¹³

Liniově štábní kultura má však i své pozitivní prvky. Protože jsou linie sestaveny v logických souvislostech, musí také štáby na sebe logicky navazovat.

1.3.2. Cílově programové struktury

Jak již název napovídá, pracovníci v těchto strukturách se zaměřují a přizpůsobují svoji činnost právě vytyčenému cíli a přizpůsobují se i vnějším podmínkám. Podle Cejthamra a Dědiny cílově programové struktury využívají hlavně samoorganizačních a samořídících schopností jedinců i skupin.

K cíli vede obvykle více možných cest a právě kooperativní součinnost vede k nejvhodnějšímu řešení.¹⁴ Tyto struktury jsou zaměřeny pouze na určitý cíl, který je většinou jednorázový a tedy spíše krátkodobý, ale v oblasti komplexního hotelnictví, bývají cíle obvykle dlouhodobější.

¹² Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 191

¹³ Srov. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita s. 63

¹⁴ Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 195

1.3.3. Projektové organizační týmy

I tuto strukturu řeší Cejthamr a Dědina, podle nich jsou k řešení složitých úkolů a jsou sestavovány týmy odborníků, tyto týmy však spolupracují pouze na přechodnou dobu a tvoří se napříč různou organizační strukturou.¹⁵

Podle internetového portálu www.managementmania.com, je projektový tým složen z řešitelů, vedení projektu včetně manažera projektu, členů řídicího výboru i osob aktivně podporující realizaci projektu. Projektový tým je většinou jmenovaný napříč organizační strukturou. Každý ze členů projektového týmu má v projektu určitou roli a jeho pracovní místo je podle toho specifikováno a každý člen projektového týmu má rovněž vymezenou pravomoc a odpovědnost.¹⁶

Projektová organizační struktura tedy řeší aktuální problémy a je pouze na omezenou dobu, tudíž je pro hotelnictví a tedy i hotel XY, jako stálá nepoužitelná.

1.3.4. Maticové organizační struktury

„Maticová organizační struktura, je pokusem o kombinaci funkčního předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci.“¹⁷ Při tvorbě matic se jedná o kombinaci funkční a projektové organizační struktury. Kdy vedoucí pracovníci zastávají funkce v týmu, ale nejsou zbaveni ostatních funkcí. Maticová organizační struktura je tudíž proměnlivá a pružná. Zde je také nestabilita struktur a značná proměnlivost. Činností maticových organizačních struktur může být příležitostně využito i ve firmě XY, ale pouze na určitou a velmi omezenou dobu.

Internetový portál www.topsid.com, shrnuje výhody a nevýhody této organizační struktury. Mezi výhody patří zvýšení inovační schopnosti a pružnosti celé organizace, zdůraznění skupinové práce a snížení rizika chyb.

¹⁵ Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 196

¹⁶ srov. <https://managementmania.com/cs/projektovy-tym> [13-9-2013]

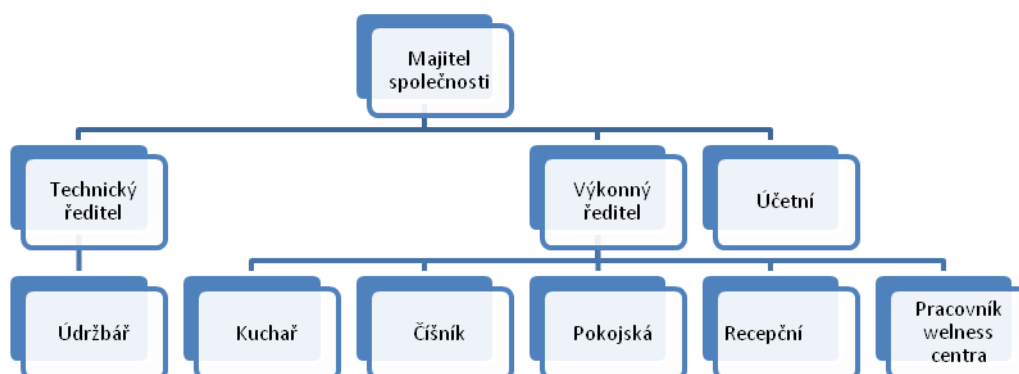
¹⁷ CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 196

Nevýhodami zde jsou nebezpečí ztrát způsobených nedostatečnou komunikací mezi funkčními útvary a jednotlivými týmy, zvyšování pracovního zatížení a složitost struktury.¹⁸ Právě díky nevýhodám tato organizační struktura není vhodná pro hotelové prostředí, ale s jejím uplatněním jsem se setkala v průmyslovém podniku, kde fungovala efektivně.

1.4. Organizační struktura pro hotel XY

Z předchozích typologií organizačních struktur a naplňování jejích funkcí a činností, se pro hotel XY, jako nejvhodnější jeví liniová organizační struktura, protože je z ní patrné postavení jednotlivých členů a jsou jasné zaměstnanci. V případě nárůstu počtu zaměstnanců a pracovních míst, by se liniová organizační struktura mohla proměnit v liniově štábní organizační strukturu, ale v případě takto malé firmy XY nehrozí prudký nárůst počtu zaměstnanců.

Pro tento konkrétní hotel XY, by liniová organizační struktura vypadala následovně:



¹⁸ srov.

http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

[13- 9 - 2013]

2. Organizační řád firmy XY

Organizační řád, je jedním ze základních dokumentů každé firmy. Někdy ovšem není sepsán písemně a funguje tedy pouze na základě ústního předávání. Ve firmě XY bylo majitelem stanoveno, že si přeje tento organizační řád vydefinovat pro svou firmu XY.

2.1. Legislativní ukotvení organizačního řádu

Organizační řád jako takový, má přesně stanovenou formu, tato se sestavuje podle ISO norem a zákonů. Podle internetového portálu www.pracovnipravo.com, vypadá obsah pracovního řádu asi takto:¹⁹

- Úvod
- 1.1 Účel organizačního řádu
- 1.2 Působnost organizačního řádu
- 1.3 Definice pojmů
- 2. Základní ustanovení o společnosti
- 2.1 Obchodní firma a sídlo SPOLEČNOSTI
- 2.2 Předmět podnikání
- 3. Orgány společnosti
- 3.1 Struktura, působnost a odpovědnosti jednotlivých orgánů společnosti
- 4. Jednání a podepisování za společnosti
- 4.1 Jednání jménem společnosti a zastupování společnosti
- 4.2 Podepisování za společnost
- 5. Systém řízení společnosti
- 5.1 Obecné zásady a formy řízení společnosti
- 5.2 Výkonné řízení společnosti
- 5.3 Princip eskalace při řešení sporů
- 5.4 Soustava řídicích aktů společnosti
- 6. Organizační struktura společnosti
- 6.1 Hlavní principy
- 6.2 Organizační jednotky a organizační útvary společnosti

¹⁹ cit. <http://www.pracovnipravo.com/organizacni-rad-obsah> [10-8-2013]

- 6.3 Detašovaná pracoviště společnosti
- 6.4 Organizační změny a jejich schvalování
- 6.5 Provádění organizačních změn
- 7. Výbory a komise společnosti
- 8. Vedoucí pracovníci společnosti
- 8.1 Obecná práva a povinnosti vedoucích pracovníků společnosti na všech stupních řízení
- 8.2 Předávání a přejímání funkce
- 8.3 Zastupování vedoucích pracovníků společnosti
- 9. Zaměstnanci společnosti
- 9.1 Práva, povinnosti, pravomoc a odpovědnost zaměstnanců společnosti
- 9.2 Předávání a přejímání agend mezi zaměstnanci
- 9.3 Zastupování zaměstnanců
- 10. Vnitřní kontrolní systém
- 11. Působnost organizačních útvarů
- 11.1 Vymezení pojmu působnost organizačních útvarů
- 11.2 Obecná působnost organizačních útvarů
- 11.3 Působnost útvarů související s jejich vnitřním chodem
- 11.4 Odborná působnost organizačních útvarů
- 12. Schvalování a aktualizace organizačního řádu a jeho přílohy
- 13. Závěrečná ustanovení

Některé kapitoly jsou důležité pro každou firmu, ale některé, především pod kapitoly pro firmy s malým počtem zaměstnanců ztrácejí zcela význam.

2.2. Specifika organizačního řádu pro firmu XY

Pro konkrétní firmu XY je obsah organizačního řádu zredukován následovně:

- 1. Cíl organizačního řádu
- 2. Odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců
- 3. Zkratky používané v organizačním řádu a jejich vysvětlení
- 4. Související dokumentace firmy XY
- 5. Postupy

5.1. Založení firmy XY a určení předmětu podnikání

5.2. Organizační členění firmy XY

5.3. Pracovníci

5.3.1 Pracovně právní vztahy

5.3.2 Předávání a přejímání funkcí, odvolání z funkce

5.3.3 Zastupování pracovníků

5.3.4 Pravomoci a odpovědnosti řídicích a odborných pracovníků

5.3.5. Pravidla podepisování a jednání za firmu XY

6. Přílohy

K této redukci mohlo dojít po konzultaci s majitelem firmy XY, kdy bylo jeho hlavním požadavkem, některé části přesunout do pracovních zásad, kterými se zabývá další kapitola. Nejdůležitější částí tohoto dokumentu pro praktické fungování firmy XY je pátá kapitola, tedy Postupy.

Kapitola Postupy se ve své první podkapitole zaměřuje a objasňuje všem pracovníkům, jak firma XY vznikla a co je hlavním posláním firmy XY. Organizační členění společnosti definuje jednotlivé role a především z něj vychází organizační struktura firmy XY, ta byla řešena v předešlé kapitole. Třetí podkapitola pracovníci je dále členěna a zaměřena na přesné definování pracovníků a jejich hlavních funkcí dle zákonných norem a zákonů. Pro personalistiku, je zde ovšem nejdůležitější proces, který celému personální oblasti předchází a to je plánování pracovníků.

Podle Armstronga plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v rámci dosažení jejich strategických cílů. Bulla a Scott (1994) to definovali jako „proces zabezpečení toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti plánování lidských zdrojů a že budou zpracovány plány k uspokojení těchto potřeb.“²⁰

„Obecně řečeno, se týká sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků. Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti týkající se způsobu zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace.“²¹

Armstrong tuto oblast pojímá z pohledu větších firem, pro malé firmy, jako je firma XY, je vhodnější spíše Koubkova definice.

²⁰ AMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 305

²¹ AMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 305

Koubek personální plánování spojuje s naplňováním strategických cílů firmy a s kroky k dosažení těchto cílů, mezi něž patří také zajištění vhodných pracovníků, toto se děje pomocí analýz pracovních míst a zjištění potřeby dalších zaměstnanců k naplnění cílů firmy.²²

Další podkapitola řeší pracovně právní vztahy ve firmě XY, ale ve všech firmách nejsou mezi jednotlivci pouze pracovně právní vztahy, ale jsou zde jistá nepsaná pravidla a očekávání na zaměstnance, které jsou dány vedením firmy a kulturou, která v této firmě převládá.

Koubek popisuje čtyři přístupy k zaměstnaneckým vztahům a to partnerský, tradiční, nepřátelský a přístup se sdílením moci. Při nepřátelském přístupu se organizace rozhoduje sama a od pracovníků se očekává, že se přizpůsobí. Pracovníci svou sílu uplatňují tak, že odmítají spolupracovat. V tradičním přístupu panují dobré každodenní pracovní vztahy, kdy vedení předkládá návrhy a zaměstnanci na ně reagují prostřednictvím svých zástupců. U partnerského přístupu organizace zapojuje pracovníky do realizace a plánování politiky firmy, ale zachovává si právo řídit. Při sdílení moci jsou pracovníci zapojeni do každodenního i strategického rozhodování.²³ Přístup, který daná firma ke svým zaměstnancům zvolí, ovlivňuje celkovou atmosféru zaměstnaneckých vztahů.

Firma XY, která je tedy menší hotel, kdy se zaměstnanci a vedení firmy XY znají také v osobním životě, dodržuje pro fungování partnerský přístup, kde zaměstnanci mohou vyjádřit názor a myšlenku, ale konečné slovo má vždy vedení.

„Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a na to, jak se různé strany při vzájemných jednáních chovají.“²⁴

Atmosféra může být dobrá, ale i špatná nebo neutrální. O tom jaká atmosféra je, rozhoduje vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a vedením firmy, to jestli jedná vedení s pracovníky slušně a ohleduplně, jestli vedení firmy jedná ve svých krocích průhledně vůči zaměstnancům, zda jsou v každodenním

²² srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 20

²³ srov. AMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 627

²⁴ AMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 632

styku udržovány harmonické vztahy, nebo pokud dojde ke konfliktu, jsou tyto řešeny bez uchylování se ke krajním prostředkům a zda jsou pracovníci také sami zainteresováni do zájmů firmy.²⁵

Je na rozhodnutí každého vedení firmy, jak bude se svými zaměstnanci pracovat a jak s nimi bude vycházet.

Každá firma může také zlepšovat atmosféru. Podle Armstronga zlepšení atmosféry lze dosáhnout vytvořením slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a slušných a spravedlivých postupů a jejich důsledným uplatňováním.²⁶ Pro toto je nutné, aby spolupracoval celý management firmy a aby částečně řídil každodenní zaměstnanecké vztahy.

Vztahy mezi vedením firmy a zaměstnanci jsou tedy především založené na vzájemné kooperaci a důvěře, tohoto se snaží dosáhnout také firma XY, ale pouze v mezích partnerského přístupu, ve kterém si vedení firmy XY ponechává rozhodující slovo.

2.3. Implementace organizačního řádu ve firmě XY

Po uvedení pracovního řádu v platnost pro konkrétní firmu XY, bylo naplněným předem očekávaným výsledkem vyjasnění si komunikačních bariér, které dříve ve firmě XY existovaly, zejména kvůli nepřesně vydefinovaným pozicím ve firemní struktuře firmy XY.

Dále by zavedení organizačního řádu firmy XY mělo usnadnit byrokratickou práci se zaměstnanci, kterou vykonává vedení firmy XY.

²⁵ srov. AMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 632

²⁶ AMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 632

3. Pracovní zásady

Dalším důležitým pracovněprávním dokumentem firmy je pracovní řád. Ve firmách, které nemají zřízené odborové organizace, se tento dokument nazývá pracovními zásadami. Pracovní zásady firmy XY v plném znění, bohužel nemohou být přílohou této diplomové práce, protože se jedná o interní dokumentaci firmy XY a majitel firmy XY jejich zveřejnění nepovolil. Pro spojení s oblastí lidských zdrojů, budu v této práci vycházet z obsahu této směrnice, která vypadá následovně:

1. Cíle
2. Odpovědnosti
3. Definice a zkratky
 - 3.1. Definice
 - 3.2. Zkratky
4. Odkazy
5. Postupy
 - 5.1. Všeobecná ustanovení
 - 5.2. Vznik pracovního poměru
 - 5.3. Ukončení pracovního poměru
 - 5.4. Základní povinnosti vyplývající z pracovního poměru
 - 5.5. Porušování povinností vyplývajících z pracovního poměru
 - 5.6. Pracovní doba a doba odpočinku
 - 5.7. Práce přesčas
 - 5.8. Překážky v práci na straně zaměstnance
 - 5.9. Mzda
 - 5.10. Dovolená
 - 5.11. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
 - 5.12. Předcházení škodám, škodní řízení, náhrady škody
 - 5.13. Pravidla používání elektronické pošty, internetu a telefonních linek
 - 5.14. Pracovní cesty
 - 5.15. Náhrady při zahraničních pracovních cestách
 - 5.16. Vyúčtování pracovních cest

5.17. Závěrečná ustanovení

6. Přílohy

Tento obsah je v plném znění pro oblast personalistiky a řízení lidských zdrojů a z něho je důležitá pátá kapitola. Některé z podkapitol páté kapitoly jsou součástí zákoníků práce, proto zde nebudou rozebírány.

3.1. Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr ve firmě XY vzniká na základě vzniku potřeby firmy XY přijmout nového pracovníka. Postup výběru a příjmu nového pracovníka řeší personální směrnice, která je řešena v následující kapitole. Pracovní zásady se zabývají zaměstnancem, který nastupuje do firmy a jeho agendou, kterou musí předložit za účelem založení do osobní složky zaměstnance firmy XY.

Pracovní poměr vzniká na základě podpisu pracovní smlouvy oběma stranami. „Pracovní smlouva je nejobvyklejším způsobem vzniku pracovního poměru. Je to dvoustranný právní úkon, který má zákonem určené základní formální náležitosti a musí mít vždy písemnou formu.“²⁷

Zákon ovšem nikde neudává, co přesně může být v pracovní smlouvě ještě obsaženo, zákon udává pouze základní definované formální náležitosti. Literatura dále doporučuje obsah pracovní smlouvy. Pracovní smlouva by měla být dostatečně podrobná, konkrétní a jasná.

Dle Koubka bychom v pracovní smlouvě neměli opomenout název práce (pracovního místa), kam je pracovník přijímán, komu je pracovník odpovědný za svou práci, pracovní podmínky, za kterých bude práce vykonávána, informace o místě, kde bude práce vykonávána, datum nástupu do zaměstnání, délku trvání pracovního poměru a další domluvené skutečnosti.²⁸

Někteří zaměstnavatelé se v dnešní době snaží některé z předešlých bodů záměrně opomenout, proto by si zaměstnanec měl smlouvu před podpisem řádně prostudovat. Obě smluvní strany musejí smlouvu podepsat dobrovolně, tato skutečnost je popsána v listině základních práv a svobod.

Jakoubek a Nesčáková uvádějí, že pracovní smlouva se stává platnou, až po podpisu obou stran. Je praktické, pokud je smlouva podepsána ve třech

²⁷ JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, s. 43

²⁸ KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 120

vyhotoveních, jedno vyhotovení zůstává zaměstnanci, druhé zaměstnavateli a třetí je odesláno na příslušnou správu sociálního zabezpečení spolu s přihláškou sociálního pojištění.²⁹ Ve firmě XY byl tento postup také aplikován, ale managementu firmy jsem doporučila, že by bylo vhodnější vydávat pracovní smlouvu ve čtyřech vyhotoveních. Čtvrté vyhotovení musí být k dispozici na provozovně, ne pouze v místě sídla firmy. Přímo v místě provozu hotelu XY musí být pracovní smlouvy uloženy pro případ kontroly, ale jsou ukládány v trezoru v zapečetěné složce, v souladu se zákonem na ochranu osobních dat. Otevřít zapečetěnou složku s pracovními smlouvami mohou pouze osoby pověřené majitelem firmy XY, tedy ředitel hotelu XY, popřípadě jiné pověřené osoby například zodpovědný vedoucí na základě vydané plné moci. Každé otevření a zpětné zapečetění obálky musí být vždy zapsáno v protokolu. O každém otevření a znovu zapečetění je vždy informován majitel firmy XY.

Pracovní smlouva je také jako každá smlouva uzavírána na určitou nebo neurčitou dobu. Podle Šikýře pracovní poměr trvá na dobu neurčitou, pokud to ve smlouvě není ujednáno jinak, tedy sjednána doba jeho trvání.³⁰ Pracovním poměrem na dobu určitou se zabývá zákoník práce a může být uzavřen nejvýše dvakrát za sebou. V pracovní smlouvě je také sjednávána zkušební doba, kdy mohou obě strany bez udání důvodu smlouvu vypovědět.³¹

Ve firmě XY jsou uzavírány smlouvy na dobu určitou a po půl roce, je navrhováno zaměstnanci změnit smlouvu na dobu neurčitou. Výjimku zde tvoří pouze výkonný ředitel, který má pracovní smlouvu na dobu neurčitou již od počátku a měl v ní stanovenou zkušební dobou šesti měsíců.

3.2. Ukončení pracovního poměru

Pracovní smlouva stejně jako každá jiná smlouva končí ukončením. Podle Koubka lze pracovní smlouvu ukončit několika způsoby. Mezi tyto způsoby patří výpověď ze strany firmy nebo ze strany pracovníka, okamžitým zrušením firmou nebo pracovníkem, dohodou z iniciativy firmy nebo pracovníka, zrušením ve zkušební době pracovníkem či firmou, ukončením

²⁹ Srov. JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, s. 46

³⁰ Srov. ŠIKÝŘ, M., Personalistika pro manažery a personalisty, s. 96

³¹ Srov. Zákoník práce §35

pracovního poměru na dobu určitou, z důvodu péče o dítě, odchodem do důchodu či úmrtím pracovníka.³²

Vedení firmy XY se snaží se zaměstnanci vždy ukončit pracovní poměr způsobem přijatelným pro obě strany.

3.3. Pracovní povinnosti a jejich porušení

Směrnici pracovní zásady vydaná firmou XY v této kapitole definuje nejen práva a povinnosti zaměstnanců, ale také povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnancům. Povinnosti zaměstnavatele jsou směřovány především k dodržování podmínek pracovní smlouvy a zákonů zabývajících se bezpečností a hygieny práce a zákoníkem práce.

Zaměstnanec je povinen, podle pokynů zaměstnavatele osobně vykonávat práce dle pracovní smlouvy. Tuto práci je povinen vykonávat ve stanovené pracovní době.

Mezi další povinnosti zaměstnance patří: pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy, spolupracovat s ostatními zaměstnanci, chovat se a jednat v souladu s principy obecné slušnosti, využívat pracovní dobu a pracovní prostředky výhradně (pokud není se zaměstnancem smluvně dohodnuto jinak) k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly, dodržovat právní předpisy i ostatní navazující předpisy vztahující se k práci, kterou vykonává, řádně hospodařit s prostředky, které mu zaměstnavatel svěřil, chránit majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele, zachovávat informace týkající se vnitřních záležitostí zaměstnavatele a nevyužívat těchto informací ve svůj vlastní prospěch nebo ve prospěch třetích osob, zúčastňovat se školení bezpečnosti práce, požární ochrany a školení nebo výcviku k prohlubování kvalifikace, případně se podrobovat stanoveným zkouškám, podrobovat se předepsaným zdravotním prohlídkám, používat při práci předepsaná ochranná zařízení a osobní ochranné pracovní prostředky, oznamovat svému nadřízenému nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých možností se podílet na jejich

³² Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 223

odstraňování, nevynášet a nevyvážet z areálu majetek firmy bez souhlasu nadřízeného, udržovat v pořádku a čistotě své pracoviště a sociální prostory, ukládat své svršky a věci osobní potřeby na určeném místě, řádně je zabezpečit proti odcizení a poškození a zamykat pracovní skříně a stoly a při vzdálení se z pracoviště nenechávat klíče v zámcích.³³

Takto si firma XY vydefinovala povinnosti pro všechny zaměstnance a jejich porušení může být sankcionováno, tyto kroky se odvíjí od závažnosti jejich porušení.

Pole směrnice mají vedoucí zaměstnanci více povinností. Mezi jejich povinnosti patří také řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky, co nejlépe organizovat práci, kontrolovat používání osobních ochranných pracovních pomůcek, dodržování zásad BOZP, vytvářet příznivé pracovní podmínky a podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle Zákoníku práce, zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů při výkonu práce.³⁴

Povinnosti plynoucí z pracovního poměru jsou tedy tímto určeny a každý zaměstnanec po přijetí do zaměstnání musí být s celou směrnicí, tedy i těmito povinnostmi seznámen, seznámení provádí vždy nadřízený zaměstnanec. V případě opakovaného porušování pracovních povinností jsou zaměstnanci upozorňováni písemnou cestou. Opakované porušování povinností může vést až k ukončení pracovního poměru.

Také ve firmě XY dochází ze strany zaměstnanců k porušování pracovních povinností, vedení této firmy se snaží řešit problémy se zaměstnanci osobně či písemnou výtkou. Pouze v jednom případě zde byl během mé působnosti ukončen pracovní poměr se zaměstnancem z důvodu hrubého porušení pracovních povinností.

3.4. Pracovní doba, práce přesčas a mzda

„Pod pojmem pracovní doba se rozumí jednak doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, jednak i doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů

³³ srov. Vnitřní směrnice firmy XY

³⁴ srov. Vnitřní směrnice firmy XY

zaměstnavatele.³⁵ Z této definice pracovní doby je patrné, že zaměstnanec musí do práce přijít dříve, než začíná pracovní doba, aby se stihl na práci připravit. Takto to funguje i na hotelu XY, kdy zaměstnanci chodí do práce dříve, aby se nasnídali, pokud využívají stravování v hotelu a převlékli se do povinného oděvu.

Rozvržení pracovní doby je přesně definováno v zákoníku práce. Pro hotel XY, bylo zvoleno rozvržení týdenní pracovní doby a práce na směny. Pole zákoníku práce je povinností zaměstnavatele sestavit písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance nebo s jeho směnou nejpozději 2 týdny předem, pokud se nedohodne se zaměstnancem na jiné době seznámení.³⁶ Také na hotelu XY jsou sestavovány směny na období jednoho měsíce. V případě změn, které navrhují zaměstnanci z rodinných či osobních důvodů, si musí zaměstnanec se svým kolegou domluvit výměnu a výkonný ředitel poté výměnu schválí či nikoliv. Na tomto menším provozu funguje domluva mezi zaměstnanci bez problémů.

Pracovní doba a přesný počet hodin musí být evidován pro výpočet mzdy. Na hotelu XY si zaměstnanci evidují pracovní dobu ve formě docházkových listů, které jsou průběžně kontrolovány výkonným ředitelem hotelu XY.

Do doby odpočinku se započítávají přestávky, vždy půl hodina po čtyřech a půl odpracovaných hodinách. „Zákoník práce stanoví, že zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny a začátkem další směny nepřetržitý odpočinek po dobu alespoň 12 hodin během 24 hodin.“³⁷ Toto pravidlo je ve směnném provozu těžko udržitelné, ale i na toto je pamatován v zákoně. Aby praxe nezneužívala možnost zkrátit dobu odpočinku, stanoví zákoník práce jednoznačně, že ke zkrácení odpočinku může zaměstnavatel přistoupit jen v nepřetržitých provozech, při nerovnoměrné rozvržené pracovní době a při práci přesčas.³⁸ V knize Abeceda personalisty jsou definovány i další možnosti, kdy zaměstnavatel může zkrátit dobu odpočinku, ale ty jsou pro firmu XY nevyužitelné.

³⁵ D'AMBROSOVÁ, H., Abeceda personalisty, s. 304

³⁶ Zákoník práce §84

³⁷ JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, s. 131

³⁸ Srov. D'AMBROSOVÁ, H., Abeceda personalisty, s. 307

„Práci přesčas je pouze práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konána mimo rámec rozvrhu pracovních směn.“³⁹ Práce přesčas musí být vyplacená zvlášť a jsou za ni příplatky. Podle Nešćákové a Jakubka není práci přesčas to, pokud zaměstnanec na základě vlastní iniciativy zůstává na pracovišti déle, než je jeho pracovní doba, a to i kdyby konal práci.⁴⁰ To, že zaměstnanci zůstávají v práci déle a dokončují činnosti, které se během dne nestihly je normálním jevem i v hotelu XY, to jestli je tato práce počítána do přesčasů či není zaměstnanci proplacena, určuje výkonný ředitel. Nařizená práce přesčas může být mezi zaměstnanci velmi nepopulární a to obzvláště, pokud narušuje jejich osobní život, nadřizený sice může práci nařídít, ale vždy je vhodnější pokud se se zaměstnancem na přesčasové práci vedoucí domluví, protože pouze tak má tato práce efekt.

„Mnoho majitelů i manažerů firem je přesvědčeno, že odměny pracovníků by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou pracovníky motivovat k lepší práci.“⁴¹ Tvoření mezd na základě pracovního výkonu je velmi obtížné a vyžaduje systematické a stabilní kontrolování zaměstnanců, také by měla být možnost srovnávání zaměstnanců mezi sebou. Dalším úskalím tohoto odměňování, že odvedená práce nemusí být tak kvalitní, protože se zaměstnanec zaměří na kvantitu. Toto jsou také důvody, proč se k odměňování ve firmě XY, této mzdy nevyužívá.

Koubek vymezuje odměňování hlavními determinantami, mezi ně patří: relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu, relativní hodnota pracovníka, situace na trhu práce, úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce, životní náklady v regionu a zemi, životní způsob, množství prostředků, které může firma na odměňování vynaložit, používaná technika a technologie ve firmě, produktivita práce ve firmě a existující právní normy.⁴² Tyto determinanty určují plat orientačně a stanovují přibližné hranice, protože pro každý pracovní obor existují určité

³⁹ JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, s. 133

⁴⁰ Srov. JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, s. 133

⁴¹ KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 162

⁴² Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 164-165

hranice mezd, jak horní tak spodní.

Toto byly determinanty odměňování, dále rozlišujeme způsoby, jakými lze nastavit formu odměňování. Formy odměňování nejvystižněji v literatuře popisuje Havlík a mohou to tedy být: mzda úkolová, hodinová mzda, základní mzda + podíl na zisku, mzda + odměny a prémie a dvousložková mzda.⁴³ Na hotelu XY, funguje dle pracovní smlouvy hodinová mzda. Mzda je vyplácena zaměstnancům vždy k 15. dni v následujícím měsíci, ve kterém nárok zaměstnanci na danou mzdu vznikl.

Dle Koubka má hodinová mzda následující výhody: je jednoduchá a administrativně nenáročná, usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů, je srozumitelná pracovníky, kteří si cení stability odměny, vyvolává méně sporů mezi zaměstnanci než odměny odvozené z výkonu a zásluh, přispívá k vytváření pozitivnějších pracovních vztahů ve firmě a je administrativně levnější. Vše co má výhody musí mít i nevýhody. Mezi nevýhody hodinové mzdy patří to, že má jen omezený motivační účinek a nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu, méně zručným a líným pracovníkům umožňuje parazitovat na ostatních zaměstnancích a na firmě, vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků a mnohdy i donucování k tomu, aby podávali vyšší výkon.⁴⁴

Koubek ve výhodách i nevýhodách hodinové mzdy měl plnou pravdu, všechny tyto klady i zápory jsou viditelné ve firmě XY. Výhodou je, že mzdy může sestavovat externě účetní firmy, aniž by musela osobně znát jednotlivé zaměstnance. Zaměstnanci sice v této firmě nemohou parazitovat na výkonu jiných, ale výkonný a technický ředitel, tady přímí nadřízení, musejí mnohem více kontrolovat plnění pracovních povinností svých podřízených.

3.5. Dovolená

Jakoubek a Nesčáková se zabývají problematikou dovolené a dle jejich literatury každému zaměstnanci, který na dané pozici odpracoval více, než 60 dní v kalendářním roce, vzniká nárok na dovolenou a to v jeho poměrné části, dle odpracované doby.⁴⁵ Tato definice určuje, co vlastně dovolená na zotavenou

⁴³ Srov. HALÍK, J., Vedení a řízení lidských zdrojů, s. 104

⁴⁴ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 170

⁴⁵ Srov. JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, s. 163

je. „Výměra celoroční dovolené na zotavenou obecně činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce.“⁴⁶ Vedení firmy XY se rozhodlo, že v rámci benefitů, na které bude mít nárok každý zaměstnanec, bude mít v každém kalendářním roce týden dovolené navíc, proto již v pracovní smlouvě, je stanovena dovolená na 5 kalendářních týdnů, jako je tomu u jiných zaměstnanců, kteří jsou definováni v zákoníku práce v §109.

„Dobu čerpání dovolené určuje vždy zaměstnavatel a měl by tak činit podle plánu rozvrhu čerpání dovolené, vydaného s předchozím souhlasem odborové organizace tak, aby si zaměstnanec mohl dovolenou vyčerpat v celku a do konce kalendářního roku, ve kterém právo na dovolenou vzniklo.“⁴⁷

V případě, že ve firmě nejsou odborové organizace, určuje čerpání dovolené zaměstnavatel. Ve firmě XY, kde nejsou odbory a kde je nižší počet zaměstnanců, probíhá čerpání dovolené na zotavenou, na návrh zaměstnanců a po schválení výkonným ředitelem. Zaměstnanci této firmy přistupují k výběru své dovolené na zotavenou velmi zodpovědně a snaží se domluvit se se spolupracovníky, aby výkonnému řediteli nevznikly potíže se zástupem zaměstnance.

Dle Jakoubka a Nesčákové pokud není možnost čerpat řádnou dovolenou v kalendářním roce, kdy vznikl nárok na tuto dovolenou, musí být nařízeno zaměstnavatelem její čerpání nejpozději do 30. června roku následujících, pokud není čerpání nařízeno, má právo si vybrat zaměstnanec čerpání dovolené.⁴⁸ Pokud není dovolená ani přesto vyčerpána propadá. Ve firmě XY zaměstnanci dovolenou čerpají většinou v daném kalendářním roce.

3.6. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Jak již bylo zmíněno, firma XY provozuje hotel XY, z této skutečnosti plyne to, že požadavky na dokumentaci nejsou pouze povinná školení BOZP a požární ochrany, ale také HACCP, což je směrnice pro stravovací zařízení a také další pro ubytování a pro používání hygienických a ochranných

⁴⁶ JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, s. 163

⁴⁷ JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, s. 165

⁴⁸ Srov. JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, s. 166

prostředků.

„Obecná povinnost zaměstnavatele v oblasti péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, uvedená v pracovně právních předpisech, se vztahuje na všechny osoby, které se zdržují na pracovištích zaměstnavatele, pokud se na tomto pracovišti zdržují s jeho vědomím a souhlasem.“⁴⁹ Z tohoto plyne pro firmu XY, že všichni zaměstnanci, i ti na krátkodobější pracovní poměry, jako je dohoda o provedení práce. Směrnice k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, jsou samostatnou kapitolou pro fungování hotelu XY a jejich správu a obnovu má ve firmě XY na starosti technický ředitel, který na jejich tvoření a aktualizacích spolupracuje s externí firmou.

Zaměstnavatel musí také dbát na minimalizaci rizik a dbát o zaměstnancovu ochranu zdraví při práci, které by mohly ohrožovat zaměstnance. Zaměstnavatel musí dbát na prevenci a povinné opakované proškolení zaměstnanců, což činí v jeho zastoupení technický ředitel.

K této podkapitole se také váží pracovní úrazy a nutnost jejich evidence, která je vedena v knize úrazů, kde je nutno zapisovat i méně závažné úrazy, které v daný okamžik nevyžadují akutní lékařské ošetření, ale mohou přinést dlouhodobé následky.

3.7. Pracovní cesty a jejich účtování

Pro účtování cestovních náhrad je důležitým pojmem pracovní cesta, kterou rozeznáváme ve dvou podobách, a to tuzemské pracovní cesty nebo zahraniční pracovní cesty.⁵⁰ Ve firmě XY jsou zaměstnanci také vysíláni na pracovní cesty, především za účelem práce na dalším středisku, které vlastní majitel firmy XY.

Pro správnou evidenci pracovních cest jsou potřebné tyto údaje:

- doba nástupu pracovní cesty, tedy přesné datum a přesný čas
- místo zahájení pracovní cesty, tedy odkud začíná zaměstnanec cestovat
- doba ukončení pracovní cesty, tedy přesné datum a čas návratu
- místo ukončení pracovní cesty

⁴⁹ JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., *Zákoník práce 2012 v praxi*, s. 217

⁵⁰ Srov. NESČÁKOVÁ, L., *Pracovní právo pro neprávnické*, s. 140

- místo plnění pracovních úkolů, tedy kde bude zaměstnanec pracovat
- způsob dopravy při pracovní cestě
- ubytování zaměstnance, pokud se jedná o delší pracovní cesty
- nárok na stravné
- nárok na návštěvu člena rodiny
- nárok na ostatní výdaje
- výši kapesného⁵¹

Výše cestovních náhrad je každoročně aktualizována vyhláškou Ministerstva financí a podle toho jsou aktualizovány i směrnice, aby zaměstnanci věděli, na jaké náhrady mají nárok.

3.8. Implementace pracovních zásad na hotelu XY

Sepsání a zavedení pracovních zásad do firmy XY, by mělo přinést zaměstnancům snadnější orientaci v pracovním prostředí, včetně všech jejich práv a povinností. Zaměstnancům firmy XY při zavádění písemné podoby této směrnice, byly obzvláště zdůrazněny podkapitoly, zabývající se jejich pracovními povinnostmi, dovolenou na zotavenou a mzdami. Se zbývajícím obsahem byli zaměstnanci také seznámeni, toto seznámení mělo stručnější charakter. Přečtení a pochopení celé směrnice všichni zaměstnanci firmy XY stvrdili svým podpisem.

⁵¹ Srov. NESČÁKOVÁ, L., Pracovní právo pro neprávnický, s. 140

4. Personální směrnice

Další velmi důležitou firemní směrnicí je personální směrnice, která ve firmě XY řeší zaměstnance a práci s nimi. Stejně jako ostatní firemní dokumentace, ani tato směrnice nemůže být přílohou této práce, proto zde cituji pouze její obsah:

1. Cíl
2. Odpovědnosti
3. Definice a zkratky
 - 3.1. Definice
 - 3.2. Zkratky
4. Odkazy
5. Postup
 - 5.1. Výběr a rozmístování pracovníků
 - 5.2. Zácvik nových pracovníků
 - 5.3. Doklady pro přijetí
 - 5.4. Motivace zaměstnanců
 - 5.5. Vzdělávání zaměstnanců
6. Přílohy

Pro oblast řízení lidských zdrojů jsou i z této směrnice nejdůležitější postupy, které se zabývají konkrétními činnostmi personalistiky a řízením lidských zdrojů.

4.1. Výběr a rozmístování pracovníků

Firma XY přijímá nové pracovníky na již zavedené pozice, když potřebuje rozšířit kolektiv stávajících zaměstnanců nebo některého zaměstnance obměnit. Vytváření nových pracovních míst v hotelu XY, který je zavedený a má v současné době pokryty všechny provozy, již asi nebude v dohledné době aktuální.

Při obsazování volných pracovních pozic můžeme čerpat ze dvou zdrojů, a to vnitřních zdrojů a vnějších zdrojů.

Problematiku získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, řeší ve své knize Stýblo. Pro vnější zdroje zaměstnanců se pro vyhledávání na trhu práce využívají tyto metody: spolupráce s místními Úřady práce, inzerce

v periodikách, služby komerčních agentur, spolupráce se školami, doporučení vlastních zaměstnanců a personální databáze firmy.⁵²

Šikýř definuje výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Uvádí, že je to široká nabídka práce a zajímavý potenciál schopných lidí mimo organizaci. Nové zkušenosti a podněty nově příchozích zaměstnanců mohou vést ke změnám k lepšímu využití v organizaci. Někdy je také levnější vychovat nové lidi než převychovávat pracovníky v rámci organizace.⁵³

Vše co má výhody musí mít zákonitě i nevýhody. Mezi nevýhody využití vnitřních zdrojů dle Šikýře patří, nedostatek informací o vnějším pracovním trhu a o novém zaměstnanci. Organizace musí vynaložit větší náklady na získání nového zaměstnance a déle trvá jeho socializace do prostředí firmy.⁵⁴

V hotelu XY se při obsazování uvolněných pracovních pozic vnějšími zdroji nejvíce osvědčila personální databáze firmy a doporučení vlastních zaměstnanců.

Dále můžeme obsazovat volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů. Tento proces Stýblo popisuje tak, že s nabídkou nové pracovní pozice se oslovují zaměstnanci, kteří by mohli vykonávat náročnější práci nebo zaměstnanci, kteří by rádi změnili svou náplň práce.⁵⁵

Šikýř popisuje výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jako to, že zaměstnavatel a zaměstnanec se vzájemně znají, proto se zkracuje proces adaptace. Zaměstnavatel, tak umožňuje zaměstnancům funkční postup, umocňuje tím jejich pocit oddanosti a zvyšuje jejich spokojenost.⁵⁶

Nevýhodou dle Šikýře je, že se ztrácí potenciál a motivace lidí mimo organizaci. Zaměstnavatel musí systematicky dbát na vzdělávání zaměstnance a plánovat postup zaměstnanců.⁵⁷

Jak jsem již uvedla na hotelu XY se používá spíše systém získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů a to především jako náhrada zaměstnance, který ukončil pracovní poměr.

⁵² Srov. STÝBLO, J., Abeceda personalisty, s. 95-96

⁵³ Srov. ŠIKÝŘ, M., Personalistika pro manažery a personalisty, s. 27

⁵⁴ Srov. ŠIKÝŘ, M., Personalistika pro manažery a personalisty, s. 27

⁵⁵ Srov. STÝBLO, J., Abeceda personalisty, s. 95

⁵⁶ Srov. ŠIKÝŘ, M., Personalistika pro manažery a personalisty, s. 28

⁵⁷ Srov. ŠIKÝŘ, M., Personalistika pro manažery a personalisty, s. 28

Po tom, co ve firmě XY byla zjištěna potřeba, vyhledat nového pracovníka a bylo zvoleno prostředí, ze kterého zaměstnance budeme vybírat. Pak firma XY přechází k podání inzerce, popřípadě dotazování se pracovníků a dodavatelů, zda mohou na pracovní pozici doporučit někoho ze svých známých. Po vykonání těchto kroků přicházejí životopisy a průvodní dopisy, které se třídí a bodují dle požadavků na dané pracovní místo a vybraní uchazeči se zvou k přijímacímu pohovoru. Uchazeči o zaměstnání s sebou k přijímacímu pohovoru přináší ještě doklady o vzdělání a reference z předchozího zaměstnání, tyto dokumenty jsou později součástí osobní složky zaměstnance, která je řešena v závěrečné kapitole této práce.

Dle Mikuláštika přijímací pohovor slouží k několika účelům. Zejména mezi tyto účely patří: výběr nejvhodnějšího kandidáta pro určené pracovní místo, informování uchazeče o firmě, aby se mohl uchazeč sám rozhodnout, zda pro takovou firmu chce pracovat, získání informací o tom jaká jsou uchazečova očekávání od dané pracovní pozice, pohovor může také sloužit k propagaci firmy.⁵⁸

Tyto účely přijímacího pohovoru se projevují i ve firmě XY, kdy je při přijímacím pohovoru patrné, jak se uchazeč k pohovoru staví a co od pozice ve firmě XY, ale i od firmy XY očekává.

Pohovory se podle Koubka mohou také odehrávat několika způsoby: pohovor mezi čtyřma očima, pohovor před panelem posuzovatelů, nestrukturovaný pohovor a strukturovaný pohovor.⁵⁹

Pro přijetí uchazečů do firmy XY se používá pohovor s uchazečem mezi čtyřma očima. Po skončení všech pohovorů, se vybere nejvhodnější kandidát, kterému je nabídnuto pracovní místo a pracovní smlouva. Tímto krokem je ukončen proces výběru pracovníka. Pracovník při podpisu pracovní smlouvy musí předkládat všechny potřebné dokumenty, ale ty jsou dále řešeny v kapitole 6.

4.2. Závěrečné zaměření

Pro přijetí nového zaměstnance do firmy XY i do jiných firem musíme dodržovat některé kroky, aby se zaměstnanec zapojil do pracovního procesu.

⁵⁸ Srov. MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, s. 144

⁵⁹ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 44-45 109 - 113

Důležitou součástí procesu popsaného Koubkem je uvedení pracovníka na pracoviště, toto by měl udělat majitel firmy či nejvyšší nadřízený pracovník.⁶⁰ Ve firmě XY tuto úlohu přejímá výkonný ředitel hotelu XY, který je nejvyšším nadřízeným.

Proces adaptace nových pracovníků z hlediska postupu managementu organizace dle Bedrnové a Nového jsou:

1. Seznámení s problematikou adaptace a prostředky k jejímu řízení
2. Pohovor s pracovníkem při nástupu do zaměstnání
3. Zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo a seznámení jej s konkrétními podmínkami práce
4. Uvedení nového pracovníka do skupiny a představení.
5. Seznámení pracovníka se skupinou a představení všem členům
6. Určení garanta, tedy vedoucího pracovníka, který bude zodpovídat za adaptaci nového zaměstnance
7. Zpracování programu a plánu adaptace, ten se zpracovává za účasti garanta a nového pracovníka
8. Průběžné sledování nového pracovníka při začleňování se do pracovního kolektivu a při nové práci
9. Pravidelná a systematická kontrola adaptačního plánu
10. Závěrečné zhodnocení průběhu adaptace⁶¹

Tady to je jeden z možných adaptačních plánů. Dle Duchoně: "Adaptaci člověka je možno definovat, jako proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé."⁶²

Proces adaptace je tedy velmi důležitý i pro socializaci a včlenění daného jedince do pracovního kolektivu a mezi zaměstnance, kteří s pracovníkem spolupracují. Během procesu adaptace je také nutné brát v potaz a myslet na povinná školení zaměstnance a lékařské prohlídky a další vnitřní firemní předpisy.

⁶⁰ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 119

⁶¹ Srov. FARKOVÁ, M., Dospělost a její variabilita, s. 52 - 53

⁶² DUCHOŇ, B., Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, s. 212

Správný proces adaptace má vliv na spokojenost pracovníka i na jeho pracovní výkon.

4.3. Dokumentace pro přijetí zaměstnance

Pro přijetí do firmy XY, musí žadatel o pracovní místo předložit svůj životopis, doklady o dosaženém vzdělání, reference z předešlých pracovišť, pokud je má a průvodní dopis. Při vstupu do zaměstnání, pak vyplňuje zaměstnanec osobní dotazník, předkládá potvrzení o vstupní lékařské prohlídce a další doklady. Těmito dalšími doklady, které jsou následně součástí osobní složky každého zaměstnance, se podrobněji zabývám v kapitole šest.

4.4. Motivace zaměstnanců

Hotel XY využívá různých motivačních a benefičních prostředků pro své zaměstnance. Jedním z těchto benefitů, je pátý týden dovolené. Mezi další benefity patří, že zaměstnavatel firmy XY, platí pro všechny zaměstnance firmy XY, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání, včetně možnosti dalších pojištění, podpora odborného vzdělávání na všech úrovních a příspěvek zaměstnavatele na stravu, pokud se zaměstnanec stravuje v rámci hotelu XY. Na tyto benefity, tedy zaměstnanecké výhody mají nárok všichni zaměstnanci XY, ale co tvoří jejich rozdílnost a snahu? Tímto problémem se zabývá motivace, ta přemýšlí o tom, co vede jedince k tomu, aby jednal tak jak jedná. K motivaci je mnoho definic a vysvětlení.

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“⁶³

Definici potřeb je možné aplikovat do více teorií motivace. Podle Wagnerové je známá teorie potřeb podle Maslowa, který převádí hierarchii do pracovní motivace. Mezi další motivační teorie patří Herzbergova teorie, která zkoumá pracovní spokojenost a nespokojenost na základě skupin dvou faktorů. Dvě skupiny jsou rozděleny na faktory, které ovlivňují spokojenost a

⁶³ ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 109

nespokojenost.⁶⁴ Maslowova a Herzbergova teorie jsou dnes kritizovány pro svou jednoduchost.

Wagnerová se dále zabývá teoriemi motivace McClellanda, Vroomova teorie, Teorie cíle Lanthama a Locka, Adamsova teorie a McGregorova teorie pracovní motivace X a Y.⁶⁵ Tyto teorie nahlíží na motivaci z různých pohledů, ale pro účely této práce není nutné je vysvětlovat.

Motivace k práci v rámci organizace se podle Wagnerové odvíjí od funkcí práce. K těmto funkcím patří: zabezpečení prostředků na stravu a bydlení, to je primární funkce. Dále potom strukturování času, řád, pravidelná sociální interakce, zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života, zdroj osobního statutu a identity a zdroj aktivity.⁶⁶ Jak tedy můžeme vidět, jedinci nepracují pouze pro finanční odměnu, ale práce každému přináší i uspokojení dalších potřeb.

Motivace vychází u člověka ze dvou zdrojů vnitřních a vnějších. „Vnitřní zdroje jednání jedince jsou relativně stabilní (povaha, osobnostní rysy, struktura potřeb, zájmy, schopnosti a dovednosti) jde o motivy jako odpovědnost, samostatnost. Vnější pobídky (incentivy) hrají roli v korekci, změně, zvýšení pracovního jednání. Je jich mnoho mohou mít podobu odměny nebo trestu (sankce). Odměny, pochvaly, povýšení, tresty.“⁶⁷ Každý jedinec je tedy motivován těmito zdroji a dle typu jeho osobnosti a orientace je vhodné volit motivační prostředky.

Dle Růžičky jsou typické pobídky. Mezi tyto pobídky patří: peněžní odměna (plat, mzda, podíl na zisku, odměny), pracovní hodnocení (motivační funkce spočívá v ocenění výkonu a osobnosti, ve stanovení perspektiv), pracovní podmínky a režim práce (příznivé podmínky se podílejí na pracovní pohodě, nepříznivé jsou zdrojem nespokojenosti), hodnocení skupinou (uznání respekt, status, titul apod.), porovnání výkonu s výsledkem druhých (sebehodnocení, sebeocenění, aspirace a cíle), možnost samostatné práce a participace na rozhodování a úroveň sociálních výhod.⁶⁸

Ve firmě XY jsem se již zmiňovala o benefitech, které má každý

⁶⁴ Srov. WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, s. 14 - 15

⁶⁵ Srov. WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, s. 15 -16

⁶⁶ Srov. WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, s. 16

⁶⁷ WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, s. 17

⁶⁸ Srov. WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, s. 17

zaměstnanec. Pobídky určují také další možnosti, které mohou zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu. Čerpání odměn a čím si je zaměstnanec zasloužil, je vždy zaznamenáno v osobní složce zaměstnance. Ve firmě XY se jako motivace využívá peněžních odměn, možnosti se participovat na rozhodování a hmotných odměn.

Protože je firma XY spíše menší, výkonnost pracovníků hodnotí výkonný ředitel hotelu XY v součinnosti s technickým ředitelem a používají k tomu tabulkové metody, včetně srovnávání zaměstnanců mezi sebou, samozřejmě srovnáváme v rámci pohlaví, pracovních pozic mezi sebou. Každý zaměstnanec k získání benefitů má své vlastní nástroje a prostředky. Pro příklad uvedu pracovní pozici kuchaře, pro které je motivující výraznější účast na sestavování jídelního lístku a návštěvy různých gastronomických akcí a výstav zaměřených na nové styly vaření.

Po napsání této směrnice, dle požadavků majitele firmy XY, jsem mu doporučila, rozšířit množství hmotných odměn o relaxační pobyty v jiných střediscích, protože to může zaměstnance inspirovat v jejich práci. Dále by měly být odměny rozšířeny například o vstupenky do kulturních zařízení a permanentky do ski areálů či na jiné sportovní aktivity.

4.5. Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě XY probíhá ve více směrech a jak již bylo uvedeno v příkladu i vzdělávání, tedy účastí kuchaře na odborné vzdělávací akci může mít motivační efekt. Mezi opakované a povinné vzdělávání, tedy přeškolení ve firmě XY, patří znovu obnovovaná školení bezpečnostních předpisů, požární ochrany, hygieny, ochranných pracovních pomůcek a HACCP.

Malé firmy se orientují na dvě oblasti vzdělávání, je to oblast rozvoje a odborného vzdělávání. Podle Koubka odborné vzdělávání zahrnuje orientaci, což je zácvik nového pracovníka, doškolení je pokračování v odborné přípravě a přeškolení tedy rekvalifikace. Vzdělávání pracovníků se také orientuje na oblast rozvoje, tedy hlubší rozvoj kompetencí a schopností pracovníka.⁶⁹

⁶⁹ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 139

Dle Koubka se malé a střední firmy, v rámci rozvoje svých zaměstnanců zaměřují především na rozšiřování technických znalostí a dovedností svých pracovníků, jazykové vzdělávání, práci s výpočetní technikou a umění jednat se zákazníky.⁷⁰ Jak jsem již uvedla výše, firma XY se zabývá přeškolením pracovníků a také rozvojem svých pracovníků.

V rámci své praxe a pozorování zaměstnanců ve firmě XY, jsem majiteli firmy XY doporučila, zaměřit se na rozvoj jednání se zákazníky, tedy metodu Soft Skills a jazykové vzdělávání pracovníků formy XY. V rámci navrhovaných Soft Skills, by byla nejvhodnější firma, která se zabývá vzděláváním pracovníků přímo na pracovišti, tedy v jejich přirozeném prostředí a v praktických příkladech a ukázkách by bylo docíleno většího efektu. Mohlo by však při vzdělávání zaměstnanců být použito také jiných metod, které jsou řešeny níže. Při prezentaci těchto návrhů na zlepšení jsem se snažila majiteli firmy XY ukázat, jaké by vzdělávání mohlo přinést výsledky a zlepšení konkrétněji.

Stýblo shrnul, jaké výhody přináší firmě profesní příprava a další rozvoj zaměstnanců:

- vede k vyšší výkonnosti a tím i k dosahování příznivějších hospodářských výsledků
- zlepšuje znalosti a dovednosti zaměstnanců na všech pozicích firmy
- pomáhá zaměstnancům v práci a při plnění a určování jejich cílů
- vytváří příznivý ohlas a dobrou pověst podniku
- zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci mezi sebou a mezi nadřízenými a podřízenými
- zlepšuje komunikaci mezi středisky i mezi jednotlivci
- dává lidem možnost sebeuplatnění, odbornému rozvoji a zvýšení mzdy
- napomáhá rozvoji podniku
- vytváří smysl pro zodpovědnost vůči podniku a přispívá ke zvyšování podnikové morálky a dobré atmosféry⁷¹

Tyto výhody se ukazují i ve firmě XY a to i po povinném proškolení. Vzdělávání ovšem nemá přínos pouze pro firmu XY, ale i pro zaměstnance samotné.

⁷⁰ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 149

⁷¹ Srov. STÝBLO, J., Abeceda personalisty, s. 126-127

Přednosti dalšího rozvoje zaměstnanců pro zaměstnance:

- poskytuje informace o pracovních činnostech, plánech a záměrech firmy XY
- pomáhá lépe rozhodovat a efektivněji řešit problémy
- podněcuje sebedůvěru a seberozvoj zaměstnanců
- pomáhá řešit konflikty na pracovišti
- uspokojuje osobní potřeby a ambice zaměstnanců
- rozvíjí smysl pro růst ve vzdělávání a poskytuje šance pro další uplatnění

Zaměstnanci ve firmě XY si z povinného proškolení i dalších vzdělávacích procesů přinášejí vždy pozitivní zážitky a prohlubují se tím i dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Vzdělávací procesy zaměstnanců mohou být prováděny různými metodami a je vždy důležité zvolit správnou metodu pro určitý typ vzdělávání.

Metody, které jsou dle Koubka vhodné ke vzdělávání zaměstnanců:

- Instruktaž při výkonu práce je velmi jednoduchý způsob zácvičení nového zaměstnance, kdy zkušený zaměstnanec nebo nadřízený pracovník předvede pracovní postup. Je to jednoduché vzdělávání, ale mnohdy probíhá za účasti mnoha rušivých elementů.
- Metoda koučování se zaměřuje na dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování podmínek. Jde také o soustavné podněcování a směřování pracovníka k určitému výkonu, také je pracovník hned hodnocen. Metoda umožňuje spolupráci, ale také probíhá pod tlakem a v rušivém prostředí.
- Counseling je nová metoda, ve které jde o konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělaného pracovníka a jeho školitele. Pracovník do vzdělávacího procesu vnáší svou vlastní iniciativu a navrhuje řešení problémů a navzájem se podněcují se školitelem, je zde okamžitá zpětná vazba. Tato metoda vzdělávání je časově náročnější.
- Tradiční metodou je asistování, kdy nový pracovník asistuje zkušenějšímu, a tím přejímá jeho zkušenosti a pracovní postupy. Vzdělávaný se však touto metodou může naučit i špatným návykům a tlumí iniciativu vzdělaného.
- Pověření úkolem je rozšíření metody asistování. Vzdělávaný pracovník je pověřen svým školitelem splnit určitý úkol. Školený pracovník k tomu má všechny potřebné prostředky, rozvíjí se jeho samostatnost a tvořivost a je během plnění úkolu pozorován a hodnocen. Školený pracovník se může dopustit chyb a může být tím sražena jeho sebedůvěra.

- Rotace práce se používá u vedoucích nebo univerzálních pracovníků. Vzdělávaný pracovník je vždy určitou dobu v různých částech firmy. Výhodou je zvyšování flexibility pracovníka i firmy, nevýhodou je, že pracovník nemusí na všech pozicích uspět.

- Pracovní porady slouží k formování pracovních schopností pracovníků, kdy se pracovníci seznamují s problémy celé firmy a pomáhají navrhnout jejich řešení, nové přístupy a postupy. Předností je zde výměna zkušeností a všichni pracovníci tak poznávají celou firmu. Problémem je časové umístění a časová náročnost porady.⁷²

Ve firmě XY se při přijímání nových pracovníků a začleňování těchto zaměstnanců do pracovního procesu využívá metod asistence, pověření úkolem a instruktáž, metoda se vždy volí vzhledem k pozici nového zaměstnance a k jeho povahovým rysům a vlastnostem.

Pro další vzdělávání již zkušených zaměstnanců se využívá distančního vzdělávání a vzdělávání mimo pracoviště. Pro rozvíjení Soft Skills, které jsem doporučila majiteli firmy, jsem také doporučila vzdělávání přímo na pracovišti v reálném prostředí a situacích a doporučila zkušenou firmu. Pro rozvoj jazykových znalostí by mohlo být využito distančního vzdělávání popřípadě e-learningu.

⁷² Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 150- 151

5. Popisy funkčních míst

Jedním z nejdůležitějších úkolů při mé pomoci firmě XY, bylo sestavení popisu funkcí pracovních míst a to přímo na konkrétní pozice, které již byly obsazeny zaměstnanci, ale popisy funkčních míst prozatím neměli vytvořeny. Inspirací k některým základním náplním práce jednotlivých zaměstnanců byla Národní soustava povolání.

5.1. Pracovní místo

Proces popisu funkčních míst začíná vytvořením pracovního místa. „Vytváření pracovních míst, představuje proces přidělování, komponování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi [odbornou přípravou (povoláním), praxí charakteristikami osobnostmi]”⁷³.

Při vytváření pracovních míst se musíme také zabývat pracovními podmínkami pro danou pracovní pozici a její návaznosti na další pracovní pozice ve firmě. Pracovní místo musí být sestaveno tak, aby práce byla kvalitní vzhledem ke kvantitě úkolů, které zaměstnanci přidělíme. Tuto práci by měl vykonávat personalista nebo odborná firma. V praxi to většinou vytváří vedoucí firmy intuitivně a dle praxe. Při vytváření popisu pracovních míst jsem postupovala podobně a především s návazností na všechny procesy. Protože především v malém podniku, jsou popisy pracovních míst obsáhlejší, protože zaměstnanci mají více povinností a činnost se obohacuje a rozšiřuje, to je však možné pouze pokud práci může zvládnout jeden pracovník.

Dle Koubka pak východisky pro vytváření pracovních míst jsou:

- a) Charakteristiky podniku (cíle, produkce, technika a technologie a organizační struktura)
- b) Charakteristiky pracovníků (znalosti, dovednosti, osobnost, kapacita, potřeby).⁷⁴

⁷³ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 43

⁷⁴ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 44-45

5.2. Analýza pracovních míst

Kociánová ve své knize popisuje, že analýza pracovních míst nám poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí pracovníků. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce, umožňuje odlišit práci od jiných prací a většinou je zajišťována odborníky.⁷⁵

Analýza pracovních míst je tady nutná k jejich popisu. Při mé práci a vytváření jednotlivých popisů funkčních míst jsem musela také alespoň částečnou analýzu vytvořit, ta se poté stala interními materiály firmy XY.

Mezi zdroje informací o pracovních místech dle Koubka patří majitel firmy, samotný držitel pracovního místa, vhodné jsou také rozhovory s odcházejícími pracovníky nebo nově přijímanými pracovníky. Dalším zdrojem informací mohou být přímí nadřízení pracovníci, spolupracovníci nebo pracovníci na podobných místech, pomoci nám mohou také odborníci na danou oblast či písemné materiály, pokud nějaké existují.⁷⁶ Pro analýzu pracovních míst jsem použila pracovníky na daných pozicích, jejich přímé nadřízené a písemné materiály, kde byl zdrojem nejen internet, ale i Národní soustava povolání.

K analýze pracovních míst, je podle Koubka možno využít několika metod získávání informací. Mezi metody, kterými lze informace získat zařazuje pozorování pracovníka při výkonu práce, pohovor s pracovníkem či dotazníková metoda.⁷⁷ Pro popis pracovních pozic ve firmě XY, mi nejvíce pomohlo pozorování pracovníků a rozhovory s nimi.

5.3. Vzhled popisu funkčního místa

Popis funkčního místa musí být sestaven přesně pro danou pozici a musí zahrnovat všechny činnosti spojené s danou pozicí. Podle Koubka je nutné se vyhnout jakýmkoliv vágním formulacím, tedy slovům jako dobrý, špatný, žádoucí a mnoho dalších, popis pracovního místa nesmí být také

⁷⁵ Srov. KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 42

⁷⁶ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 47

⁷⁷ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 48

přehlcen činnostmi a požadavky na zaměstnance, protože by to odrazovalo uchazeče od tohoto pracovního místa.⁷⁸

Při popisu funkčních míst jsem také musela brát ohled na to, aby popis nebyl nijak diskriminující, především co se týče pohlaví, věku, náboženského vyznání a rodinného či zdravotního stavu.

Samotný popis funkčního místa by tedy měl podle internetového portálu www.managementmania.com obsahovat:

- Název pracovního místa
- Účel pracovního místa
- Pracovní náplň (Job Duties)
 - Pracovní činnosti a procesy
 - Pracovní úkoly
 - Popis kompetencí - pravomoci a odpovědnosti na daném místě
- Vztahy s ostatními - zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti
- Výčet požadavků k výkonu pracovního místa
 - Odbornost (odborné kompetence - kompetentnost), které musí pracovník na daném místě ovládat
 - Pracovní prostředky, technologií / technická zařízení, které musí pracovník na daném místě ovládat
- Pracovní podmínky (místo výkonu činnosti, fyzikální, technické, organizační podmínky, bezpečnost práce)
- Pracovní benefity
- Vymezení odpovědností za zdroje:
 - Lidské zdroje
 - Finanční zdroje
 - Materiální zdroje
 - Čas (Time)
 - Technologie
 - Energie
- Nemateriální zdroje (informace, znalosti)⁷⁹

⁷⁸ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 48

⁷⁹ <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista> [15-10-2013]

Tento stručný obsah a návod, co vše by měl popis funkčního místa obsahovat, jsem pro firmu XY přepracovala do následující tabulky:

	POPIS PRACOVNÍ FUNKCE	Středisko
1. Identifikační údaje		

Identifikační údaje	Osobní číslo:	Jméno:	Platnost od:
Pracovní funkce	Číslo PF:	Název:	

2. Kvalifikační profil				
A. Základní kvalifikační požadavky	Vzdělání		Žádoucí směr	
	Praxe let			
B. Doplnující vzdělání (znalosti a dovednosti)	Kód	Dovednost, znalost		
C. Požadované kompetence dle kompetenčního modelu	Kód	Kompetence		

PF je podřízena	
PF je metodicky	
PF je nadřízena	
PF metodicky řídí	

3. Popis pracovních činností

Je povinen:

Zodpovídá za:

Má právo:

Produkt postu:

4. Prohlášení zaměstnance

Prohlašuji, že jsem byl seznámen s tímto PPF a přebírám odpovědnost za řádné plnění všech výše uvedených povinností v rozsahu své funkce, v souladu s obecně závaznými předpisy, bezpečnostními předpisy a řízenou dokumentací, a dále za plnění převzatých závazků ve stanovených termínech.

5. Převzetí popisu pracovní funkce

Podpis pracovníka:	Datum:
Podpis nadřízeného pracovníka:	Podpis personalisty:

Rozdělovník : - 1x zaměstnanec, 1x nadřízený pracovník, 1x personalista

Všechny tyto kolonky jsou vyplňovány dle konkrétních pracovních pozic a pracovníků. Pro kompetence a vzdělání slouží tabulky, které jsou pro firmu XY sestaveny v číselníku. V malé firmě jako je popisovaná firma XY, se vedení firmy XY snažilo, aby pracovníci měli příliš přeplněné popisy funkčních míst a široký záběr, ale tomuto jsem se snažila vyhnout a spíše zestručnit návrhy vedení firmy XY.

Stejně jako všechny procesy ve firmě se mění, je nutné, aby byly aktualizovány i popisy funkčních míst. To jak se často popisy funkčních míst budou ve firmě XY měnit, závisí na vývoji obsazenosti hotelu XY, tudíž nárůstu počtu zaměstnanců.

5.4. Přínos popisu funkčního místa

Podle Koubka popis pracovních míst umožňuje a usnadňuje následující činnosti a procesy:

- reagování na potřeby trhu
- organizaci práce a vytváření týmů
- plánování výrobního procesu a technologického rozvoje
- zefektivnění organizačních struktur firmy
- přidělování úkolů jednotlivcům a týmům
- plánování potřebnosti pracovníků
- stanovení typů pracovníků, kteří by byli pro firmu vhodní

- identifikaci zdrojů pracovníků
- formulaci nabídky zaměstnání
- tvorbu dotazníků pro uchazeče o zaměstnání
- předvýběr uchazečů o zaměstnání
- posuzování uchazečů během přijímacího řízení
- proces zapracování nových pracovníků
- hodnocení pracovníků
- rozmisťování pracovníků
- ukončení pracovního poměru
- hodnotit práci jednotlivých pracovníků a naplněnost popisu funkčních míst
- zjistit vzdělávací potřeby pracovníků a hodnotit efektivitu vzdělávání
- řídit rozvoj pracovníků a jejich kariérový růst
- ujasňovat úlohu zaměstnanců ve firmě
- předcházet konfliktům ve firmě a udržovat harmonické vztahy mezi zaměstnanci
- formulovat přesně pracovní smlouvy
- vytvářet priority v oblasti péče o zaměstnance
- vytvářet pracovní úkoly, které budou šité na míru jednotlivým zaměstnancům a jejich povahovým rysům
- provádět redesign pracovních míst⁸⁰

Ve firmě XY se po zavedení popisů funkčních míst, projevily některé z těchto výhod a přínosů. Nejvíce se ve firmě XY projevilo jasné definování pracovní pozice zaměstnance, tedy to komu je zaměstnanec podřízen a kým je metodicky řízen. Vedení firmy XY a nadřízení pracovníci se také zaměřili na rozdělování pracovních úkolů dle kompetencí jednotlivých pracovníků, což vedlo k pozvednutí pracovního výkonu a zlepšení nálady na pracovištích.

⁸⁰ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 49

6. Osobní složka zaměstnance

Ve firmě XY se mi během mé praxe podařily zkompletovat osobní složky zaměstnanců, které byly uloženy u majitele firmy XY a některé kopie u výkonného ředitele hotelu XY, pro případ kontroly.

Osobní složka každého zaměstnance nyní obsahuje tyto dokumenty: životopis zaměstnance, doklady o dosaženém vzdělání a získané praxi, reference tj. hodnocení z předchozích pracovních pozic, průvodní dopis uchazeče, osobní dotazník zaměstnance, mzdový list, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, záznamy o lékařských prohlídkách a jejich potvrzení, záznam o povinných školeních, fotokopii zdravotního průkazu pro práci v potravinářství, záznam o čerpání benefitů, přehled o čerpaných dovolených na zotavenou, záznam o disciplinárních řízení s pracovníkem, dohoda o hmotné odpovědnosti, platový výměr, pracovní smlouvu, která již byla řešena v předešlé kapitole, plán individuálního rozvoje zaměstnance, evidenční list důchodového pojištění

6.1. Životopis

„Životopis je věcný, jasně srozumitelný, ucelený a logicky sestavený soubor předpokladů prokazujících celkovou profesní způsobilost.“⁸¹ Tato definice pomáhá dokázat to, že životopis je jedním z nejdůležitějších dokumentů každého jedince na trhu práce nebo přicházejícího na trh práce. Kvalitní životopis a dobré zpracování určuje to, jak dlouho bude jedinec nezaměstnaný nebo jak bude naopak úspěšný.

Dle Siegela neexistuje žádné pravidlo, co do životopisu přesně patří a co ne. Vždy je to na úvaze jedince, co považuje za důležité a co ne. Informace, které se objevují v životopise lze rozdělit do tří skupin na podstatné, nepodstatné a problémové. Mezi podstatné informace patří ty, které prokazují naši profesní způsobilost, sdělují, co umíme, a dále se přidávají další podpůrné informace, které nám mohou pomoci. Nepodstatné nebo také neutrální informace jsou informace, které nejsou důležité, ale nemohou nám uškodit. Mezi nepodstatné informace patří osobní zájmy jedince a informace o rodičích. Třetí skupinou jsou problémové informace, které jsou negativní, poukazují na

⁸¹SIEGEL, Z., Sestavte si atraktivní životopis, s. 39

to, co jedinec neumí a v čem má nedostatky. Tyto informace mu mohou velmi uškodit, proto je nutné se jim vyvarovat.⁸² Pokud si u některých informací nejsme jisti, do které ze skupiny patří, můžeme se ptát sami sebe pomocí zjišťovacích otázek nebo se zeptat na názor lidí v našem sociálním okolí.

Níže Siegel shrnuje nejdůležitější informace, které by měly být v životopisu obsaženy. Mezi tyto nejdůležitější informace patří: osobní údaje, vzdělání, další kvalifikace, jazykové znalosti, pracovní zkušenosti, další znalosti, řidičský průkaz, zdravotní stav, rejstřík trestů, reference od bývalých zaměstnavatelů a osobní profil.⁸³

Kvalita napsaného životopisu rozhoduje o jedincově další pracovní kariéře, protože právě podle životopisu jsou uchazeči o zaměstnání zváni k osobnímu pohovoru. Také ve firmě XY je životopis jedním z klíčových dokumentů při výběru zaměstnanců a z tohoto důvodu je založen i do osobní složky každého zaměstnance.

6.2. Doklady o dosaženém vzdělání a praxi

Za doklady o vzdělání a praxi je možno považovat všechny doklady, které jsou potřebné pro obsazované pracovní místo.

Koubek mezi tyto doklady řadí vše, co souvisí se vzděláním v daném oboru a praxí v daném nebo příbuzném oboru. Vždy také musíme mít na zřeteli, že každé vzdělání má jinou úroveň, i když na konci je ukončeno stejným způsobem.⁸⁴

Do osobní složky zaměstnance však můžeme zařadit i další dokumenty o vzdělání a praxi, kterými získáme přehled o znalostech a dovednostech zaměstnance. Tento přehled nám může dále pomoci při plánování dalšího rozvoje zaměstnance. Tohoto přehledu jsem využila také ve firmě XY, při plánování rozvoje jednotlivých zaměstnanců a navrhování firemních benefitů.

6.3. Reference

Reference, neboli také hodnocení přináší uchazeč o zaměstnání ze svého předešlého pracoviště. Reference mohou být někdy také dobrozdáním

⁸² Srov. SIEGEL, Z., Sestavte si atraktivní životopis, s. 38

⁸³ Srov. SIEGEL, Z., Sestavte si atraktivní životopis, s. 39

⁸⁴ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 95

osob, které uchazeče znají. Bohužel, jsem si i během své činnosti ve firmě XY všimla, že tyto doklady bývají často v malých firmách opomíjeny.

Koubek k referencím dodává, že často bývají nesprávně ztotožňovány s někdejšími kádrovými posudky a nejsou považovány za právě relevantní zdroj informací.⁸⁵ Při mé praxi v této firmě XY i jiných firmách jsem si všimla, že reference, které vydává předchozí zaměstnavatel, velmi záleží na tom, jestli chtějí zaměstnance poškodit nebo mu pomoci. Toto jsem si ověřila, když jsem volala předchozímu zaměstnavateli jednoho z uchazečů o zaměstnání a zeptala se na reference.

Je tedy vždy na uchazeči, jestli se rozhodne u svého předchozího zaměstnavatele o reference požádat či ne. Samozřejmě pokud uchazeč přinese reference bez vyzvání, značně to zvyšuje důvěryhodnost daného uchazeče. Reference však nemusí mít pouze uchazeči, kteří již byli dříve zaměstnání, ale mohou je mít také absolventi škol, ti je získávají během školních praxí a účastí na různých projektech a stážích v rámci studia.

Dobrozdání osob, které uchazeče dobře znají je také považováno za velmi neobjektivní.

6.4. Průvodní dopis uchazeče o zaměstnání

Průvodní dopis je doplněním životopisu, obsahem průvodního dopisu, by mělo být objasnění budoucímu zaměstnavateli, proč životopis uchazeč o zaměstnání posílá a čím může být uchazeč dané firmě přínosný. Průvodní dopis patří mezi formální korespondenci, proto má také určitý obsah.

Jeho obsah Siegel definuje takto: Plné znění adresy adresáta (zaměstnavatele), plné znění adresy odesílatele, datum vyhotovení, věc, oslovení, text průvodního dopisu, rozloučení a vlastnoruční podpis.⁸⁶ Zde je viditelná podoba se žádostí, proto průvodní dopis byl dříve nazýván žádostí o zaměstnání a dodnes je takto v některé literatuře nazýván.

Průvodní dopis stejně jako životopis, poskytuje již na první pohled některé informace o uchazeči, proto Siegel shrnul jeho úpravu na dodržování následujících zásad. Těmito zásadami jsou: 1. Zpracování na počítači či psacím stroji, 2. Dbaní na bezchybnost dopisu a vyvarování se pravopisných chyb i

⁸⁵ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 96

⁸⁶ Srov. SIEGEL, Z., Sestavte si atraktivní životopis, s. 164 -165

chyb faktických, 3. Je důležité vždy uvádět plný název pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí, 4. Dopis se tiskne vždy na bílý papír formátu A4 v přiměřeném formátování a stylu písma, 5. Do vytištěného dopisu není vhodné již zasahovat.⁸⁷

Pro uchazeče je také výhodou, pokud si uvědomí, že personální pracovník firmy, ve které se uchází o zaměstnání, čte velké množství dokumentů při výběru zaměstnanců, proto by se uchazeč měl snažit o stručnost, jasnost a přehlednost informací. Tyto zásady, bohužel někteří uchazeči nedodržují, s tímto jsem se setkala také během svého působení ve firmě XY, kdy bohužel uchazeči, kteří nebyli schopni dodržet strukturu a někdy ani přehlednost životopisu, museli být z výběrového řízení vyřazeni.

6.5. Osobní dotazník zaměstnance

Po přijetí zaměstnance a po založení osobní složky je nutné, aby zaměstnanec vyplnil osobní dotazník zaměstnance.

Osobní dotazník ve firmě XY fungoval v omezené míře již před zavedením osobních složek zaměstnanců. Při přepracovávání osobních složek zaměstnanců, jsem přeformulovala také osobní dotazník, při jehož tvorbě jsem se inspirovala Josefem Koubkem. Podle Koubka musí osobní dotazník zaměstnance zahrnovat: údaje o zaměstnanci, údaje o rodinných příslušnících, údaje o vzdělání, ostatní znalosti a dovednosti, dosavadní zaměstnání, jiné důležité informace a údaje o osobách, které mohou být v případě potřeby informovány a prohlášení pravdivosti.⁸⁸

V údajích o zaměstnanci zaměstnanec vypisuje, jméno, příjmení, rodné příjmení, titul, rodné číslo, datum narození, místo narození, národnost, číslo občanského průkazu, platnost občanského průkazu, místo vydání občanského průkazu, rodinný stav, státní příslušnost, řidičský průkaz (skupiny), adresa trvalého bydliště, e-mailová adresa, telefonické spojení, adresa skutečného místa pobytu, datum nástupu do zaměstnání, datum ukončení zaměstnání, zaměstnanec zde lepí svou fotografii, uvádí případnou změněnou pracovní schopnost, důchod (druh), zdravotní pojišťovna, číslo svého účtu a peněžní ústav, u kterého je účet vedený.

⁸⁷ Srov. SIEGEL, Z., Sestavte si atraktivní životopis, s. 165

⁸⁸ Srov. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 246- 248

V údajích o rodinných příslušnících zaměstnanec vyplňuje jména a příjmení, rodná čísla, bydliště zaměstnání nebo školu všech blízkých osob, tedy manžela/manželky, dětí, druha/družky a ostatních vyživovaných osob.

Do údajů o vzdělání zaměstnanec píše všechny školy, které absolvoval v jakém oboru, kdy byly zakončeny a jakým druhem zkoušky či diplomu byly ukončeny.

Ostatní znalosti a dovednosti zahrnují jazykové znalosti a jejich úroveň a počítačové dovednosti zahrnují znalosti programů a úroveň těchto znalostí. Předchozí zaměstnání včetně délky, trvání, adresy zaměstnavatele a pracovního zařazení včetně všech dalších pracovních úvazků zaměstnanec vypisuje do kolonek dosavadního zaměstnání.

Do jiných důležitých informací jsem zahrnula údaje o srážkách ze mzdy, kým jsou stanoveny a v jaké jsou výši.

Každý zaměstnanec si také určuje písemně osobu, která může být informována v případě nenadálých událostí, o této osobě zde zaměstnanec sděluje jméno, adresu, telefonní kontakt, e-mailové spojení, kontakt do zaměstnání a zaměstnavatele.

Všechny údaje v osobním dotazníku zaměstnance musí být vyplněny pravdivě, toto stvrzuje zaměstnanec na konci dotazníku zaměstnanec čestným prohlášením, které podepisuje.

6.6. Mzdový list

Důležitou povinností každého zaměstnavatele, je vést každému zaměstnanci mzdový list. Tuto povinnost udává §6 zákona o dani z příjmu.

Mzdový list musí obsahovat zákonem předepsané náležitosti: poplatníkově jméno a příjmení, také dřívější příjmení; rodné číslo; bydliště poplatníka; jméno, příjmení a rodné číslo osoby, na kterou poplatník uplatňuje slevu; dále za každý měsíc úhrn vyplacených mezd, bez ohledu na to zda jsou vyplaceny v penězích či naturáliích, částky osvobozené od daně z úhrnu zúčtovaných mezd, povinné pojistné z úhrnu zúčtovaných mezd, základ pro výpočet zálohy na daň nebo daně podle zvláštní sazby, vypočtenou zálohu nebo daň sraženou podle zvláštní sazby daně, měsíční slevu na dani měsíční daňové zvýhodnění, měsíční daňový bonus, skutečně sraženou zálohu; součet údajů za zdaňovací období výše uvedených údajů a úhrn vyplacených měsíčních

daňových bonusů.⁸⁹

Jak jsem již uvedla výše, mzdový list zaměstnance musí být v každé zaměstnanecké složce, která je uložena na bezpečném a chráněném místě u majitele firmy XY a za správnost a doplnění výše uvedených údajů zodpovídá účetní firma.

6.7. Zápočtový list

Zápočtový list, někdy také nazýván potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele, je další dokument, který je nutné založit do osobní složky zaměstnance.

Zápočtový list tak jak jej chápe Fetter, musí obsahovat: údaje o zaměstnání, druh konaných prací, dosaženou kvalifikaci, způsob ukončení pracovního poměru, odpracovanou dobu, údaje o srážkách ze mzdy a údaje o započitatelné době zaměstnání.⁹⁰ Při předání tohoto dokumentu, si může nový zaměstnavatel dotvořit kompletní obrázek o zaměstnanci a jeho pracovní situaci, protože se zde dá vyčíst mnoho údajů.

6.8. Záznamy o lékařských prohlídkách

Záznamy o lékařských prohlídkách a jejich potvrzení patří mezi další důležité dokumenty každého zaměstnance, proto jsou zařazeny do osobních složek zaměstnance. Nesčáková dle zákona popisuje ve své knize několik typů lékařských prohlídek. Mezi tyto prohlídky patří vstupní prohlídka, periodická prohlídka, mimořádná prohlídka a výstupní prohlídka.⁹¹ Všechny typy lékařských prohlídek řeší zákoník práce v §32.

Vstupní lékařská prohlídka je povinná pro zaměstnance a povinností zaměstnavatele je ji zaměstnanci zařídit a proplatit. „Vstupní lékařskou prohlídkou je zaměstnavatel ubezpečen, že zaměstnanec nastupující na určitou pracovní pozici je zdravotně způsobilý tuto pracovní pozici vykonávat.“⁹²

⁸⁹Srov. JAROŠ, T., Zdanění příjmů v roce 2011 - komplexní průvodce, s. 32-33

⁹⁰Srov. <http://www.mesec.cz/clanky/kdyz-koncite-v-praci-ohlidete-si-zapoctovy-list/> [25-11-2013]

⁹¹Srov. NESČÁKOVÁ, L., Pracovní právo pro neprávnický, s. 83

⁹²NESČÁKOVÁ, L., Pracovní právo pro neprávnický, s. 83

Vstupní prohlídka má určité náležitosti, dle kategorizace dané pozice a rizik, které mohou danou pozici ohrožovat.

Na vstupní lékařské prohlídky navazují periodické lékařské prohlídky. Periodické lékařské prohlídky jsou také upraveny zákoníkem práce a bezpečností práce. Tyto lékařské prohlídky bývají často opomíjeny. Ve firmě XY byla zavedena tabulka, kde jsou souhrnně sepsáni všichni zaměstnanci firmy XY a kde má výkonný ředitel přehled, kdy který zaměstnanec musí absolvovat periodickou lékařskou prohlídku.

Ve výjimečných případech může zaměstnanec absolvovat také mimořádnou lékařskou prohlídku a při ukončení pracovního poměru zaměstnanec absolvuje výstupní lékařskou prohlídku.

6.9. Záznam o povinném školení zaměstnance

Záznam o povinných školeních zaměstnanců, je doplňkový dokument, který byl zaveden ve firmě XY, pro přehlednost a evidenci.

Tento dokument obsahuje jméno a příjmení zaměstnance, jeho pracovní pozici a seznam všech školení, která se váží k pracovní pozici. Pro všechny pozice je povinné školení bezpečnosti práce a požární ochrany, jako příklad dalších specifických školení je školení hygieny práce, práce s ochrannými, čistícími a dezinfekčními prostředky.

Dále tento dokument obsahuje tabulku, která je vždy nadepsaná názvem druhu školení, specifikací, termínem jak často se školení opakuje, termínem posledního školení, plánovaným datem následujícího školení a hodnotící známkou z posledního školení, tedy výsledkem jeho prověření u jednotlivých zaměstnanců.

6.10. Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství

Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství, je povinný pro každého zaměstnance, který přichází do styku s potravinami a nejen s potravinami, ale také prostory, kde jsou potraviny skladovány či připravovány pokrmy. Důležitý zde není pouze zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství, ale také znalosti týkající se hygieny práce a ochrany veřejného zdraví. Tyto znalosti zaměstnanci nabývají prostřednictvím povinných opakovaných školení. Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství, musí mít každý zaměstnanec

firmy XY, již před nástupem na první směnu v hotelu XY.

„Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství, před zahájením činnosti vydává praktický lékař, který fyzickou osobu registruje. Rozsah jejích znalostí nutných k ochraně veřejného zdraví je oprávněn při výkonu státního zdravotního dozoru prověřit příslušný orgán ochrany veřejného zdraví.“⁹³

V praxi zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství ztratil svůj efekt již dávno. Při kontrole z hygienické stanice pracovnice pouze kontroluje zdravotní průkazy, zda je zaměstnanci vlastní. Ovšem nevím, jaký by měl být efekt zdravotního průkazu, když jej vydá obvodní lékař za poplatek a platnost tohoto průkazu je neomezena a nejsou třeba žádné periodické prohlídky. Pokud je průkaz vydán, tak je platný a záleží čistě na zodpovědnosti každého jedince, jak s ním bude nakládat, kdyby onemocněl nějakou chorobou. Kopie zdravotních průkazů jsou ve firmě XY uloženy v osobní složce každého zaměstnance.

6.11. Záznam o čerpání benefitů a disciplinárním řízení

Dokumenty záznam o čerpání benefitů a záznam o disciplinárním řízení pracovníka jsou dva formuláře, které si sestavila firma XY pro lepší přehlednost o zaměstnanci. Tyto dva formuláře byly zavedeny na pokyn majitele firmy XY, který s nimi měl zkušenost již z dřívější doby.

Záznam o čerpání benefitů zahrnuje jméno a příjmení zaměstnance, pracovní funkci zaměstnance, datum čerpání benefitu, o jaký benefit šlo, kdo čerpání schválil a čím si zaměstnanec daný benefit zasloužil.

Záznam o disciplinárním řízení zahrnuje také jméno a příjmení zaměstnance, datum přestupku, popis přestupku a postih, který byl zaměstnanci za porušení pravidel udělen. Oba dokumenty jsou součástí složky každého zaměstnance.

6.12. Hmotná odpovědnost

Všichni zaměstnanci mají kromě pracovní smlouvy a platového výměru ve firmě XY také podepsány dohody o hmotné odpovědnosti, každá pracovní pozice má sice odpovědnost jinou, ale každá má nějakou.

⁹³ RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I., Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi, s. 84

Dle Nesčákové problematiku hmotné odpovědnosti upravuje §252 a následující zákoníku práce. Odpovědnost zaměstnance může být definována několika způsoby jako: obecná odpovědnost zaměstnance, odpovědnost za nesplnění povinností vedoucí k odvrácení škody, odpovědnost za schodek na hodnotách a odpovědnost za ztrátu předmětu.⁹⁴

Výkonný a technický ředitel hotelu XY ve firmě XY musejí mít podepsanou především obecnou odpovědnost zaměstnance, protože jim je svěřen celý hotel včetně navazujících staveb a služební věci jako notebooky, mobilní telefony a automobily, navíc na jejich zodpovědnosti je chod celého hotelu včetně jednání s vnějšími subjekty.

Odpovědnost za schodek na hodnotách má účetní a číšníci s kuchaři. Číšníci a kuchaři mají navíc také odpovědnost za ztrátu předmětu, kterou má také hotelová pokojská a pracovník wellness centra.

Všechny hmotné odpovědnosti jsou podepsány jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem a jsou založeny v osobní složce zaměstnance, kde je také inventurní soupis hmotných věcí, ze které má zodpovědnost.

6.13. Platový výměr

V každé osobní složce zaměstnance je také založen platový výměr, ve kterém jsou uvedeny platové nároky zaměstnance a musí zde být uvedeny všechny. Platový výměr musí být zaměstnanci vydán v den nástupu do zaměstnání a musí mít písemnou formu. Nesčáková uvádí, že platový výměr musí mít tyto náležitosti: platovou třídu zaměstnance, platový stupeň zaměstnance, výše platového tarifu, ostatní pravidelné složky platu, termín výplaty, místo výplaty (v dnešní době spíše číslo bankovního účtu). Pokud dojde ke změně platových nároků zaměstnance, musí být změněn platový výměr ke dni účinnosti změn.⁹⁵

6.14. Plán rozvoje zaměstnance

Plán individuálního rozvoje zaměstnance byl ve firmě XY sestavován pro každého zaměstnance individuálně a na jeho přípravě jsem spolupracovala s přímým nadřízeným daného zaměstnance a musel být schválen majitelem

⁹⁴ Srov. NESČÁKOVÁ, L., Pracovní právo pro neprávnické s. 52

⁹⁵ Srov. NESČÁKOVÁ, L., Pracovní právo pro neprávnické, s. 122 -123

firmy.

Při tvorbě plánů jsem se inspirovala Trunečkem, který osobní plán rozdělil na tři části. První je rozvojová složka, která zahrnuje cesty k získání potřebných znalostí, dovedností a postojů. Druhou je stabilizační složka, jejímž cílem je poskytnout pracovníkovi výhody. Třetí složka je motivační, ta zahrnuje pobídky zvyšující zájem pracovníka o splnění jeho osobního plánu rozvoje.⁹⁶ Dobře vytvořený plán rozvoje je závazkem jak pro firmu, tak i pro zaměstnance, protože náklady na rozvoj zaměstnance upravují pracovní smlouvu o dobu, kdy je zaměstnanec povinen zůstat v zaměstnaneckém poměru.

6.15. Evidenční list důchodového pojištění

Evidenční list důchodového pojištění musí také vést každý zaměstnavatel svému zaměstnanci. Dle Příba byla tato povinnost změněna od roku 2004. Od tohoto roku se musí vést každý rok nový evidenční list bez ohledu na to, zda pracovní poměr trvá dále či nikoli.

Evidenční listy se vedou na předepsaných tiskopisech a musí být vždy uzavřeny společně s účetním obdobím. Evidenční list důchodového pojištění musí obsahovat tyto údaje: doba trvání důchodového pojištění, vyměřovací základ pro pojistné na sociální zabezpečení, doby, které se při stanovení osobního vyměřovacího základu vylučují.

Evidenční listy se dále předkládají České správě sociálního zabezpečení prostřednictvím okresní správy sociálního zabezpečení, v jejímž obvodu je útvar zaměstnavatele, tudíž i evidence mezd.⁹⁷

⁹⁶ Srov. TRUNEČEK J., Management znalostí, s. 109

⁹⁷ Srov. PŘIB, J. Kdy do důchodu a za kolik, s. 117- 118

Závěr

V závěru této práce shrnu především to, co přineslo firmě XY zavedení personální dokumentace, jak na zavedení reagovali zaměstnanci a jakým směrem se firma chce v oblasti personalistiky dále ubírat.

Během mé činnosti ve firmě XY a toho, jak personální dokumentace vznikala a byla postupně rozšiřována mezi zaměstnance, jsem si všímala, jaké jsou jejich reakce. Spíše negativní reakce u některých zaměstnanců byly patrné při zavedení organizační struktury a popisů funkčních míst. Právě zavedení těchto dvou dokumentů přineslo to, že někteří zaměstnanci zjistili, komu jsou podřízeni a kým jsou metodicky řízeni, takže je musí respektovat a poslouchat. Někteří zaměstnanci také měli trochu problém s pracovní dobou a prací přesčas, protože ne všichni dříve dodržovali to, že musejí být na pracovišti dříve a že práci přesčas mohou čerpat pouze, pokud to dovolí jejich nadřízený. Popisy funkčních míst musely být propracovány více, aby nedošlo k tomu, že se zaměstnanci budou vymlouvat, že něco není jejich povinností.

Zavedení personální dokumentace však přineslo také nadšení mezi zaměstnanci. Nejvíce nadšení mezi zaměstnanci sklídl benefitní program, motivace zaměstnanců a upřesnění podmínek čerpání dovolené na zotavenou. Zaměstnanci se také začali zabývat návrhy na svůj vlastní rozvoj podle individuálních plánů rozvoje, které chtěli doplnit i o své představy.

Protože tato práce vznikala postupně a průběžně s dokumenty a vznikala dlouhou dobu, bylo možno pozorovat, které dokumenty firma XY již aplikovala, které nyní zavádí, a od vedení firmy jsem zjistila, jakým směrem se chce dále firma XY ubírat a v čem dále pokračovat.

Firma XY velmi rychle aplikovala firemní strukturu, organizační řád, částečně pracovní zásady i personální směrnici. Vedení firmy XY pomohly směrnice především v ukončování pracovních poměrů a při přijímání nových zaměstnanců, také pomohly nastavit určitý řád ve firmě.

Nyní výkonný ředitel hotelu XY, společně s majitelem firmy XY a účetní pracují na zisku všech důležitých dokumentů, které mají být součástí osobní složky každého ze zaměstnanců. Mezi vedoucími pracovníky a vedením společnosti se stále vedou diskuze, o tom kde má být, který dokument založen, zda v místě podnikání firmy, tedy sídle účetní či v místě provozu, tedy na hotelu XY. Tyto dvě místa jsou odloučena.

Nyní se také pokračuje v práci na souvisejících dokumentech a jejich kompletaci, mezi tyto související dokumenty patří HACCP, směrnice požární ochrany, bezpečnosti práce a hygienických předpisů.

Firma XY chce do budoucna pokračovat a realizovat individuální plány rozvoje každého zaměstnance. Především se vedení firmy XY bude pokoušet dále rozvíjet individuální plány a chce se také zaměřit na rozvoj prodejních dovedností jednotlivých zaměstnanců, kteří přichází do styku se zákazníkem. Firma XY vidí také přínos ve zkompletování všech dokumentů pro případ kontroly některého z vnějších kontrolních úřadů.

Mezi další oblasti, na kterých chce firma XY dále pracovat patří oblast motivace zaměstnanců a jejich celková spokojenost na pracovišti a to především proto, aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců.

Výsledkem mé práce pro firmu XY mělo být navržení a sepsání výše uvedených personálních dokumentů. Pole reakcí majitele firmy XY, ředitelů i zaměstnanců firmy XY jsem přesvědčená, že tento úkol byl splněn a je pouze na firmě XY, jak s těmito dokumenty naloží dále a jak je ve své podnikatelské sféře využije.

Seznam použitých zdrojů

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J., Abeceda personalisty, 4 vyd., Olomouc: Anag, 2011, ISBN 978- 80- 7263-646-4

ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

AMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BPM Témata. Liniové organizační struktury. [online]©2007 [citováno 10. září 2013]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.cz/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., Management a organizační chování, 2. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

DRUCKER, P.F., Výzvy managementu pro 21. Století, 1. vyd., Praha: Management press, 2001. ISBN 80-7261-021-X

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2008, ISBN 978- 80- 7400-003- 4

FARKOVÁ, M., Dospělost a její variabilita, 1. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2009, ISBN 978- 80- 247- 2480- 5

FETTER, R., Když končíte v práci, ohlídejte si zápočtový list, jinak budete překvapeni [online] © 2011 [citováno 25. listopadu 2013]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/kdyz-koncite-v-praci-ohlidajte-si-zapoctovy-list/>

HALÍK, J., Vedení a řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Praha: Grada publishing

a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2475-1

JAKUBKA, J., NESČÁKOVÁ, L., Zákoník práce 2012 v praxi, 2. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4629- 6

JAROŠ, T., Zdanění příjmů v roce 2011 - komplexní průvodce, 1. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2011, ISBN 978- 80- 247- 3822- 2

KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, 1. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2010, ISBN: 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, 4. vyd., Praha: Grada publishing a. s., 2011, ISBN: 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, 1. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2003, ISBN: 80-247-0602-4

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 4. vyd., Praha: Management press, 2012, ISBN 978-80-7261-168-3

MIKULÁŠTÍK, M., Komunikační dovednosti v praxi, 2. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0650-4

NESČÁKOVÁ, L., Pracovní právo pro neprávnický, 1.vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-4091-1

Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti [online] © 2007 [citováno 13. září 2013]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

Organizační řád – obsah [online] © 2009 [citováno 10. srpna 2013]. Dostupné z: <http://www.pracovnipravo.com/organizacni-rad-obsah>

Popis pracovního místa [online] © 2013 [citováno 15. října 2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>

Projektový tým [online] © 2013 [citováno 13. září 2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-tym>

PŘIB, J. Kdy do důchodu a za kolik, 13. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2012, ISBN 978- 80- 247- 4090- 4

RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I., Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi, 1. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2011, ISBN 978- 80- 247- 4039- 3

SIEGEL, Z., Sestavte si atraktivní životopis, 1. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2008, ISBN 978- 80- 247- 2447- 8

ŠIKÝŘ, M., Personalistika pro manažery a personalisty, 1. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2012, ISBN 978- 80- 247- 4151-2

Štábní organizační struktury [online] © 2013 [citováno 12. září 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=2>

TRUNEČEK, J., Management znalostí, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN 80- 7179- 884- 3

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, 1. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2009, ISBN 978- 80- 247- 2790- 5

WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, 1. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2008, ISBN 978- 80- 247- 2361- 7

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In Zákoník práce 2013. 21.1.2013.

ZIKMUND, M., Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu [online] © 2011
[citováno 12. září 2013]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>

Anotace

Jméno a příjmení autora: Markéta Závodná

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
Univerzity Palackého v Olomouci

Název práce: Personální dokumentace firmy XY

Počet znaků: 103 265

Počet titulů použitých zdrojů: 31

Klíčová slova: firemní struktura, pracovní zásady, personální směrnice,
organizační řád, osobní složka zaměstnance

Stručná charakteristika práce

Tato práce popisuje tvorbu dokumentů důležitých pro personalistiku a řízení zaměstnanců ve firmě XY. Práce se také zabývá reakcemi zaměstnanců na zavedení těchto dokumentů a jejich dalším rozvojem. Všechny personální dokumenty se váží ke konkrétní firmě a jsou vytvářeny dle požadavků majitele firmy. V závěru je zde shrnut přínos personální dokumentace, procesy, kterými se začala firma zabývat a směr, kterým se chce dále firma vydat.

This thesis describes the production of documents relevant to human resources and employee management in the company XY. This work also deals with the reactions of employees to the introduction of these documents and their further development. All personnel documents are related to a particular company and are created with the input and co-operation of the owner of the company. In conclusion, it summarizes the contribution of personnel documentation processes to the companies overall management structure and the underpinning of its existing processes, thus providing a positive influence on the future direction of the company.