

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Profesiografie – systemizace funkcí a jejich popis

Veronika Linhartová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Linhartová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Profesiografie – systemizace funkcí a jejich popis

Název anglicky

Professiography – Systemisation of functions and their Description

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces systemizace funkcí a jejich popisy ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření ke zlepšení úrovně personálního řízení.

Dílčí cíle jsou:

- posouzení procesu formalizace pracovní činnosti a jeho účinku;
- zjištění úrovně akceptace popisů funkčních míst zaměstnanci zkoumané firmy;
- návrh opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky popsat průběh personálního řízení firmy v oblasti systemizace funkcí a jejich profesiografii, též ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance. K analýzám budou využity kvalitativní a kvantitativní metody.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

Doporučená osnova práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

Profesiografie, hodnocení zaměstnanců, personální činnost, osobní rozvoj, systemizace funkcí, motivace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

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

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Profesiografie – systemizace funkcí a jejich popis" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21.03.2020

Veronika Linhartová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Václavu Kalovi, CSc., vedoucímu mé práce, za ochotu, cenné rady a materiály, které mi v souvislosti s prací poskytl.

Poděkování patří i zaměstnancům společnosti X, za poskytnutí konzultací a informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Profesiografie – systemizace funkcí a jejich popis

Abstrakt

V bakalářské práci na téma „Profesiografie – systemizace funkcí a jejich popis“ bude rozebrán proces systemizace funkcí ve vybrané firmě a blíže vysvětleny veškeré pojmy týkající se personalistiky. Cílem práce je navrhnout doporučení, které by směřovalo ke zvýšení úrovně personální činnosti vybrané společnosti, a tím i k vyšší výkonnosti zaměstnanců.

První část práce se zabývá uvedením do problematiky profesiografie a vymezením souvisejících pojmů. Důležité pro praktickou část je i pochopení základních teorií a metod, které se v dané oblasti používají.

Druhá část se již soustředí na společnost, která byla vybrána pro aplikaci vlastních poznatků. Pomocí metody pozorování, rozhovory s pracovníky společnosti a studiem dokumentů bude provedena analýza, ze které bude navrženo konečné doporučení, vedoucí ke zlepšení personální činnosti. Společnost nechtěla být v bakalářské práci jmenována, a proto bude nadále zmiňována jako „společnost X“

Klíčová slova: profesiografie, profesiogram, personální činnost, pracovní funkce, systemizace pracovních míst, delegování, kompetence, kvalifikace

Professiography – Systemisation of functions and their Description

Abstract

In the bachelor thesis on the topic “Professiography – Systemisation of functions and their Description” will be analyze the process of systemization of functions in a selected company and further explanatory personal terms related to human resources management will be discussed. The aim of this bachelor thesis is to understand the issue related to company professiography and to suggest recommendations that should be focused on effective personality assessment and thus higher employee performance.

The first part of the thesis focuses on the issue of professiography and definition of related terms. An important part of the practical part is also an understanding of basic theories and methods that are used in this field.

The second part focuses on the company, which was chose for the application of knowledge. Using the method of observation, interviews with the company employees and study of documents will be proposed final recommendations, which would lead to an improvement of personnel activities. The company did not want to be named in the bachelor thesis, therefore it will be mentioned as "company X".

Keywords: professiography, professiogram, personnel activity, job function, systemisation of functions, delegation, competence, qualifications

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíle práce a metodika	13
2.1 Cíle práce	13
2.2 Metodika	13
3 Přehled současného stavu poznání	14
3.1 Základní pojmy	14
3.1.1 Organizace	14
3.1.2 Management	14
3.1.3 Kompetence	15
3.1.3.1 Kompetenční model – řízení podle kompetencí.....	15
3.1.3.2 Kvalifikace vs. kompetence	16
3.1.4 Výběr zaměstnanců.....	16
3.1.4.1 Analýza pracovních míst.....	16
3.1.4.2 Popis pracovního místa	18
3.1.4.3 Audit pracovního místa	19
3.2 Profesiografie	19
3.2.1 Profesiografie a personální management.....	21
3.2.2 Profesiografie v praxi	22
3.2.3 Profesiografické šetření	23
3.2.3.1 Vlastní metody	24
3.2.4 Profesiogram.....	26
3.2.4.1 Motivace.....	26
3.3 Delegování	27
3.3.1 Cíle delegování	27
4 Vlastní práce.....	29
4.1 Charakteristika společnosti	29
4.1.1 Hodnota majetku společnosti.....	29
4.1.1.1 Rozvaha.....	30
4.1.1.2 Výkaz zisku a ztráty	30
4.2 Organizační struktura společnosti.....	30
4.3 Systemizace funkcí	31
4.3.1 Top management	31
4.3.2 Útvary ve společnosti	32
4.4 Vlastní průzkum.....	34

4.4.1	Systemizace pracovních míst.....	35
4.4.1.1	Proces náboru zaměstnanců	37
4.4.2	Snímek pracovního dne manažera provozu (asistent provozního ředitele)38	
4.5	Návod na vytvoření profesiogramu	39
4.5.1	Charakteristika funkčního místa.....	39
4.5.1.1	Název a číslo funkčního místa	39
4.5.2	Organizační zařazení	39
4.5.2.1	Přímý nadřízený, podřízený	39
4.5.3	Popis funkčního místa	40
4.5.4	Způsob odměňování	41
4.5.5	Předpisy	41
4.5.6	Technické prostředky k práci	42
4.5.7	Kvalifikace.....	42
4.5.8	Profesiogram funkčního místa Koordinátor v oblasti organizace práce, asistent ředitele provozu.....	44
5	Závěr	46
6	Seznam použitých zdrojů	48
7	Přílohy.....	50

Seznam schémat

Schéma 1	Řízení lidských zdrojů (CBM).....	16
Schéma 2	Sociálně-ekonomické faktory	20
Schéma 3	Rozhodující procesy personálního managementu	22
Schéma 4	Činnosti (fáze) řízení	23
Schéma 5	Organizační struktura společnosti.....	31
Schéma 6	Organizační struktura společnosti před r. 2018	36
Schéma 7	Organizační struktura společnosti po r. 2018	36

Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristika funkčního místa.....	39
Tabulka 2 Organizační zařazení	40
Tabulka 3 Popis funkčního místa	40
Tabulka 4 Způsob odměňování	41
Tabulka 5 Předpisy	41
Tabulka 6 Technické prostředky	42
Tabulka 7 Kvalifikace	42
Tabulka 8 Požadované odborné vědomosti, dovednosti	43
Tabulka 9 Profesiogram funkčního místa Asistent provozního ředitele	44

Seznam použitých zkratk

IT – informační technologie, odvětví techniky zabývající se zaváděním a zdokonalováním procesů a sběrem, kontrolou, uchováváním a využíváním dat a informací

IS – informační systém, soubor technických prostředků, které udržují a poskytují data uživatelům

HW – hardware, fyzický počítač

SW – software, programové vybavení počítače

ICT – informační a komunikační technologie

HPP – hlavní pracovní poměr

DPP – dohoda o provedení práce, jedná se především o přivýdělek, brigáda, max 300 hod/rok

DPC – dohoda o pracovní činnosti, není omezena 300 hod/rok, ale max 20 hod/týden

1 Úvod

Zavedení promyšleného systému organizace práce a řízení všech jejích zdrojů je klíčem k úspěšnosti jakékoli organizace i podniku. Dominantní úlohu v takovém systému hrají lidé, lidské zdroje a rozdělení všech úkolů, dílčích i strategických, pracovních kompetencí a zodpovědností mezi jednotlivci.¹ Základním rysem správného řízení je vždy přesná vize podniku, a především vize cíle, jejichž prostřednictvím lze dosáhnout podniku konkurenčně schopného. K tomu neodmyslitelně patří i promyšlená soustava pracovních funkcí včetně lidí, kteří budou funkci vykonávat. Pro snadnější realizaci stanoveného cíle vznikají v podnicích manažerské funkce. Manažer je označován jako vůdce určité skupiny spolupracovníků, jimž přiděluje úkoly a kompetence, jejichž plněním společně dosahují dílčích cílů. Výběr zaměstnanců a souvztažně ostatní personální činnost jich týkající, jako zvyšování kvalifikace podstupováním jednotlivých kurzů apod., je velice důležitá pro kvalitu a úplnost celkových poskytovaných služeb. Avšak nutno podotknout, že zařazení pracovníků, jejich zaučení např. s moderními technologiemi jsou ekonomicky velice nákladné činnosti. Proto musí zaměstnavatelé kalkulovat i to, zda jim zaměstnanec svým pracovním výkonem vrátí náklady, které byly vynaloženy na jeho úplné začlenění včetně zaškolení.

Jelikož je každý podnik více či méně odlišný od ostatních a zaobírá mnoho různých podoblastí týkajících se personální činnosti, nemůže existovat přesný návod, metoda, která by do všech oblastí podniku zasahovala. Přesto existuje věda, která z velké části zaujímá oblasti personalistiky, ale z části i psychologii, filozofii a pedagogiku. Tato věda se nazývá profesiografie.

Profesiografie poskytuje pohled na pracovníka, jeho organizační, funkční i pracovní zařazení jako na komplex požadavků na jedince, který se v příslušné pracovní funkci nachází.² Metody profesiografie usnadňují strategické rozhodování, organizační změny atd. a pomocí profesiogramů je přenáší do praxe. Z profesiogramu lze posléze vyvodit většinu kritérií pro posouzení významu pracovní funkce, dále například kritéria, podle kterých se bude vykonávaná práce hodnotit. Díky tomu vznikne pracovní místo „na míru“, a zbývá pouze najít vhodného pracovníka.

¹ VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 2012, s. 7.

² VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 2012, s. 8.

Hledání a následné přijímání pracovníků vhodných pro určitou pracovní pozici se zdá mnohdy obtížné a často se v praxi objevují místa, ve kterých neobstál žádný uchazeč. Na vině ale nejsou uchazeči, nýbrž špatný popis pracovního místa, špatný či neúplný popis činností s ním spojených, či nevhodný popis podmínek. Použitím profesiogramů se lze této „ztráty času“ spojenou se zaučováním nevhodných uchazečů vyhnout.

Nejen že je profesiografie velice důležitá, ale je zároveň i velice nenáročná na přípravu a snadno osvojitelná. Velkým plusem je jednoduchost a srozumitelnost při používání v praxi.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces systemizace řídicích funkcí a jejich popisy ve zkoumané firmě s výsledným opatřením, vedoucím ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílčí cíle:

- posouzení formalizace pracovní činnosti a jeho účinku,
- výzkum úrovně akceptace popisů funkčních míst zaměstnanců zkoumané firmy,
- závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení

2.2 Metodika

První část práce je věnována současnému stavu poznání dané problematiky – literární rešerši, která bude východiskem pro analýzu formalizace pracovní činnosti ve zkoumané společnosti.

K výzkumu úrovně akceptace popisů funkčních míst a s tím souvisejícím analýzám budou využity převážně deskriptivní metody z oblasti profesiografie založených na studiu dokumentů jako je vnitřní řád, etický kodex, popisy kompetencí funkčních míst. Pozorováním a volnými rozhovory převážně s asistentem provozního ředitele a personálním oddělením společnosti budou získány doplňující informace o náplni práce jednotlivých funkčních míst a o kompetencích a odpovědnostech, kterými funkce disponují. Za pomoci asistenta provozního ředitele bude sepsán snímek pracovního dne, jež se řadí mezi základní techniky a metody zkoumání a napomáhá k lepšímu vystižení činností s funkcí spojených. Získané informace budou použity pro sestavení nové organizační struktury společnosti, která v minulosti nebyla sestavena.

Nakonec budou navržena doporučení, která by vedla ke zlepšení personální činnosti a kvality pracovních pozic. Ke splnění tohoto dílčího cíle budou využity poznatky z předchozího šetření, převážně ze studia dokumentů o funkčních místech doplněných o rozhovory s personálním oddělením a se zaměstnanci top managementu společnosti. Výsledkem bude propracovaný profesiogram názorně vyplněný pro funkční místo Asistent provozního ředitele.

3 Přehled současného stavu poznání

3.1 Základní pojmy

Začátkem práce bude uvedeno několik základních pojmů, které usnadní nejen orientaci v následujícím textu, ale také pochopení problematiky, týkající se pracovních funkcí a jejich systemizace.

3.1.1 Organizace

Existuje mnoho vědeckých disciplín, zabývajících se významem pojmu organizace, a proto je mnohdy výklad organizace považován za nejednoznačný. Slovo pochází z řeckého *organum* či latinského *organon*, významem účelné uspořádání, řízení, účelně upravený řád a organizátor je osoba, která sdružuje členy organizace za určitým cílem a účelem.³

Pod pojmem organizace si lze představit především:

- systém, vyznačující se určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury (lidmi na jedné straně a technickými faktory na straně druhé),
- proces, jehož základem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činností jednotlivců, vedoucí k dosažení společného cíle, za použití dostupných zdrojů

3.1.2 Management

Pojem management je celosvětově používané slovo, které se většinou do českého jazyka nepřekládá, a pokud ano, může znamenat řízení, či řízení podniku. Pochází z anglického slovesa „to manage“, jehož klasická definice „řízení jako činnost“ se přisuzuje Henrimu Fayolovi. Jeho obecné prohlášení bylo později upraveno novějšími autory: Řízení znamená předpovídat, plánovat, organizovat a koordinovat⁴.

Pojem management lze rovněž odvodit také jako vést co (podnik, živnost), být tedy manažerem něčeho, organizovat podnikatelskou činnost s cílem vytváření zisku, či dokonce dobře hospodařit.⁵ Management je proces, který je utvářen jednotlivci, pracující v týmech, kteří efektivně uskutečňují zvolené cíle.

³ PETRÁČKOVÁ, Věra, KRAUS, Jiří. *Akademický slovník cizích slov: A-Ž*. 2001, s. 548.

⁴ COLE, Gerald. *Management Theory and Practice*. 2004, s. 5.

⁵ PHILLIPS, Janet a spol. *Oxford studijní slovník, výkladový slovník angličtiny s českým překladem*. 2010, s. 477

Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.⁶

3.1.3 Kompetence

Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti⁷, neboli obecné vyjádření schopnosti nebo způsobilosti vykonávat nějakou činnost, situaci či profesi.

Kompetenci lze též vyložit jako oprávnění činit rozhodnutí, která podporují dosažení zvoleného cíle. S pravomocí činit rozhodnutí přichází i odpovědnost za učiněná rozhodnutí. V tomto smyslu může být kompetence velice variabilní. Pokud jsou ve firmě dva zaměstnanci na obdobné pozici a jejich výsledky jsou přibližně stejné, přestože každý z nich postupuje jinak, nelze říci, jaký způsob postupu je lepší. S tím souvisí pojem kompetenční model, který reflektuje to, že stejnou věc lze dělat různými způsoby, činit jiná rozhodnutí, a přitom je to v pořádku a prospěšné⁸.

3.1.3.1 Kompetenční model – řízení podle kompetencí

Řízení podle kompetencí (CBM) je systém personální práce, na které se podílejí v různé míře všichni členové organizace. Jedná se o systém řízení lidských zdrojů sdružující strategické personální procesy do jednoho celku, jehož integrativním prvkem je právě soustava kompetencí⁹. Jádrem systému tvoří profesní kompetence, které jsou klíčové pro úspěch celé organizace, sestávající z jednotlivých částí a jsou sdílené všemi členy organizace. Tento systém nazývaný „Řízení lidských zdrojů“ je tvořen především těmito procesy:

- získávání a výběr pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků

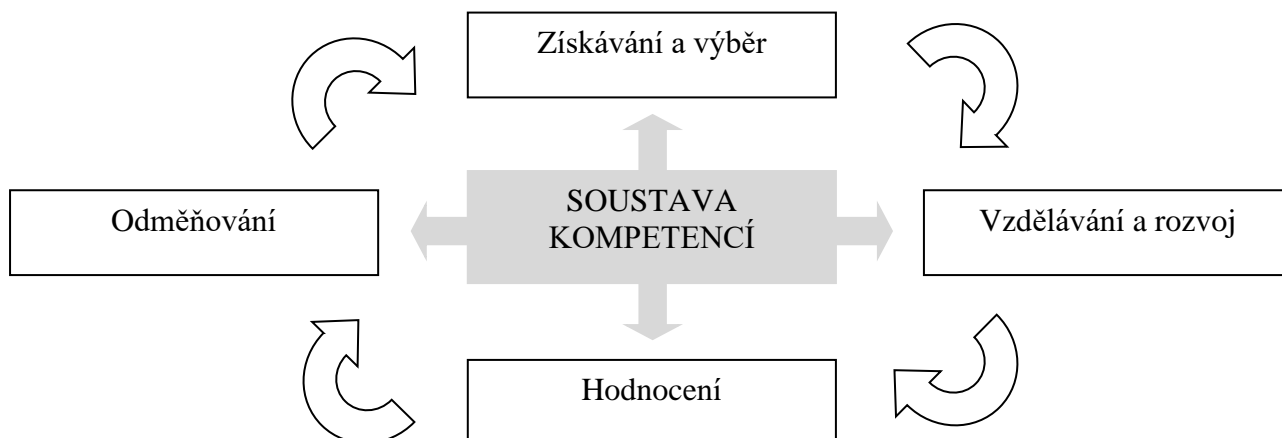
⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2015, s. 174.

⁷ VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělání a rozvoj podle kompetencí*. 2008, s. 18.

⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007, s. 64.

⁹ VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělání a rozvoj podle kompetencí*. 2008, s. 88.

Schéma 1 Řízení lidských zdrojů (CBM)



Zdroj: VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělání a rozvoj podle kompetencí*. 2008.

3.1.3.2 Kvalifikace vs. kompetence

Vztah mezi pojmy kvalifikace a kompetence není v odborné literatuře přesně vymezen, ale v souladu s předešlým textem lze kompetenci chápat jako postoj, dovednost a schopnost vykonávat specifickou činnost. Oproti tomu je kvalifikace definována spíše jako odborný předpoklad, který je legislativní podmínkou pro vykonávání činnosti (formální osvědčení dosažených výstupů z učení a vzdělávání).

3.1.4 Výběr zaměstnanců

Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci¹⁰. Z výše zmíněného vyplývá, že je nutné co nejlépe konkretizovat příslušnou pracovní pozici v organizační struktuře. Pracovní pozice vytváří jasně orámovanou a dlouhodobě definovanou představu o úkolech a postavení člověka v organizaci.

3.1.4.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je velmi důležitou součástí systému personálního řízení, bez níž by nebyla možná realizace mnoha dalších personálních aktivit. Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů

¹⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 104.

kompetencí pracovníků¹¹. Cílem procesu je shromáždit a vyhodnotit informace o pracovním místě a odlišit ho od ostatních míst v organizační struktuře.

Informace lze získat různými způsoby, avšak nejčastěji se využívají řízené pohovory s pracovníky, kteří danou práci vykonávají a mají v ní praxi. Jelikož se může stát, že pracovník popíše funkci subjektivně, je vhodné získat informace i od ostatních spolupracovníků na stejné či obdobné pozici. Pro ještě přesnější získání informací je vhodné použít i metodu pozorování pracovníka při práci.

S pracovními místy bezesporu souvisí popis pracovních činností, jež je považován za základ profesiografie. Tento popis, známý též jako základní profesiografická formule, tvoří souhrn úkolů a povinností, pravomocí a odpovědností, jež jsou obsahem a náplní pracovní činnosti. Základní profesiografická formule spočívá v zodpovězení následujících otázek:¹²

- Co je obsahem pracovní pozice – co pracovník bude dělat,
- Jakou techniku a jaké postupy využívá – jak to bude dělat,
- Za jakým účelem práci dělá a čeho má práci docílit – proč (za jakým účelem) to bude dělat,
- Jaké dovednosti musí zaměstnanec mít, aby mohl práci vykonávat.

V současné době se často od zaměstnanců požaduje větší flexibilita a širší okruh schopností, a to především v menších podnicích. Podniky s menší kapacitou zaměstnanců jsou více náchylní na jejich ztrátu, a proto manažeři požadují, aby se mohli pracovníci zastupovat, přestože nejsou na stejné pozici. Tím pádem je systém pracovních míst, který je zaměřen především na samotné úkoly, nahrazen systémem pracovních rolí, který definuje spíše to, jak práci vykonávat.

Součástí analýzy pracovních míst je i to, zda jsou všechny pozice plně využívány k dosažení cílů podniku. Pokud se při analýze objeví „nadbytečné místo“, musí se manažer rozhodnout, jak dále postupovat (částečný úvazek, dočasné pracovní místo – brigáda, zrušení pracovního místa).

¹¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 42.

¹² RŮŽIČKA, Jiří, MATOUŠEK, Oldřich, HLADKÝ, Aleš. *Člověk a práce: Psychologické aspekty pracovní činnosti*. 1972, s. 95.

3.1.4.2 Popis pracovního místa

Cílem analýzy pracovních míst je vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na těchto místech.¹³ Pro personalisty a manažery je to jedna z klíčových činností a vyžaduje pochopení podstaty pracovní náplně a odpovědností. Význam mají popisy pracovních míst i pro pracovníky, protože vymezují jejich povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, a jsou také základem pro vypracování pracovní smlouvy.

Obsah pracovního místa:¹⁴

- název pracovního místa,
- přímý nadřízený, podřízený,
- zastupování,
- vztahy k dalším pracovním místům,
- účel pracovního místa,
- seznam úkolů a činností na pracovním místě, popis povinností,
- odpovědnosti a pravomoci,
- předpisy,
- technické prostředky k práci,
- pracovní podmínky,
- kvalifikace

Každá organizace je založena za účelem produkce určitého zboží, služby. Aby bylo zboží správně vyrobeno, služba správně poskytnuta, musí se pracovníci řídit řádem organizace, který od nich vyžaduje přesné plnění úkolů a zároveň je za jejich plnění odměňuje. Každý řád je vyjádřený organizačním schématem, základními pravidly, a to především popisy pracovních míst a pracovních funkcí, doplněných o dokumenty týkající se jednotlivých zaměstnanců.

Pracovní funkce je vlastně popis role, kterou konkrétní zaměstnanec v organizaci hraje. Též jsou souborem pravidel a chování, jež jsou od něj v této funkci očekávány.

¹³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 51.

¹⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 52.

3.1.4.3 Audit pracovního místa

Informace získané z auditů jsou důležité pro realizaci personálních procesů v organizaci. Audit pracovní funkce přináší pracovníkům s řídicími pravomocemi informace o významu všech pracovních míst a pracovních funkcí pro organizaci jako takovou a zároveň jim umožňuje posoudit skutečnou náplň práce.¹⁵

3.2 Profesiografie

Profesiografie je mladá věda, zabývající se rozbohem pracovních míst v podniku, organizaci. Je klíčová pro personální činnost a vychází hned z několika oborů jako je psychologie, sociologie, a přináší i mnoho poznatků z pedagogiky.

Podle definice je možné na profesiografii nahlížet jako na nauku zabývající se zjišťováním a popisem nároků, které vyžadují určité práce od člověka. Profesiografie bývá označována také jako soubor charakteristik činností, funkcí a vlastností, které jsou nutné k výkonu určité práce či profese. Některé odborné publikace pohlíží na profesiografii jako na metodický postup, zkoumající specifické problémy vztahů mezi člověkem a objektivními faktory práce.¹⁶

Moderní personalistika a organizace práce vyžaduje, aby se na pracovní výkon jednotlivce pohlíželo tak, aby bylo možno stanovit co nejpřesněji komplex podmínek, za kterých bude konkrétní pracovní funkce vykonávána, tj. aby odpovídala fyziologickým, psychickým i sociálním možnostem jedince.¹⁷ Dochází tedy ke třídění kritérií a jednotlivých ukazatelů souvisejících s pracovní činností konkrétního pracovního místa, včetně pohledu na osobnost pracovníka, který ji vykonává. Po přijetí vhodného pracovníka dochází k jeho zapojení a začlenění do organizace. Poté se pomocí profesiografického šetření zjistí, jakým nejvhodnějším způsobem se dá pracovník řídit, hodnotit a odměňovat, aby to co nejvíce prospělo jak jemu, tak i celému podniku. Rovněž nám profesiografické šetření přinese psychologický pohled na jedince, tedy na jeho osobnost – jeho motivaci, ovlivňování a výkonnost.

Podnik umožňuje pracovníkovi podílet se na celkové organizaci a výkonu, zároveň ho ale ovlivňují sociálně-ekonomické faktory. Jelikož jsou tyto faktory nedílnou součástí

¹⁵ VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 2012, s. 102.

¹⁶ PETRÁČKOVÁ, Věra a KRAUS, Jiří. *Akademický slovník cizích slov: A-Ž*. 2001, s. 621.

¹⁷ VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 2012, s. 47.

3.2.1 Profesiografie a personální management

Personální management neboli řízení lidských zdrojů je základní aspekt fungující organizace a je tvořen dvěma oblastmi práce s lidmi.

I. Celková organizace práce

- organizace pracovních procesů,
- komunikační toky,
- profesní kompetence a zodpovědnost,
- rozdělování úkolů a způsob kontroly jejich naplňování aj.

II. Vlastní vedení lidí

- bezprostřední a každodenní práce s lidmi,
- komunikace s nimi,
- jejich průběžné ovlivňování a kontrola,
- každodenní posuzování jejich pracovního výkonu,
- dodržování standardů pracovního chování,
- nábor a výběr nových pracovníků

Podstatou personálního řízení je řízení lidí, které vede ke zvýšení organizovanosti. Jako takové je záležitostí všech manažerů (vedoucích týmů). Personalisté musí podstatnou měrou přispívat k tomu, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí a poskytují rady.¹⁸

Dnešní doba vyžaduje průběžné sledování výkonnosti a profesního rozvoje pracovníků, a to především v zájmu naplňování vize organizace a v zájmu konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Úspěšnost podniku je podmíněna spoluprací – včetně zpětné vazby – vedoucích pracovníků s řídicími pravomocemi prostřednictvím komunikační sítě. Celková nastavení organizace, její systém procesů a dílčích operativních zásahů společně s vedením lidí jsou živý organismus, který vyžaduje průběžné upravování v souladu s měnícími se podmínkami a vývojovými poznatky.¹⁹

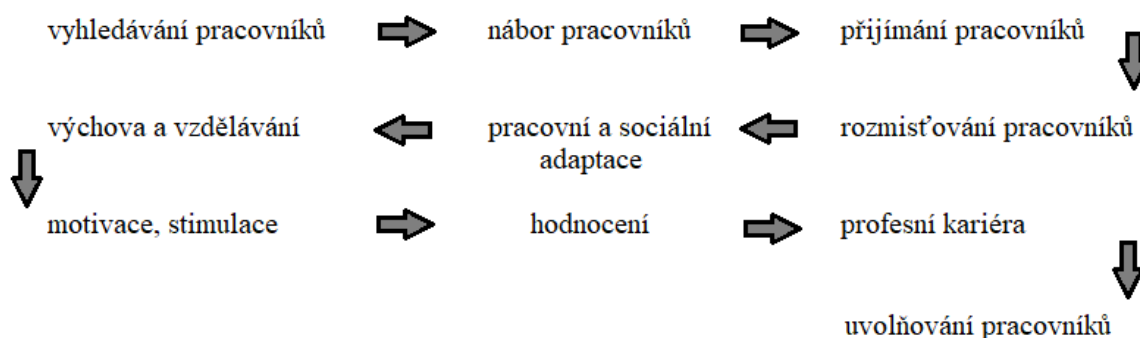
¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 2015.

¹⁹ VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 2012, s. 83.

Má-li podnik správně fungovat, je nutné, aby manažer maximalizoval potenciál svých pracovníků a správně je začlenil. K tomu je nevyhnutelně nutné znát dopodrobna pracovní místa v organizaci včetně kompetencí potřebných k jeho vykonávání (viz kapitola: 2.1.4.1. Analýza pracovních míst). Znalost všech souvislostí s pracovními místy poskytuje podklad pro jejich optimální sestavení a rozvržení. V tomto ohledu lze profesiografii chápat jako metodu rozboru a modelování pracovních míst, přínos informací o pozici, rozbor a popis nároků na konkrétní profesi a její výkon v příslušné pracovní funkci.

Nelze opomenout ani manažerské řízení organizace spočívající v tvorbě prostředí, které umožňuje dosahování cílů a vize organizace.

Schéma 3 Rozhodující procesy personálního managementu



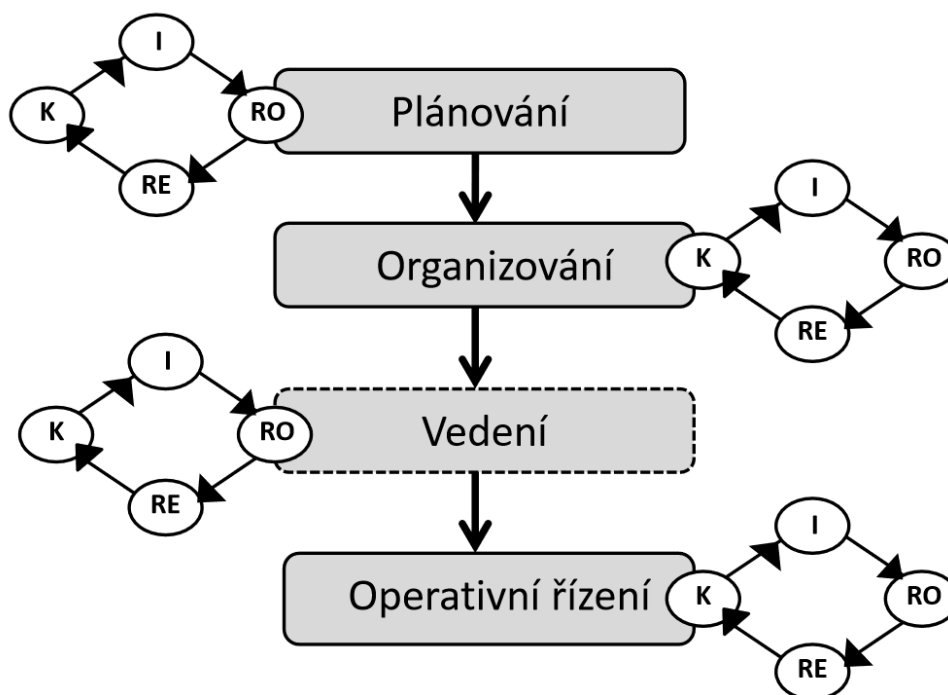
Zdroj: Upraveno podle VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 2012, s. 42.

3.2.2 Profesiografie v praxi

Organizace zaměstnává pracovníky, jejichž prostřednictvím plní dílčí cíle, vedoucí k dlouhodobému – strategickému cíli. Činnost zaměstnanců se řadí mezi činnosti celé organizace, jejímž základem je řízení a ovlivňování v závislosti na vnitřních a vnějších změnách. Každá organizace funguje stejně, a to vždy ze systémového rámce čtyř základních činností – **plánování, organizování, vedení, operativní řízení**.

V rámci každé činnosti (fáze) probíhá cyklus, který je tvořen získáváním základních informací, rozhodováním, realizací a následnou kontrolou.

Schéma 4 Činnosti (fáze) řízení



Zdroj: HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt. *Dovednosti v řízení*. 2018.

Profesiografie v praxi zohledňuje nejen podmínky, za kterých se má práce vykonávat, ale také seznam a pořadí prováděných úkonů. Nedílnou součástí jsou i záznamy o zařízení, materiálu a o veškeré technice, která je na pozici využívána. Podmínky práce, bezpečnost práce a hygiena jsou také pro profesiografii důležité.

3.2.3 Profesiografické šetření

Pomocí profesiografického šetření lze stanovit sledované hodnoty a kritéria důležitá pro správné ohodnocení daného místa. Každé šetření musí obsahovat:

- musí být plánované a systematické, tzn. v souladu se strukturou organizace a metodologicky správně,
- musí být dobře připravené, tzn. dobře stanovená kritéria, záznamy o pozorovaných jevech a jejich dynamice,
- musí být provedeno cílevědomě, tzn. jasný cíl šetření, jasný záměr,
- musí být dlouhodobé, důkladné a podrobné, tzn. jaká kritéria, jak dlouho a proč je sledovat,
- musí být připraveno s vyloučením všech metodologických chyb

Profesiografická šetření provádějí především pracovníci, kteří jsou speciálně proškolení, ale ani tak se nemůže šetření považovat zcela za objektivní. Při realizaci vlastního šetření jsou vždy jen lidé, proto u nich často vznikají nejrůznější zkreslené vjemy jako haló efekt, vlivy předsudků či rozdílné životní zkušenosti.

3.2.3.1 Vlastní metody

Profesiografické šetření zkoumá pracovní funkci od počátku jejího vytvoření a vychází z cíle, pro který byla funkce vytvořena. Zároveň se pomocí šetření zjišťuje, jaké vědomosti, dovednosti a návyky musí pracovník mít, aby mohl být cíl dosažen. Struktura profesiogramu závisí především na účelu šetření, pro který je sestavován a na informacích, které se pro jeho sestavení musí získat. Získávání informací vychází z obecné metodologie výzkumu, využívající základní techniky a metody zkoumání:²⁰

- I. Volný popis pracovní funkce
 - pouze orientační význam,
 - jedná se o co nejpodrobnější popis funkce osobami, které profesi dlouhodobě vykonávají, a proto mohou využít co nejvíce postřehů z praxe
- II. Volný popis pracovní funkce z pohledu příbuzných nebo spolupracujících pracovních funkcí
 - pouze orientační význam,
 - jedná se o co nejpodrobnější popis funkce z vnějšího pohledu, umožňuje analýzu komunikačních a sociálních vazeb v organizaci apod.
- III. Snímek pracovního dne
 - pracovník sepíše činnosti, které provádí během pracovního dne,
 - z těchto záznamů můžeme posléze zjistit, jak významně se podílejí určité činnosti na celkové pracovní náplni,
 - můžeme také srovnávat pracovní den více osob, jejich spolupráci a vzájemné ovlivňování.

²⁰ VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 2012, s. 99-101.

IV. Analýza kritických událostí

- základem jsou rozhovory s osobami, které funkci dlouhodobě vykonávají,
- rozhovorem získáme nejčastěji vyskytující se soubor nejkritičtějších událostí, charakteristických pro dané místo,
- posléze jsou sepsány příčiny selhání a na to navazující návody, jak selhání předejít

V. Dotazníková metoda

- písemnou formou zjišťujeme informace o výkonu pracovní funkce,
- dotazník vyplňují nejen osoby, které funkci přímo vykonávají, ale také vedoucí pracovníci či odborníci,
- výsledky jsou srovnávány a rozdíly ve výpovědích analyzovány

VI. Metoda rozhovoru

- touto metodou doplňujeme informace, získané metodami předchozími,
- umožňuje hledání vysvětlení a pochopení případných sporných údajů a vede ke stanovení konečných závěrů pro vytvoření profesiogramu

Jednou z dalších metod, které se v praxi používají je **metoda pozorování**. Tato metoda je náročná na čas a může ji použít pouze výzkumník, který má na výzkum vyhrazen dostatek času.

Výhody metody pozorování:

- pozorování se koná v "přirozených" podmínkách,
- pozorovatel může sledovat emocionální reakce sledovaného subjektu, což může vést k užitečným hypotézám,
- pozorováním v dlouhém časovém rozpětí lze získat velké množství informací,
- pozorovatel může zaznamenat kontext, který dává význam respondentovu vyjádření názorů a hodnot,
- pozorovatel může navázat užší kontakty se zkoumaným prostředím a může tedy klást "důvěrné" otázky, které by jinak u tazatele zvnějšku nepřípadaly v úvahu

Využitím výše uvedených metod lze získat hodnotný, adekvátní popis sledovaných pracovních míst s nároky, které na zaměstnance budou kladeny.

3.2.4 Profesiogram

Základní předpoklad pro správné zařazení pracovníka do pracovního procesu spočívá ve vhodné volbě pracovního místa podle profesiogramu. Tím lze získat adekvátní rozmístění pracovníků do jednotlivých profesí.

Jeho obsahem jsou požadavky na výkon pracovní pozice, vzdělání, znalost cizích jazyků a jiné znalosti, dovednosti či podstatné skutečnosti a praxe z oboru. Součástí je celkový sled událostí spojený s danou pozicí, počínaje nábořem a výběrem zaměstnance, jeho začlenění do chodu organizace, až po skončení pracovního poměru. Nejnáročnější část je ale první fáze, tedy správné definování požadavků. V tomto ohledu je pro manažera prospěšné sestavení profesiografického schémata, jež je souborem předem připravených klasifikačních hledisek a kritérií.

Jednodušší práce si člověk dokáže osvojit bez větších problémů i po několikadenním zaškolení, ale složitější práce vyžadují nejen mnohem delší zácvik (v rámci i několika let), ale také nadprůměrnou úroveň některých vlastností osobnosti člověka. Některé pracovní pozice vyžadují dokonce průběžné doplňování a rozšiřování jak vědomostí, tak dovedností.

Při srovnání profesiografických rozborů s profilem osobnosti pracovníka musíme brát zvláštní zřetel na *motivaci*, která je významnou složkou každé pracovní činnosti a významným činitelem úspěchu či neúspěchu v učení i v pracovních činnostech.²¹

3.2.4.1 Motivace

Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměřňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a vytrvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály. Lidské pudy jako základ motivačního chování jsou výrazně kultivované sociálním učením, takže dostávají transformovanou podobu.²²

Je velice důležité vybrat ty faktory, které osloví vybrané pracovníky. Jinak budou motivováni pracovníci s vysokou kvalifikací, kteří zastávají manažerská místa, jinak pracovníci v účtárně a jiné preference bude mít například prodavač nebo dělník.²³

²¹ KOHOUTEK, R. Profesiografie – odborné popisy práce. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 2009.

²² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2015, s. 106.

²³ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010, s. 128.

3.3 Delegování

Delegování je jedna ze základních podstat či dokonce filozofií managementu, díky níž manager dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí. Delegování lze realizovat především tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí týmu má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává.²⁴ Výsledkem je vhodnější rozdělování kompetencí podle individuálních kvalit pracovníků a vedoucí má více prostoru věnovat se podstatnějším cílům.

Delegování je dlouhodobý proces, přestože mnohým lidem připadá přidělování úkolů rychlé a jednoduché. Manažer svým podřízeným pracovníkům dává zprvu méně náročné úkoly, aby otestoval jejich schopnosti. Postupem času do nich vkládá čím dál větší důvěru a zvyšuje nejen náročnost úkolů, ale i odpovědnost pracovníků vybavených rozsáhlejšími pravomocemi.

Jelikož je delegování dlouhodobý proces, je třeba jej chápat jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se může projevit až po delší době.

Delegování zahrnuje nejen předávání pravomocí, ale také části odpovědnosti, přestože existuje poučka, že pravomoc je dělitelná a odpovědnost nikoli. Poučka je sice v podstatě správná, protože pokud řídicí pracovník deleguje pravomoci, nezbavuje se vlastní odpovědnosti, ale na druhou stranu je nutné, aby delegovaný přijal spoluúcast na odpovědnosti (odpovědnost vůči delegujícímu).²⁵

Delegování můžeme označit i jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků, komunikaci manažera s podřízenými či kolegy. Nezbytnou podmínkou pro úspěch delegování je především osobnostní struktura manažera.

3.3.1 Cíle delegování

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.²⁶

²⁴ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 2009, s. 12.

²⁵ HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt. *Dovednosti v řízení*. 2018.

²⁶ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 2009, s. 14.

Dílčí cíle:

- Rozdělením úkolů mezi podřízené ušetří manager čas pro plnění významnějších úkolů. Delegování tedy pomáhá s time managementem priorit a podporuje ho v efektivním využívání času.
- Jelikož si může uvolnit čas pro náročnější úkoly, má možnost rozvíjet své schopnosti.
- Na podřízené jsou kladeny čím dál větší nároky a ti mají taktéž možnost se rozvíjet. Nejenže získávají nové schopnosti, ale posiluje se i jejich kompetentnost, sebevědomí, vnitřní motivace a mají pocit spoluodpovědnosti za chod společnosti.
- Slouží i pro diagnostiku schopností podřízených. Díky delegování může manažer zjistit s kým může do budoucna počítat, komu může dát náročnější úkol a komu nikoli anebo koho musí kontrolovat.

Delegování ale není pouze o přerozdělování úkolů vedoucím pracovníkem, je také o podřízených, na které se přenáší nejen odpovědnost, ale i pravomoc k dílčímu rozhodování, jejíž nedílnou součástí je také SAMOKONTROLA pracovníků. Přidělení větší odpovědnosti pracovníkovi působí jako motivátor. Pracovník má pocit důležitosti a nenahraditelnosti.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Jedná se o společnost s ručeným omezením, jejíž předmět činnosti je:²⁷

- činnosti soukromých bezpečnostních agentur,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- ostatní poskytování lidských zdrojů,
- pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí,
- ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

Hlavním příjmem společnosti je činnost zprostředkovatelské služby. Jedná se především o zprostředkování lidských zdrojů – můžeme ji tedy označit jako pracovní agenturu. Korporace vznikla v roce 2015, ale díky velké konkurenci se dokázala prosadit až v roce 2017. Jejím cílem je zaměstnat, zaškolit a následně poskytnout pracovníky velkým společnostem, které nemají dostatek kmenových (vlastních) zaměstnanců, a proto uzavírají smlouvy s externí firmou, jejíž zaměstnanci pokryjí nasmlouvané procento zbylých pracovníků. Společnost se za posledních pár let rozrostla a nyní zaměstnává cirká **160 zaměstnanců**.

Společnost má uzavřených několik smluv s různými typy firem, které požadují především zaměstnance na pozice: hlídač, skladník, recepční. Společnost se dále angažuje ve výrobě komponentů automobilového průmyslu. Dlouhodobě také spolupracuje s nadnárodní logistickou skupinou. Nejdůležitější zakázkou je dodávání skladníků pro sklady nejmenovaného obchodního řetězce, kterému společnost poskytuje většinu svých zaměstnanců.

4.1.1 Hodnota majetku společnosti

Pro určení majetku byly použity výhradně účetní finanční výkazy společnosti, které jsou veřejně přístupné na portálu www.justice.cz.

Hodnota majetku je vyjádřena v celých tisících Kč.

²⁷ Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE, Výpis z obchodního rejstříku, veřejně dostupné na www.justice.cz

4.1.1.1 Rozvaha

Aktiva celkem – 1 503

Jelikož se jedná o společnost poskytující služby, tak oběžná aktiva výrazně převyšují dlouhodobé. V rozvaze není oddělen dlouhodobý majetek a dlouhodobý finanční majetek. (viz příloha)

- Dlouhodobý majetek 110
- Oběžná aktiva 1 405
 - Pohledávky 1 251
 - Peněžní prostředky 154
- Časové rozlišení aktiv

4.1.1.2 Výkaz zisku a ztráty

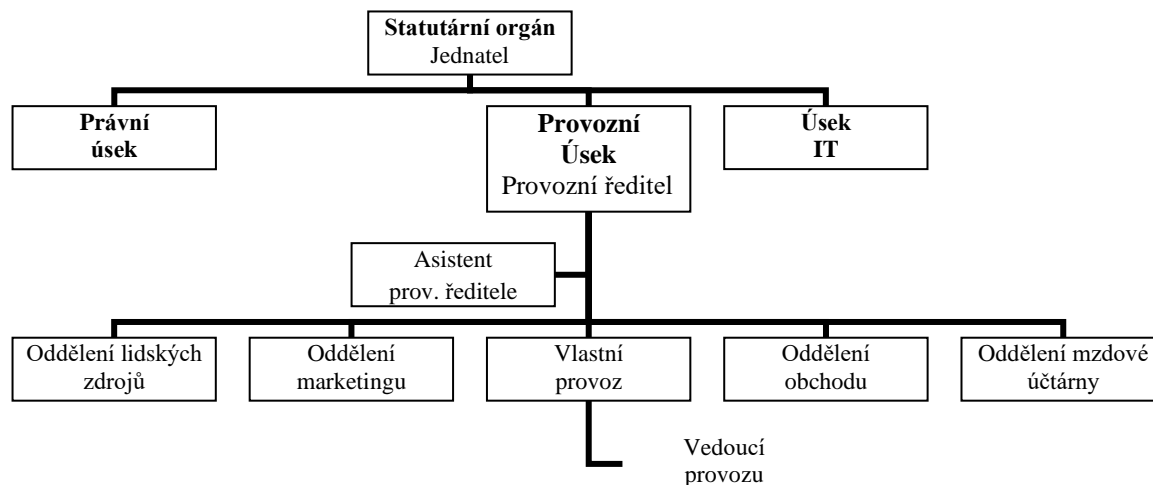
Tržby z prodeje výrobků a služeb – 7 006

Čistý obrat za účetní období – 7 658

4.2 Organizační struktura společnosti

Společnost je řízena liniovou organizační strukturou, vyznačující se přesným uspořádáním pozic, včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Na vrcholu hierarchie stojí jednatel (majitel) společnosti, který má nejvyšší pravomoc a odpovědnost. Ztělesňuje základní mocenskou organizovanost systému, rozhoduje o budoucích zakázkách a zajišťuje finance. Pro podporu jednatele jakožto statutárního orgánu je v organizační struktuře osobní úsek jednatele, tedy úsek IT a právní úsek. Druhý stupeň organizační struktury, provozní úsek, náleží provoznímu řediteli, kterému v jeho činnosti napomáhá asistent provozního ředitele (ve firmě označovaný jako manažer provozu). Dohromady mají tvořit oporu celého provozu. Oddělení marketingu inzeruje volné pracovní pozice s kontaktními údaji na oddělení HR (lidských zdrojů), které se zabývá výběrem nových zaměstnanců, jejich přijetím i ukončením zaměstnaneckého poměru.

Schéma 5 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.3 Systemizace funkcí

Systemizací funkcí se rozumí rozdělení firemní struktury tak, aby byly zabezpečeny všechny požadované systémové funkce. Pomocí desagregace chce společnost dosáhnout integrovaného chování. Za pomoci dokumentů zapůjčených společností, byl sepsán rozsah kompetencí, podle kterého se společnost řídí. Společnost odděluje činnost top managementu od popisu činnosti celých útvarů.

4.3.1 Top management

I. Statutární orgán – Jednatel

- zastupuje společnost s možností jednat a uzavírat jménem společnosti smlouvy,
- zodpovídá za řízení obchodních a ekonomických aktivit společnosti,
- stanovuje firemní strategii,
- jedná s klíčovými odběrateli a strategickými partnery,
- zastupuje společnost vůči úřadům,
- zajišťuje finance

II. Provozní ředitel

- zajišťuje efektivnost hospodaření a hodnocení výkonnosti,
- je kontaktní osoba pro odběratele,
- tvoří a kontroluje provozní finanční plány, kontroluje rozpočet,
- přerozděluje finanční zdroje mezi podřízená oddělení,

- schvaluje a kontroluje dodržování vnitřních procesů a vnitropodnikových předpisů,
- řídí, koordinuje a kontroluje výsledky práce svěřeného útvaru,
- reprezentuje společnost na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty,
- zajišťuje spolupráci s ubytovacími zařízeními

III. Asistent provozního ředitele (manažer provozu)

- nese odpovědnost za zajištění plynulého a efektivního provozu,
- zodpovídá za správné plánování směn,
- zodpovídá za efektivní koordinaci pracovníků,
- nese odpovědnost za vedení evidence docházky,
- stanovuje bezpečné pracovní postupy výkonu práce podřízeným zaměstnancům a kontroluje činnost jejich plnění,
- kontroluje dodržování zásad a norem zákoníku práce a dalších pracovně-právních předpisů, zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrany včetně zapracování a zaškolení podřízených zaměstnanců,
- koordinuje práci a dodržování nastavených pracovních procesů dle platných organizačních pokynů skladu.

IV. Vedoucí provozu

- řídí, organizuje a plánuje provoz,
- stará se o řízení a organizaci všech podřízených výkonných zaměstnanců,
- koordinuje činnost úseku s ostatními úseky společnosti,
- vyhodnocuje plnění jednotlivých úkolů a v závislosti na dosažených výsledcích následně hodnotí a odměňuje zaměstnance,
- organizuje a motivuje zaměstnance

4.3.2 Útvary ve společnosti

I. Právní úsek

- tvoří a informuje o naplňování Zásad odměňování vedoucích zaměstnanců a členů orgánů ovládaných obchodní společností,
- zajišťuje koordinaci a implementaci strategie a plnění jednotlivých opatření a úkolů,
- podílí se na plnění práv a povinností společníka,

- na základě stanovených strategických priorit se podílí na přípravě dlouhodobého investičního plánu,
- podílí se na plnění práv a povinnosti společnosti,
- zajišťuje činnost v oblasti právního poradenství,
- zpracovává rozbor rozhodnutí soudů za účelem poskytování právního poradenství

II. Úsek IT – externí

- zajišťuje provoz a správu síťových služeb infrastruktury,
- zodpovídá za funkčnost komunikační infrastruktury,
- provádí kontrolu provozu a bezpečnosti technologických a přenosových prostředků,
- zabezpečuje provoz elektrické sítě při výpadku vnější elektrické sítě,
- definuje procesy a postupy, koordinuje způsob výkonu procesu mezi více oddělení v oblasti IT infrastruktury,
- zajišťuje provoz a správu operačních a databázových systémů pro podporu IS,
- zajišťuje pravidelné zálohování provozovaného HW a SW,
- provádí analýzu, správu, údržbu ICT pro IS

III. Oddělení lidských zdrojů

- zajišťuje výkon personálních činností, ve věci pracovních poměrů zaměstnanců s výjimkou činností v platové oblasti a odměňování,
- zajišťuje informování zaměstnanců o pracovněprávních záležitostech a o personálních změnách ve společnosti,
- vyřizuje důchodové záležitosti zaměstnanců společnosti,
- zpracovává datovou základnu zaměstnanců; sleduje stavy zaměstnanců,
- zodpovídá za správnost a úplnost personálních údajů,
- zabezpečuje personálně administrativní činnosti, zejména vyřizuje osobní záležitosti spojené se vznikem, změnou a zánikem pracovního místa potvrzení při výstupu zaměstnanců, vyhotovuje pracovní a služební posudky,
- vede osobní spisy zaměstnanců, archivuje osobní spisy podle spisového řádu,
- uzavírá se zaměstnanci v pracovním poměru dohody o odpovědnosti za svěřené hodnoty a se zaměstnanci ve služebním poměru dohody o hmotné odpovědnosti,
- připravuje návrh systemizace služebních a pracovních míst a změn systemizace,
- posuzuje návrhy na zařazení zaměstnanců na pracovní místa z hlediska systemizace,

- koordinuje postup při organizačních změnách společnosti,
- zpracovává pracovní a služební řád společnosti

IV. Oddělení marketingu

- tvoří a koordinuje vytváření komunikační strategie,
- tvoří, spravuje a koordinuje procesy tvorby inzerátů na nová pracovní místa v elektronické podobě,
- tvoří, spravuje a koordinuje procesy tvorby inzerátů na nová pracovní místa v tisku,
- koordinuje spolupráci s odběrateli

V. Oddělení mzdové účtárny

- zajišťuje ucelené části účetního systému organizace,
- provádí účetní operace na jednotlivých účtech nebo skupinách účtů,
- provádí účetní zápisy jednotlivých účetních položek,
- zajišťuje fakturaci v organizaci,
- shromažďuje a kontroluje náležitosti účetních dokladů,
- zajišťuje agendu některých daní,
- provádí dokladové inventury a pořizuje inventurní soupisy,
- zakládá doklady

VI. Oddělení obchodu

- hledá nové zakázky,
- komunikuje a řeší vzniklé problémy s odběrateli

4.4 Vlastní průzkum

První část vlastního průzkumu se zaměřuje na systemizaci pracovních míst v korporaci. Cílem první části je za pomoci studia dokumentů a metodou pozorování zjistit překrývání či nedokrývání kompetencí jednotlivých útvarů a funkčních míst společnosti.

Druhá část se zaměřuje pouze na funkční místo Asistent provozního ředitele. Cílem je srovnat všechny činnosti vykonávané asistentem v praxi v souvislosti s činnostmi obsaženými v popisu funkčního místa. Pro průzkum byly využity dokumenty poskytnuté firmou (Pracovní smlouva) a snímek pracovního dne sepsaný asistentem. Pozorováním a volnými rozhovory byly získány bližší informace o charakteru, vystupování a jiných osobnostních rysech asistenta.

Třetí a zároveň poslední část se zabývá návrhem na vytvoření profesiogramu pro funkční místo Asistent provozního ředitele.

4.4.1 Systemizace pracovních míst

Z údajů uvedených v dokumentu poskytnutém společností vyplývá, že z důsledku navýšení funkčních míst došlo roku 2018 k novelizaci první systemizace. Důsledkem je nejen změna počtu funkčních míst, ale také změna finančního ohodnocení.

Oddělení IT se druhou systemizací rozšířilo. Především kvůli přechodu z ručně zapisované docházky na elektronickou. Po zavedení elektronické docházky se objevila dvě přebytečná pracovní místa.

Druhou systemizací nově vzniklo oddělení obchodu, jehož dílčí úkoly byly dříve součástí kompetencí manažerů provozu.

Další změna nastala na úrovni druhého stupně organizační struktury korporace. Před rokem 2018 neexistovalo funkční místo Ředitel provozu. Toto místo zaujímal manažer provozu, který se vznikem nové systemizace posunul v organizační struktuře o stupeň níže na pozici Asistent provozního ředitele.

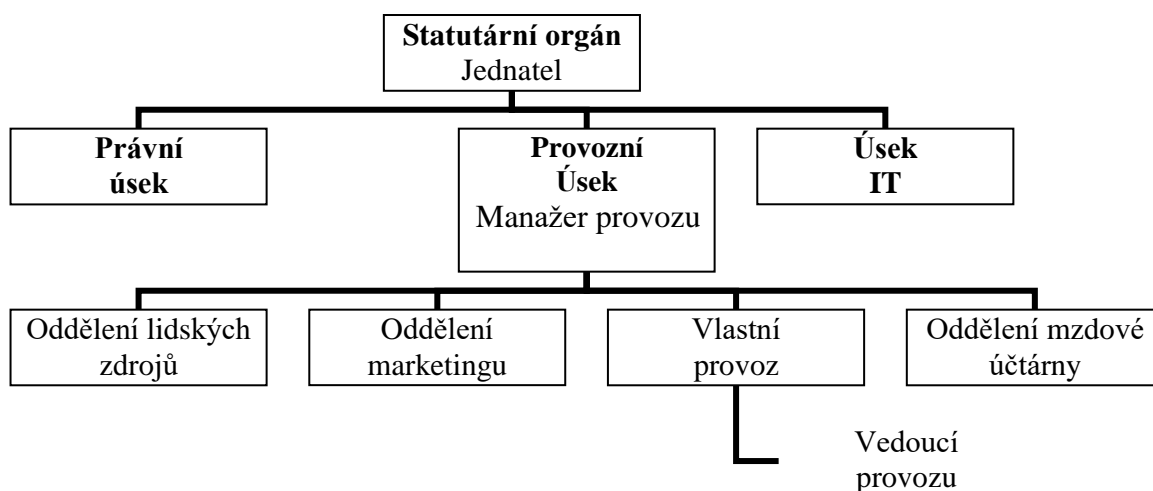
Hlavní nedostatek organizačního řádu společnosti se nachází na úrovni středního managementu. Jedná se především o funkci provozního ředitele a asistenta provozního ředitele (manažera provozu). Přestože jsou popsány činnosti funkčních míst odlišné, činnosti lidí, kteří funkce vykonávají, jsou ve skutečnosti takřka stejné, a tudíž se překrývají. Dle výsledků dosažených pozorováním a rozhovory s asistentem ředitele je zřejmé, že vykonává činnosti nejen v rámci své funkce, ale také z velké části za ředitele a z malé části za vedoucího provozu. Další činnosti asistenta ředitele nad rámec jeho pracovní smlouvy jsou:

- přerozdělování finančních prostředků mezi výkonné zaměstnance,
- spravování vozového parku provozu,
- spolupráce s oddělením lidských zdrojů, schvalování nových uchazečů o práci na pozice výkonných zaměstnanců a vedoucích provozů,
- spolupráce s ubytovacími zařízeními, zařizování ubytování pro firemní zaměstnance, řešení faktur o zaplacení ubytování
- hlavní kontaktní osoba pro odběratele,
- zajišťování školení výkonných zaměstnanců,
- kontrola řízení vedoucích provozu

Samořejmě se musí vzít v úvahu možnost delegování pravomocí z pozice provozního ředitele na pozici asistenta. Ředitel má právo delegovat část svých pravomocí na podřízeného pracovníka. Potíž je v tom, že dle popisu činností vykonávané ve funkci provozního ředitele, nejsou přesně určeny ani pravomoci ani odpovědnosti.

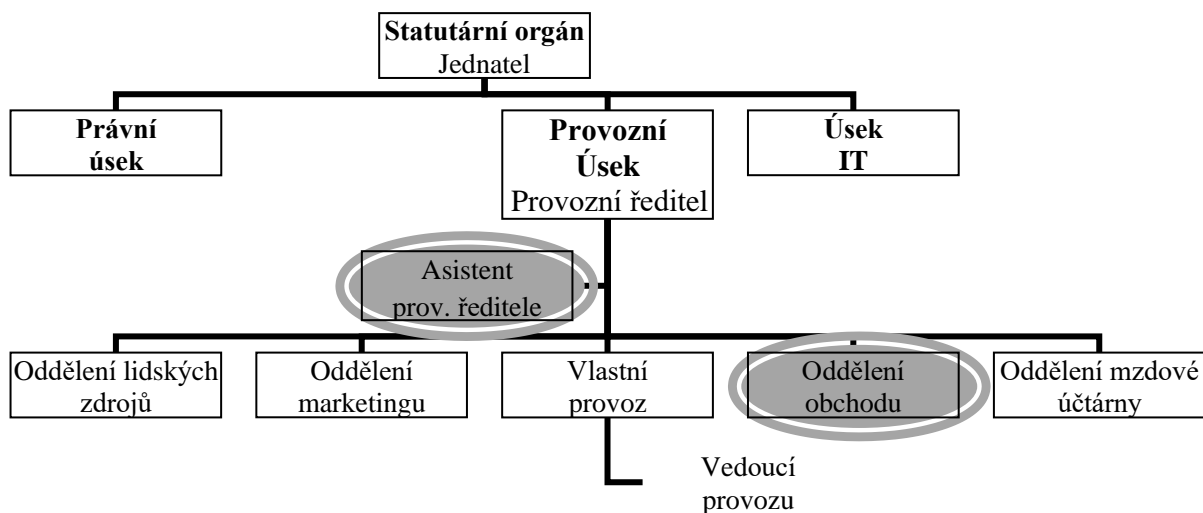
Dokumenty korporace zároveň potvrzují, že v minulých letech neexistovalo funkční místo na úrovni asistenta provozního ředitele, ani oddělení obchodu. (viz schéma 6 a 7)

Schéma 6 Organizační struktura společnosti před r. 2018



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Schéma 7 Organizační struktura společnosti po r. 2018



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Poznámka: Jelikož je asistent provozního ředitele ve firmě označován jednoduše jako manažer, bude tak i označován v následujícím textu.

Přestože úroveň, na které je dnes v organizační struktuře pozice manažera, před rokem 2018 neexistovala, tak neznamená, že neexistovalo funkční místo manažera provozu. Ze schématu 6 je zřejmé, že manažer provozu byl před rokem 2018 na úrovni provozního ředitele, z čehož vyplývá, že nově vzniklé funkční místo je ředitel, nikoli manažer. Informace, která by vysvětlovala důvod vzniku nového funkčního místa nebyla korporací poskytnuta. Jedním z možných důvodů je budoucí rozšíření provozu.

Kompetence manažera se překrývají i s vedoucím oddělení obchodu. Oddělení obchodu by mělo, dle popisu funkčních míst, s odběratelskými firmami nejen komunikovat, ale řešit i vzniklé problémy na provozech. V tomto bodě se s nimi překrývá i funkce provozního ředitele, který by měl být dle popisu funkce rovněž kontaktní osoba pro odběratele, ale na žádné smlouvě uveden není. Ovšem kontaktní osoba, která je uvedena na všech smlouvách, je manažer provozu.

K překryvu funkcí dochází i v případě manažera a vedoucího provozu. Vedoucí provozu by měl:

- řídit, organizovat a plánovat provoz,
- starat se o řízení a organizaci všech podřízených výkonných zaměstnanců,
- koordinovat činnost úseku s ostatními úseky společnosti,
- vyhodnocovat plnění jednotlivých úkolů a v závislosti na dosažených výsledcích následně hodnotit a odměňovat zaměstnance,
- organizovat a motivovat zaměstnance

Ve skutečnosti vedoucí provozu plní pouze činnosti z bodu jedna, dva a pět. Činnosti z bodu čtyři plní pouze částečně – vyhodnocuje plnění úkolů, ale odměny zaměstnancům přerozděluje již manažer provozu. Činnost z bodu tři závisí zcela na manažerovi provozu.

Další nepsaný úkol manažera je podpora oddělení lidských zdrojů (HR), ve smyslu odsouhlasení uchazečů, kteří již prošli přijímacím řízením.

4.4.1.1 Proces náboru zaměstnanců

Studiem výstupů o množství práce a pracovních sil manažer zjistí, kolik zaměstnanců na provozech chybí a jaké mají mít specializace. Manažer přesně popíše činnosti vykonávané práce, seznam prováděných úkolů i prostředí, ve které je práce vykonávána.

Marketingové oddělení dle požadavků sepíše inzerát, který je vystaven na internetových pracovních portálech (jobs.cz, práce.cz, aj.) i v inzercích tištěných deníků (Metro).

Kontaktním oddělením všech inzerátů je vždy oddělení lidských zdrojů, které zajišťuje přijímací pohovory. Uchazeč odpovídá na inzerát zasláním životopisu, který oddělení HR vyhodnotí. Pokud uchazeč odpovídá požadavkům, připraví oddělení složku (dotazník, etický kodex aj.), se kterou se uchazeč seznamuje na přijímacím řízení. Pokud uchazeč z pohledu personalisty obstojí, posílají se příslušné dokumenty manažerovi korporace, který rozhodne, zda je uchazeč pro firmu přínosem. Vybraní uchazeči postupují do druhého kola přijímacího řízení, v němž se již setkají přímo s manažerem. Prostřednictvím doplňujících otázek získá manažer pohled na zodpovědnost a vystupování uchazeče. Výsledkem druhého kole je konečné rozhodnutí o přijetí.

Personální oddělení připraví nástupní smlouvu a zařídí lékařskou prohlídku u nasmlouvaného všeobecného lékaře. Po posouzení způsobilosti vykonávat příslušnou práci, po seznámení etickým kodexem a podepsání smluv se nový zaměstnanec dostává do zásobníku volných zaměstnanců vhodných pro určité pozice.

4.4.1.1.1 Etický kodex

Jedná se o obecné seznámení (poučení) pro pracovníky společnosti, obsahující přehled pravidel, kterými se musejí všichni pracovníci na pozici řídit. S přehledem se každý zájemce seznamuje již na pohovoru a podepisuje jej společně s DPP, HPP, či DPČ. (viz příloha Etický kodex)

4.4.2 Snímek pracovního dne manažera provozu (asistent provozního ředitele)

Pro získání bližších informací ohledně manažerské funkce byl manažer provozu požádán, aby sestavil snímek pracovního dne, jenž patří mezi základní techniky a metody zkoumání. Manažer sepsal dva snímky pracovního dne. První snímek je charakteristický pro většinu dní v měsíci a druhý pouze pro dny v období výplat, tedy začátkem každého měsíce. (viz příloha)

4.5 Návod na vytvoření profesiogramu

V následující části bakalářské práce je navržen postup, který by měl být nápomocný při vytvoření nového, detailnějšího a přesnějšího popisu funkčního místa na pozici Asistent provozního ředitele (manažer společnosti). Výstupem bude profesiogram odpovídající funkčnímu místu a v souladu s odbornou literaturou (viz kapitola Popis pracovního místa).

4.5.1 Charakteristika funkčního místa

4.5.1.1 Název a číslo funkčního místa

Tyto dva aspekty jsou důležité pro zařazení funkčního místa do celkové organizace společnosti. Název pracovní funkce je nejpoužívanější označení v praxi, které nemá přesné vymezení. Číslo funkčního místa neboli kód je oproti tomu specifikovanější. Jedná se o vyjádření přesného zařazení do Národní klasifikace zaměstnání.

Tabulka 1 Charakteristika funkčního místa

Funkční místo	
Název funkčního místa	Koordinátor v oblasti organizace práce, asistent ředitele provozu
Číslo funkčního místa	

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.5.2 Organizační zařazení

4.5.2.1 Přímý nadřízený, podřízený

Jedná se o přesné zařazení do organizační struktury, včetně přesného určení nadřízených a podřízených osob. Zde musíme uvažovat i možnost delegování pravomocí (a odpovědností) na podřízené osoby. V případě asistenta provozního ředitele se jedná o dvě možnosti delegování.

1. být delegující
2. být delegovaný

V rámci této části procesu můžeme uvést i případné zastupování

1. zastupuje pozice
2. je zastupován pozicemi

Tabulka 2 Organizační zařazení

Organizační zařazení	
Útvar/pracoviště	Provozní úsek ...
Funkce je podřízena	Provoznímu řediteli
Funkce je nadřízena	Vedoucímu provozu
Funkce zastupuje	Provozního ředitele
Funkce je zastupována	Provozním ředitelem

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.5.3 Popis funkčního místa

Jedná se především o účel, pro který je pracovní funkce vytvořena. Od účelu se poté odvíjí seznam úkolů a činností na pracovním místě, i popis povinností. Do této části profesiogramu lze zařadit i odpovědnosti a pravomoci, kterými bude zaměstnanec disponovat. Pravomoc lze chápat jako oprávnění, povolení činit rozhodnutí, případně mít nárok na něco.

Tabulka 3 Popis funkčního místa

Popis funkčního místa	
Pravomoc	<ul style="list-style-type: none"> • Pravomoc ukončení/navázání pracovních poměrů podřízených zaměstnanců • Pravomoc snižování/zvyšování osobního ohodnocení podřízených zaměstnanců
Působnost (popis činnosti)	<ul style="list-style-type: none"> • Správné plánování směn • Efektivní koordinace pracovníků • Vedení evidence docházky • Stanovení bezpečných pracovních postupů výkonu práce podřízeným zaměstnancům a kontrolní činnost jejich plnění, • Kontrolní a výkonnou činnost ve vztahu k dodržování zásad a norem zákoníku práce a dalších pracovně-právních předpisů, zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrany včetně zapracování a zaškolení podřízených zaměstnanců, • Koordinace prací a dodržování nastavených pracovních procesů dle platných organizačních pokynů skladu.

Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za vedení evidence docházky • Odpovědnost za dodržování právních předpisů svěřeného útvaru • Odpovědnost za ochranu svěřeného majetku před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím
-------------	--

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.5.4 Způsob odměňování

V současném trendu již není odměna vnímána pouze jako finanční složka, ale vyjadřuje i kvalitu pracovního prostředí, obsah práce, náročnost, možnosti rozvoje a vzdělávání apod. Tyto aspekty se odrážejí ve strategii odměňování.

Dále je důležité odlišit, zda se jedná o pracovníka odměňovaného v hodinové sazbě či o pracovníka, který je odměňován na úkoly či za výkonnost.

Tabulka 4 Způsob odměňování

Odměňování	<ul style="list-style-type: none"> • V souladu se sjednanou pracovní smlouvou. Mzda je stanovena za předpokladu splnění všech úkolů a při délce 40 hod. týdně. • Způsob vyplácení mzdy – hotovostně • Možnost prémie • Mzda je vyplácena zpětně za uplynulý kalendářní měsíc • Splatnost ke každému 25. dni kalendářního měsíce
------------	--

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.5.5 Předpisy

Nezbytnou součástí profesiogramu je i seznam předpisů, se kterými by se měl zaměstnanec nejen seznámit, ale měl by je především znát.

Tabulka 5 Předpisy

Předpisy	<ul style="list-style-type: none"> • Právní předpisy nutné k vykonávání práce • Veškeré směrnice společnosti • Vnitřní předpisy • Požární řád objektu
----------	---

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.5.6 Technické prostředky k práci

Souhrn definic technických podmínek a specifik požadované profese. Určení pracovních prostředků a předmětů, které jsou součástí náplně práce.

Tabulka 6 Technické prostředky

Technické prostředky	<ul style="list-style-type: none">• Osobní automobil včetně tankovací karty• Mobilní telefon včetně tarifu• Notebook• Alcholtester• OOPP – osobní ochranné pracovní pomůcky, nutné pro pohyb v oblasti skladů (reflexní vesta, zalomovací nůž, rukavice, pevná obuv)
----------------------	--

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.5.7 Kvalifikace

Souhrn všech kvalifikačních požadavků, které jsou nezbytné pro vykonávání všech činností funkčního místa. Mezi nejčastější kvalifikace patří dosažené vzdělání, odborná praxe, jazykové znalosti.

Tabulka 7 Kvalifikace

Požadovaná kvalifikace		
Dosažené vzdělání	Střední odborné s maturitou	
Praxe	Praxe v oboru (min 1 rok)	
Jazykové znalosti	Jazyk	Úroveň
	Anglický	Pokročilý

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Další podmínkou pro naplňování činností mohou být i požadované odborné vědomosti a dovednosti, které zaměstnanec získá pomocí různých školení či kurzů. Pokud uchazeč o zaměstnání požadovaný certifikáty nemá, společnost mu může umožnit zúčastnit se školení až v rámci zkušebního období (v prvních třech měsících po nástupu do zaměstnání).

Tabulka 8 Požadované odborné vědomosti, dovednosti

Požadované odborné vědomosti, dovednosti	
Školení	<ul style="list-style-type: none">• Certifikát ze školení vedoucích pracovníků• Školení bezpečnosti práce a požární ochrany
Kurzy	Není požadováno

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.5.8 Profesiogram funkčního místa **Koordinátor v oblasti organizace práce, asistent ředitele provozu**

Tabulka 9 Profesiogram funkčního místa Asistent provozního ředitele

1. FUNKČNÍ MÍSTO	
Název funkčního místa	Koordinátor v oblasti organizace práce, asistent ředitele provozu
Číslo funkčního místa	...
2. ORGANIZAČNÍ ZAŘAZENÍ	
Útvar/pracoviště	Provozní úsek ...
Funkce je podřízena	Provoznímu řediteli
Funkce je nadřízena	Vedoucímu provozu
Funkce zastupuje	Provozního ředitele
Funkce je zastupována	Provozním ředitelem
3. POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA	
Pravomoc	<ul style="list-style-type: none"> • Pravomoc ukončení/navázání pracovních poměrů podřízených zaměstnanců • Pravomoc snižování/zvyšování osobního ohodnocení podřízených zaměstnanců
Působnost (popis činnosti)	<ul style="list-style-type: none"> • Správné plánování směn • Efektivní koordinace pracovníků • Vedení evidence docházky • Stanovení bezpečných pracovních postupů výkonu práce podřízeným zaměstnancům a kontrolní činnost jejich plnění, • Kontrolní a výkonnou činnost ve vztahu k dodržování zásad a norem zákoníku práce a dalších pracovně-právních předpisů, zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrany včetně zapracování a zaškolení podřízených zaměstnanců, • Koordinace prací a dodržování nastavených pracovních procesů dle platných organizačních pokynů skladu.
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za vedení evidence docházky • Odpovědnost za dodržování právních předpisů svěřeného útvaru • Odpovědnost za ochranu svěřeného majetku před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím

4. ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ		
Odměňování	<ul style="list-style-type: none"> • V souladu se sjednanou pracovní smlouvou. Mzda je stanovena za předpokladu splnění všech úkolů a při délce 40 hod. týdně. • Způsob vyplácení mzdy – hotovostně • Možnost prémie • Mzda je vyplácena zpětně za uplynulý kalendářní měsíc • Splatnost ke každému 25. dni kalendářního měsíce 	
Předpisy	<ul style="list-style-type: none"> • Právní předpisy nutné k vykonávání práce • Veškeré směrnice společnosti • Vnitřní předpisy • Požární řád objektu 	
Technické prostředky	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní automobil včetně tankovací karty • Mobilní telefon včetně tarifu • Notebook • Alcoholtester • OOPP – osobní ochranné pracovní pomůcky, nutné pro pohyb v oblasti skladů (reflexní vesta, zalomovací nůž, rukavice, pevná obuv) 	
5. POŽADOVANÁ KVALIFIKACE		
Dosažené vzdělání	Střední odborné s maturitou	
Praxe	Praxe v oboru (min 1 rok)	
Jazykové znalosti	Jazyk	Úroveň
	Anglický	Pokročilý
6. POŽADOVANÉ ODBORNÉ VĚDOMOSTI, DOVEDNOSTI		
Školení	<ul style="list-style-type: none"> • Certifikát ze školení vedoucích pracovníků • Školení bezpečnosti práce a požární ochrany 	
Kurzy	Není požadováno	

Zdroj: Vlastní zpracování autora

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo posoudit systemizaci funkcí ve vybrané společnosti a zjistit její úplnost a správnost a posléze navrhnout doporučení ke zlepšení personální činnosti.

Propracovaný systém pracovních funkcí je klíčem k úspěšnosti každého podniku. Pokud podnik věnuje čas a finance na sestavení profesiogramů, vyhne se „ztrátě času“ s najímáním a zaškolováním nevhodných uchazečů. Profesiogram zahrnuje veškeré popisy pracovní funkce, jaké dovednosti, znalosti a kvalifikace jsou nutné k jejímu vykonávání, i jaké bude mít zaměstnanec kompetence.

Při systemizaci funkcí v podnicích mohou nastat komplikace v podobě překrývání či nedokrývání pracovních funkcí. K této komplikaci může docházet např. po novelizaci systemizace, kterou může zapříčinit změna organizační struktury, tedy přidáním nových funkčních míst (z důvodu rozšíření působení aj.) či odebráním přebytečných funkčních míst.

Společnost je vedena pomocí liniové organizační struktury, pro kterou je specifické přesné určení nadřízenosti a podřízenosti. Pomocí organizační struktury by mělo být jasné kdo, co a komu může delegovat, částečně předávat svou pravomoc a odpovědnost, či motivovat. Aby mohl řídicí pracovník delegovat, je nutné, aby svou pravomoc a odpovědnost znal. Toho se docílí správným a úplným popisem daného funkčního místa. Studium dokumentů bylo zjištěno, že z popisů funkčních míst společnosti nelze odvodit kdo a co přesně na jaké funkci dělá, za co nese odpovědnost a jakou má zaměstnanec na pozici pravomoc. Z tohoto důvodu je velice složité určit, v jakém případě se jedná o delegování a v jakém případě se jedná o překrývání činností napříč funkcemi.

V roce 2018 došlo ve společnosti k novelizaci první systemizace a ke změně organizační struktury. Je zřejmé, že díky nedávné novelizaci, která nebyla dostatečně propracovaná, čelí společnost novým problémům. Jeden z velkých problémů se nachází v organizační struktuře mezi funkcemi Provozní ředitel a Asistent provozního ředitele. Před novelizací asistentská funkce neexistovala a nyní není mezi nimi dané přesné rozhraní, což je opět důsledek nepřesných popisů funkčních míst.

Pro vyhnutí se nepříjemnostem, spojenými s neúplným popisem funkcí, byl navržen jednoduchý formulář, ve kterém jsou identifikovány všechny podstatné vlastnosti a informace, díky nimž dojde k přesnému zařazení místa do pracovní struktury společnosti.

Navržený formulář (viz příloha) byl použit a vyplněn pro funkční místo Asistent provozního ředitele.

6 Seznam použitých zdrojů

Monografie

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7 (vázáno)
- CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2945-9 (brož.)
- COLE, Gerald. *Management Theory and Practice*. 6. vydání. Londýn: Geraldine Lyons, 2004. ISBN 978-1-84480-088-9
- HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt. *Dovednosti v řízení*. 1. vydání. Praha: ČZU, 2018. ISBN 978-80-213-2833-4
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-375-8
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-274-2497-3
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-4221-2
- PETRÁČKOVÁ, Věra a KRAUS, Jiří. *Akademický slovník cizích slov: A-Ž*. 1. vydání. Praha: Academia, 2001. ISBN 80-200-0607-9
- PHILLIPS, Janet a spol. *Oxford studijní slovník, výkladový slovník angličtiny s českým překladem*. 1. vydání. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN 978 0 19 430655 3
- RŮŽIČKA, Jiří; MATOUŠEK, Oldřich; HLADKÝ, Aleš. *Člověk a práce: Psychologické aspekty pracovní činnosti*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1972. Signatura: F 180, a
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-271-9527-5
- VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vydání. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9

VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6 (brož)

Internetové zdroje

KOHOUTEK, R. Profesiografie – odborné popisy práce. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. Leden 2009, [cit. 25.6.2019]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/profesiogramy-vyber-a-rozmistovani-pracovniku>

Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE, Výpis z obchodního rejstříku, veřejně dostupné na www.justice.cz

7 Přílohy

Příloha 1 Etický kodex	50
Příloha 2 Rozvaha.....	51
Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty	52
Příloha 4 Pracovní smlouva asistenta provozního ředitele (manažera provozu).....	53
Příloha 5 Snímek pracovního dne manažera provozu	57
Příloha 6 Navržený formulář pro funkční místa.....	58

Příloha 1 Etický kodex

Pracovník je zejména povinen:

- účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se ověření jejich znalostí
- Nahlásit každý vzniklý požár i malého rozsahu + zápis
- podrobit se lékařským prohlídkám
- Znat všechny zákazové a příkazové značky použité na pracovišti
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- dodržovat při práci stanovené pracovní postupy
- nepožívat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, a nekouřit na pracovištích, kde pracují také nekuřáci
- oznamovat svému nadřízenému nedostatky a závady na pracovišti, dle svých možností se zúčastnit na jejich odstraňování
- podrobit se zkoušce na pokyn příslušného vedoucího zaměstnance stanoveného – písemně jmenovaného (se jménem - osobou musí být pracovník seznámen při školení), zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.
- při chůzi si počínat opatrně, používat pouze vyhrazených cest, vchodů, nezdržovat se v nebezpečném prostoru nebo nepracovištích kam není pracovník přidělen
- věnovat se plně přidělené práci, před započatím práce na zařízeních požádat vedoucího o pokyny, jak bezpečně pracovat event. v případě nejasností požádat o vysvětlení
- nepoužívat zařízení, přístroje, nástroje apod., které nebyly podle prac. zařazení přiděleny vedoucím pracoviště
- neuvádět do chodu zařízení, pokud se nepřesvědčí, že nebude nikdo ohrožen na životě a zdraví
- zdržet se práci a obsluhy strojů a zařízení, pro něž nejsou zaškoleni, a které vyžadují odbornou způsobilost
- nedotýkat se pohyblivých částí zařízení pod napětím, případnou vzniklou závadu smí opravit pouze zaměstnanec k tomu určený a oprávněný
- řídit se dopravními značkami a bezpečnostními tabulkami, které jsou v objektu umístěny a dbát varovných signálů a smluvených znamení
- udržovat pořádek a čistotu, svěřená zařízení mít v bezvadném stavu, vadné ihned ohlásit vedoucímu a nepoužívat je do odstranění závady
- nevyrušovat své spolupracovníky při práci (nerozptylovat sebe ani okolí)
- svému nadřízenému ohlašovat každé (i malé) zranění (pracovní úraz) při práci své nebo i spolupracovníka, který nemůže pro povahu zranění sám ohlášení provést – po registrovaném pracovním úraze, který utrpěl pracovník, musí být po ukončení pracovní neschopnosti znovu přeškolen-prokazatelně poučen o příčinách a okolnostech úrazu
- vyvarovat se všeho nebezpečí, které může zaměstnanec předvídat, důraz na obezřetnost, opatrnost
- dodržovat zákaz donášky vlastních el. zařízení na pracoviště
- nahlašovat nadřízenému užití léků, které nevyžadují pracovní neschopnost, ale způsobují např. rozostření zraku, závratě, spavost, snižují pozornost, jsou označeny zákazovou značkou: neuzívat při řízení vozidla apod.
- před každým použitím regálu, schůdků, ručních vozíků, el. zařízení a vybavení vždy řádně zkontrolovat – vizuálně stav (konstrukci, přetěžování /označení nejvyšší povolené nosnosti/ – pracovat v souladu s návodem, odchylku od normálu ihned ohlásit a označit „mimo provoz“, zajistit opětovné použití další osobou)
- dodržovat hmotnostní limity u ručně přenášených břemen:
 - u mužů 30 kg (při častém zvedání a přenášení), 50kg (při občasném přenášení) i méně pokud se na dovolenou hranici hmotnosti necítí a dále při práci vsedě nepřekračovat hygienické limity 5kg ručně manipulovaného břemene, hygienický limit pro kumulativní hmotnost za 8 hodinovou směnu je 10 000kg
 - u žen 15 kg (při častém zvedání a přenášení), 20kg (při občasném přenášení) i méně pokud se na dovolenou hranici hmotnosti necítí a dále při práci vsedě nepřekračovat hygienické limity 3kg ručně manipulovaného břemene, hygienický limit pro kumulativní hmotnost za 8 hodinovou směnu je 6 500 kg
 - častým zvedáním přenášením břemene se rozumí doba souhrnně přesahující 30 min za osmihodinovou směnu (jinak se jedná o občasně zvedání)

Příloha 2 Rozvaha

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	1 515	12	1 503	4 627
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	110	12	98	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	110	12	98	0
B.II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	110	12	98	0
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	37	1 405		1 405	4 627
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.2.	46	1 251		1 251	4 174
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky	57	1 251		1 251	4 174
C.II. 2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	1 143		1 143	4 174
C.II. 2.4.	Pohledávky - ostatní	61	108		108	0
C.II. 2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	108		108	0
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	154		154	453
C.IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	12		12	23
C.IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	73	142		142	430

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	78	1 503	4 627
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	79	442	319
A.I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	80	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	81	200	200
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) Součet IV.1. až IV.3.	95	119	59
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	96	119	59
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	123	60
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	101	1 007	4 308
C.	Závazky Součet C.I. až C.II.	107	1 007	4 308
C.I.	Dlouhodobé závazky Součet I.1. až I.9.	108	470	
C.I. 9.	Závazky - ostatní	119	470	
C.I. 9.1.	Závazky ke společníkům	120	70	
C.I. 9.3.	Jiné závazky	122	400	
C.II.	Krátkodobé závazky Součet II.1. až II.8.	123	537	4 308
C.II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	129	482	
C.II. 8.	Závazky ostatní	133	55	4 308
C.II. 8.1.	Závazky ke společníkům	134		4 280
C.II. 8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	55	28
D.	Časové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141	54	
D. 1.	Výdaje příštích období	142	54	

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	7 006	30 483
II.	Tržby za prodej zboží	2	651	
A.	Výkonová spotřeba Součet A.1. až A.3.	3	7 490	30 380
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	658	
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	126	
A. 3.	Služby	6	6 706	30 380
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	2	14
D. 1.	Mzdové náklady	10	2	14
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	12	
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	12	
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	12	
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	1	
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	1	
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	1	
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	1	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	153	89
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	1	10
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	1	
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		10
K.	Ostatní finanční náklady	47		6
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-1	-16
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	152	73
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50	29	14
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	29	14
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	123	59
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	123	59
*	Čistý obrat za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	7 658	30 483

Příloha 4 Pracovní smlouva asistenta provozního ředitele (manažera provozu)

Pracovní smlouvu

I. Druh práce

1. Zaměstnanec je zařazen na druh práce jakožto koordinátor v oblasti organizace a řízení práce (či ██████████). Pracovní pozice zaměstnance zahrnuje zejména - ; správné plánování směn, efektivní koordinace pracovníků, vedení evidence docházky; stanovení bezpečných pracovních postupů výkonu práce podřízeným zaměstnancům a kontrolní činnost jejich plnění; kontrolní a výkonou činnost ve vztahu k dodržování zásad a norem zákoníku práce a dalších pracovně-právních předpisů, zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrany včetně zapracování a školení podřízených zaměstnanců; koordinaci prací a dodržování nastavených pracovních procesů dle platných organizačních pokynů skladu.
2. Zaměstnanec prohlašuje, že není zaměstnán v jiném pracovním poměru u jiného zaměstnavatele, který by měl shodující se nebo podobný předmět podnikání se Zaměstnavatelem. Zaměstnanec se zavazuje v případě, že by chtěl uzavřít jiný další pracovní poměr u jiného zaměstnavatele, který by měl shodující se nebo podobný předmět podnikání se Zaměstnavatelem, vyžádat si k tomu předběžný písemný souhlas Zaměstnavatele.
3. Zaměstnanec je povinen dodržovat právní předpisy, které se vztahují na jím prováděné práce, hospodařit řádně se svěřenými prostředky, chránit svěřený majetek před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy Zaměstnavatele.
4. Právní a obchodní úkony, které jsou nad rámec běžných jednání, smí zaměstnanec provést pouze s předchozím písemným souhlasem Zaměstnavatele.
5. Zaměstnanec je povinen dbát pokynů svého vedoucího resp. osoby pověřené řízením příslušného organizačního útvaru a informovat je o všech důležitých záležitostech.
6. Zaměstnanec je povinen při plnění pracovních úkolů úzce spolupracovat s ostatními Zaměstnanci.
7. Zaměstnanec bere na vědomí, že na pracovišti je kouření zakázáno.
8. Zaměstnanec se zavazuje dodržovat veškeré směrnice, vnitřní předpisy a jiná obdobná nařízení Zaměstnavatele. Případný podrobnější popis náplně práce a závazné pracovní postupy budou obsaženy v popisu práce.

II. Doba trvání pracovního poměru, zkušební doba

1. Dnem nástupu do práce je 01.06.2019
2. Pracovní poměr je uzavřen na dobu určitou do 31.06.2020. Smluvní strany se dohodly na 3 měsíční zkušební době.

III. Odměňování

1. Mzdové podmínky jsou upraveny mzdovým výměrem. Mzdový výměr není součástí pracovní smlouvy, ale vydává jej Zaměstnavatel a seznamuje jím Zaměstnance se mzdovými podmínkami před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet. Na základě rozhodnutí Zaměstnavatele lze Zaměstnanci ke mzdě vyplácet peněžní prémie.
2. Veškeré dary a ostatní pozornosti související s pracovním poměrem od jiných osob, jejich zástupců a pověřenců smí Zaměstnanec přijímat výhradně se souhlasem Zaměstnavatele.

IV. Místo výkonu práce

1. Místem výkonu práce jsou [REDAKCE]
2. Zaměstnanec je srozuměn s tím, že v rámci svého pracovního poměru bude absolvovat časově omezené tuzemské a zahraniční pracovní cesty. Zaměstnanec na pracovních cestách koná práci podle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal.

V. Pracovní doba a nepřítomnost na pracovišti

1. Délka pracovní doby je stanovena na 40 hodin týdně. Pracovní doba může být upravena dle potřeb zaměstnavatele a možností zaměstnance po vzájemné dohodě. O rozvržení pracovní doby rozhoduje zaměstnavatel.
2. Nepřítomnost na pracovišti, i krátkodobá, musí být vždy předem odsouhlasena zaměstnavatelem, přičemž musí být zajištěno řádné zastupování Zaměstnance.
3. Zaměstnanec má nárok na dovolenou za kalendářní rok v délce 4 týdny.

VI. Povinnost mlčenlivosti

1. Zaměstnanec je povinen, vedle zákonem upravené povinnosti mlčenlivosti, zachovávat bezpodmínečnou mlčenlivost o veškerých skutečnostech obchodní, finanční, technické, personální či jiné povahy souvisejících se Zaměstnavatelem a podnikem, které mají skutečnou nebo alespoň potenciální materiální či nemateriální hodnotu, nejsou v příslušných obchodních kruzích běžně dostupné, mají být podle vůle Zaměstnavatele utajeny a Zaměstnavatel odpovídajícím způsobem jejich utajení zajišťuje, a které mají zůstat utajeny jako obchodní tajemství, dále pak mlčenlivost o jeho obchodních partnerech, a rovněž o druhu, rozsahu a kvalitě služeb, které jsou předmětem obchodních zájmů Zaměstnavatele a o dalších obchodních záležitostech a činnostech Zaměstnavatele, zejména o obchodních a bankovních spojeních, bilancích, obratech, kalkulacích, důležité korespondenci, seznamech klientů, cenových listinách, obchodních, pracovních, prodejních a reklamních metodách Zaměstnavatele a rovněž zachovávat mlčenlivost o svých příjmech od Zaměstnavatele. Zaměstnanec se zavazuje informace o výše uvedených skutečnostech chránit a dbát o to, aby se tyto informace nedostaly do rukou nepovolaných osob. Tato povinnost Zaměstnance trvá ještě tři roky ode dne ukončení smluvního vztahu se zaměstnavatelem. Informace je Zaměstnanec oprávněn poskytnout jen státním orgánům, které mají oprávnění takové informace požadovat.
2. Zaměstnanec se zavazuje používat elektronické systémy Zaměstnavatele pouze v rámci svých služebních úkolů a oprávnění a chránit uživatelské kódy (tj. zejména je nesmí sdělit či jinak zpřístupnit třetím osobám), jakož i příp. klíče a průkazy apod.
3. Při skončení pracovního poměru z jakéhokoliv důvodu se zavazuje Zaměstnanec neprodleně a bez vyzvání odevzdat Zaměstnavateli veškeré písemnosti, nosiče dat a ostatní podklady, které se týkají jeho pracovního poměru se Zaměstnavatelem a dále klíče, průkazy apod.

VII. Povinnosti zaměstnance

1. Zaměstnanec se zavazuje věnovat veškerý svůj pracovní čas a úsilí vykonávání činnosti v rozsahu sjednaného druhu práce.
2. Zaměstnanec je povinen udržovat pořádek na pracovišti. Při odchodu z provozovny, pokud nebude přítomen žádný další Zaměstnanec, je povinen vypnout všechny určené počítače a elektrické spotřebiče, zavřít všude okna a překontrolovat jejich řádné uzavření, zhasnout světlo a místnost uzamknout a uvést bezpečnostní zařízení do stavu střežení. Vyvolání planého poplachu z jeho viny bude mít za následek finanční úhradu za takto vyvolaný poplach v plné výši.
3. Zaměstnanec je povinen dodržovat tuto smlouvu, pracovněprávní předpisy a interní předpisy vydané Zaměstnavatelem, se kterými byl Zaměstnanec seznámen před uzavřením této smlouvy. Zaměstnavatel je oprávněn vydat nové interní předpisy či současně jednostranně změnit.
4. Zaměstnavatel je oprávněn vyslat Zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu. Zaměstnanec na pracovní cestě koná práci podle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal. Místem pravidelného pracoviště pro účely cestovních náhrad je Olomouc.
5. Zaměstnanec je povinen řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu k výkonu sjednaného druhu práce zaměstnavatelem a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím. Škody vzniklé na svěřených prostředcích je Zaměstnanec povinen stanoveným způsobem ohlásit Zaměstnavateli. V případě ukončení pracovního poměru je Zaměstnanec povinen svěřené prostředky zaměstnavateli vrátit ve stavu, v jakém je převzal, s přihlédnutím k obvyklému stupni opotřebení. Jakékoli věci, které byly Zaměstnavatelem poskytnuty Zaměstnanci za účelem jeho výkonu práce (příkladmo automobil, mobilní telefon, počítač na pracovišti, notebook) je zaměstnanec oprávněn používat výhradně pro plnění svých povinností vyplývajících z pracovněprávního vztahu. Porušení této povinnosti se považuje za hrubé porušení pracovní kázně.
6. Zaměstnanec se zavazuje upozornit zaměstnavatele na skutečnosti ohrožující dobrou pověst a/nebo prosperitu Zaměstnavatele nebo kterékoli přidružené společnosti Zaměstnavatele.
7. Při skončení pracovního poměru z jakéhokoliv důvodu se Zaměstnanec zavazuje neprodleně a bez vyzvání odevzdat Zaměstnavateli veškeré písemnosti, nosiče dat a ostatní podklady, které se týkají výkonu činnosti pro Zaměstnavatele nebo jeho pracovního poměru se Zaměstnavatelem, včetně veškerých klíčů, průkazů apod.
8. Zaměstnanec se zavazuje, že se nebude ucházet o uzavření pracovního poměru ani jiného smluvního vztahu u třetí osoby. Dojde-li k obdobné pracovní nabídce ze strany takovéto osoby, je Zaměstnanec povinen o tom neprodleně informovat Zaměstnavatele. Zaměstnanec se zavazuje, že v průběhu trvání pracovního poměru, ani v době 6 měsíců od ukončení pracovního poměru založeného touto smlouvou, neuzavře s jinou osobou pracovní poměr. Pokud v době trvání pracovního poměru Zaměstnanec k zaměstnavateli podle této pracovní smlouvy nebo v uvedené době po ukončení pracovního poměru vznikne pracovní poměr nebo obdobný smluvní vztah mezi Zaměstnancem a takovou osobou, zavazuje se Zaměstnanec zaplatit Zaměstnavateli smluvní pokutu ve výši tří průměrných měsíčních výdělků za dobu trvání pracovního poměru u zaměstnavatele dle této smlouvy, a to do 3 dnů od výzvy Zaměstnavatele. Zaměstnavateli vzniká závazek dle § 310 odst. 1 zákoníku práce..

VIII. Závěrečná ustanovení

1. V případě, že některé ustanovení této pracovní smlouvy ztratí svoji platnost, zůstávají ostatní ustanovení pracovní smlouvy nedotčena v platnosti a pro tímto vzniklou mezeru se použije smyslu a účelu nejvíce odpovídající ustanovení platných českých právních předpisů.
2. Změny nebo doplňky této pracovní smlouvy vyžadují k účinnosti písemnou formu.
3. Pracovní poměr může být ukončen ze strany Zaměstnance i Zaměstnavatele výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, údaje o výpovědních dobách a výpovědních důvodech, jakož i ostatní práva a povinnosti účastníků pracovního poměru jsou obsaženy v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.).
4. Zaměstnanec bere na vědomí, že porušení smluvních ujednání je hrubým porušením pracovní kázně.
5. Obě strany svým podpisem potvrzují, že si smlouvu přečetli a plně souhlasí s jejím obsahem, který odpovídá jejich svobodné a pravé vůli. Dále potvrzují, že tato smlouva nebyla podepsána pod tlakem nebo za nápadně nevýhodných podmínek. Pracovník stvrzuje, že jej zaměstnavatel seznámil s právy a povinnostmi, které pro něj z této smlouvy vyplývají. Dále prohlašuje, že byl seznámen s předpisy vztahujícími se k výkonu jeho práce, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovním řádem zaměstnavatele a všemi směrnicemi, které se vztahují k výkonu závislé činnosti mezi Zaměstnancem a Zaměstnavatelem
6. Tato pracovní smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží Zaměstnanec a jedno Zaměstnavatel.

Příloha 5 Snímek pracovního dne manažera provozu

Pracovní den v průběhu měsíce

10:00 – práce v kanceláři:

- zhodnotit seznam potencialních zaměstnanců, v případě odsouhlasení nového zaměstnance je potřeba sjednat si s ním schůzi.
- Zajistit školení a veškeré náležitosti k nástupu do práce (př. prohlídka u lékaře)
- V případě nových zájemců o ubytování, zajistit volná místa a informovat recepci ubytovny o nových nástupech (datum a čas)
- Zjistit stav OOPP (osobní ochranné pracovní pomůcky – montérky, rukavice, boty aj.), v případě nedostatku na skladech, nutno koupit nové.

12:00 – práce mimo kancelář

- Odvézt nové zaměstnance na lékařskou prohlídku bez které nemohou nastoupit na nové pracovní místo.

14:00 – oběd

15:00 – práce na provozu

- vyzvednout z kanceláře smlouvy a jiné příslušné dokumenty nutné k nástupu, odvézt je na provoz a připravit pro nové zaměstnance na nástup.

16:00 – školení zaměstnance a podpisy smluv, předání OOPP

17:30 – Příjezd noční směny na provoz

- Nový zaměstnanec předán vedoucímu provozu, který jej zaučí již v provozu
- Zkontrolovat plynulost provozu, popřípadě vyřešit problémy s vedoucím provozu

18:00 – konec pracovního dne (telefon non-stop)

Každý pátek – rozdávání záloh

Pracovní den na začátku měsíce (období výplat)

10:00 – práce na provozu

- Zajištění veškerých podkladů od vedoucího provozu pro vytvoření mezd, bonusů a případně snížení osobního ohodnocení

11:00 – objíždění ubytoven

- zajistit přehled ubytovaných zaměstnanců a počty strávených nocí, cena za ubytování pro jednotlivce.

13:00 – oběd

14:00 – práce v kanceláři

- zpracování všech údajů a vytvoření mezd pro výkonné zaměstnance

18:00 – konec pracovního dne

Příloha 6 Navržený formulář pro funkční místa

1. FUNKČNÍ MÍSTO		
Název funkčního místa		
Číslo funkčního místa		
2. ORGANIZAČNÍ ZAŘAZENÍ		
Útvar/pracoviště		
Funkce je podřízena		
Funkce je nadřízena		
Funkce zastupuje		
Funkce je zastupována		
3. POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA		
Pravomoc	•	
Působnost (popis činnosti)	•	
Odpovědnost	•	
4. ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ		
Odměňování	•	
Předpisy	•	
Technické prostředky	•	
5. POŽADOVANÁ KVALIFIKACE		
Dosažené vzdělání		
Praxe		
Jazykové znalosti	Jazyk	Úroveň
6. POŽADOVANÉ ODBORNÉ VĚDOMOSTI, DOVEDNOSTI		
Školení	•	
Kurzy		