

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kristýna Justová

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci Abera spol. s r.o.

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

Jan Amos Komensky University Prague

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012 – 2013

BACHELOR THESIS

Kristýna Justová

Provision of human resources for the organization Abera

Ltd.

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci Abera spol. s r.o.“ zpracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Kristýna Justová

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce Ing. Štefanu Tothovi za jeho trpělivost, drahocenný čas a věcné rady, které mi poskytoval v průběhu psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Tématem bakalářské práce je oblast řízení lidských zdrojů. Tato práce se zaměřuje na definování managementu a řízení lidských zdrojů, které v sobě zahrnuje plánování, vytváření a analýzu pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců. V další části se zaměřuje na oblast personální práce, která následuje po přijetí pracovníka do zaměstnání. Do této oblasti patří hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky.

V druhé polovině se nachází stručný popis firmy Abera spol. s r.o., kde byly získány praktické zkušenosti pro vytvoření práce. V praktické části jsou analyzovány personální činnosti a v samotném závěru bakalářské práce jsou navržena možná řešení zjištěných nedostatků.

Klíčové pojmy

Odměňování, personální plánování, pracovní vztahy, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, vzdělávání, zaměstnanec, získávání pracovníků.

Annotation

The theme of my work is the area of human resources management. This work is focused on defining the management and human resources management which includes planning, creating and job analysis, recruitment and selection of employees. Another part is focused on personnel work following the adoption worker to work. This includes staff evaluation, placement of workers, termination of employment, remuneration, training, working relationships and care workers.

In the second half is a brief description of the company Abera Ltd. which were acquired by practical experiences to create the work. In the practical part are analyzed the human resources activities and in the very end of the dissertation are suggested possible solutions to identified deficiencies.

Key words

Employee, human resources management, personnel planning, recruitment, remuneration, selection of employees, training, working relationships.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika práce	10
3	Teorie managementu	12
3.1	Manažerské funkce	12
3.2	Plánování	12
3.3	Organizování	14
3.4	Personalistika.....	14
3.5	Vedení	15
3.6	Kontrola.....	15
4	Řízení lidských zdrojů	17
4.1	Personální plánování	18
4.2	Vytváření a analýza pracovních míst	19
4.3	Získávání a výběr pracovníků.....	21
4.4	Hodnocení pracovníků	25
4.5	Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	26
4.6	Odměňování.....	27
4.7	Vzdělávání pracovníků.....	29
4.8	Pracovní vztahy.....	30
4.9	Péče o pracovníky	30
5	Analýza zabezpečování lidských zdrojů u Abera spol. s r.o.	32
5.1	Profil společnosti	32
6	Personální práce ve firmě Abera spol. s r.o.	33
6.1	Personální plánování	33
6.2	Vytváření a analýza pracovních míst ve společnosti	34
6.3	Získávání zaměstnanců	35
6.4	Výběr zaměstnanců	36
6.5	Hodnocení pracovníků ve společnosti	37
6.6	Odměňování.....	37
6.7	Vzdělávání pracovníků.....	38
7	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	40

7.1 Interpretace údajů z dotazníkového šetření	40
7.2 Analýza stavu společnosti	46
7.3 SWOT analýza.....	46
7.4 Vyčíslení závěrů SWOT analýzy.....	48
8 Návrh řešení a doporučení.....	51
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK a GRAFŮ.....	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

1 ÚVOD

Personální práci v plném slova smyslu je třeba věnovat velkou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel jak velké tak malé firmy rozhodne zaměstnávat svého prvního pracovníka. Zcela jistě platí, že všechny personální činnosti musí být vykonávány bez ohledu na velikosti firmy. Pro majitele firem je důležité osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, neboť špatně vykonaná personální práce ohrožuje celkové postavení firmy.

Toto téma – zabezpečování lidských zdrojů – bylo zvoleno proto, že je v současné době považováno za čím dál tím více aktuální. Na řízení lidských zdrojů je kladen větší důraz, protože podniky mohou být úspěšné hlavně díky kvalitnímu řízení právě lidských zdrojů, které ovlivňuje celkový postoj firmy nejvíce. Dalším důvodem je to, že autorka pracuje v malé firmě a má možnost setkávat se s různými přístupy k personální práci. Z tohoto důvodu bude práce rozdělena na dvě základní části.

První část bakalářské práce se bude zabývat základními teoretickými poznatky v oblasti personální práce a druhá část bude zaměřena na představení společnosti, kterou si autorka vybrala a její následnou analýzu v problematice řízení lidských zdrojů v malé firmě.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce bude aplikování získaných teoretických poznatků do způsobu zabezpečování lidských zdrojů pro společnost Abera spol. s r.o. a navržení možných řešení zjištěných nedostatků, které mohou spočívat v nekvalitní personální činnosti. Na základě pozorování, shromáždění poznatků z praxe tato bakalářská práce bude zjišťovat, jaká je situace v oblasti řízení lidských zdrojů v sledované firmě a v samotném závěru budou podána vhodná řešení.

Celá tato práce bude zaměřena na celkovou personální aktivitu ve sledované firmě. Hlavní personální aktivity jsou personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky. Dílčími cíli z tohoto důvodu bude optimalizace v každém jednotlivém případě.

2.2 Metodika práce

Metody, o které se práce Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci Abera spol. s r.o. bude opírat, lze rozdělit. Tato práce bude spočívat v případové studii řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti a půjde o detailní studium několika případů. Získané informace budou porovnávány s teoretickými poznatky s cílem hledání nejlepšího vzorce pro řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Z důvodu provedení této studie, která bude zahrnovat sběr dat, budou použity také obecné metody, mezi které patří analýza a syntéza. Analýza bude spočívat v rozdělení celku na jeho komponenty a zkoumání, jak tyto komponenty fungují a jaké jsou mezi nimi vztahy. V syntéze naopak půjde o složení částí do celku a o popis hlavních organizačních principů, jimiž se tento celek řídí.¹

¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2005. s. 35.

Bude použita SWOT analýza personálního řízení, která se zaměří na zjištění hlavních silných a slabých stránek řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti. Cílem této analýzy bude upozornit na účinné přístupy k řízení lidských zdrojů ve společnosti, ale také i na postupy, které nepřispívají k firemní výkonnosti a měly by být buď opraveny nebo úplně odstraněny.

Tato bakalářská práce bude obsahovat mnohonásobné případové studie, protože případy budou vybrány cíleně a práce se zaměří na celkovou personální aktivitu, kam patří například plánování, získávání a výběr lidských zdrojů, ale také uvádění pracovníků do organizace.

V samotném závěru práce bude obsahem také souhrnná zpráva o jednotlivých případech a celkové zhodnocení včetně a návrhu řešení zjištěných nedostatků.²

² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2005. s. 111.

3 Teorie managementu

Management neboli řízení je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Management je poměrně mladou vědou, a to vědou převážně praktickou, protože se rozvíjí zhruba 100 let.³

Pojem management dobře vystihuje autor Veber, kdy management je věda či disciplína, která představuje soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a jež slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat, popř. i nějakým způsobem rozvíjet.⁴

Pojem „management“ je převzatý z anglického „to manage“ a jeho překlad do češtiny zní: řídit, vést, spravovat, uspět a lze ho nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Jeho účelem je tedy vytvářet organizace, které fungují.

3.1 Manažerské funkce

K tomu, aby si organizace vedla tak, jak má, a byla schopna dodržet své požadované cíle, je zapotřebí, aby manažeři bez ohledu na své postavení v rámci organizační hierarchie byli schopni zvládat základní manažerské funkce.

Mezi tyto funkce patří: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola.⁵

3.2 Plánování

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení stanovených cílů. Plánování je vlastně výchozím bodem, který předchází výkonu všech

³ BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grad Publishing, a.s., 2011. s. 15

⁴ VEBER, Jaromír. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované. Praha: Management press, 2009. s. 17,19.

⁵ WEHRICH, KOONTZ. *Management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 29.

ostatních manažerských funkcí. Je to aktivita zaměřená jednak na budoucí vývoj firmy, tak i na vymezení cílů a cest k jejich dosažení.⁶

Mezi základní pojmy v této oblasti tedy patří⁷:

Plánování, což je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo (určení, co se má stát, nikoliv reakce na to, co se stane).

Cíl je konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Cíle mohou mít různou věcnou podobu a tvoří hierarchickou soustavu cílů podniku, které odpovídá hierarchická soustava plánů.

Plán poskytuje vymezení postupů, aktivit, a opatření k dosažení stanovených cílů. Nedílnou součástí plánu by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů a určení harmonogramu. K nástrojům specifikujícím omezení zdrojů patří rozpočty.

Rozpočty představují určení zdrojů (především finančních), které budou uvolněny na jednotlivé aktivity naplňující úkoly plánu.

Politika představuje určité vodítko, způsob uvažování, návod k chování všech zaměstnanců organizace, všeobecné vymezení postoje vrcholového managementu k určité skutečnosti.

Pravidla vyjadřují obecné zásady chování všech zaměstnanců. Jejich platnost nebývá omezena časově. Příkladem může být zákaz kouření v celém areálu podniku mimo vyhrazené prostory.

Zdroje představují hmotné i nehmotné prvky, které jsou nutné k uskutečnění plánovaných cílů.

⁶ SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTIV. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 121.

⁷ VEBER, Jaromír *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované. Praha: Management press, 2009. s. 101.

3.3 Organizování

Je všeobecně známo, že jako jednotlivci či velká skupina nikdy nedosáhnou takových výsledků, jako když si práci rozdělí a budou pracovat organizovaně. Organizování je tedy proto jednou ze základních manažerských funkcí a můžeme tento pojem chápat jako: cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů.⁸

Za výsledek organizování se označuje organizace, kde by měly být vymezeny vztahy podřízenosti, nadřízenosti a také pravomoc, působnost a odpovědnost. Vymezení těchto bodů je pro společnosti velmi důležité. Podle Srpové a Řehoře je třeba přesně vymežit kompetence pracovníka a přiřadit mu příslušné pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly a stanovit, jaké výsledky jsou od něho očekávány. Díky dobře uskutečněnému delegování např. zbavujeme vedoucí pracovníky některých řídicích činností, které mohou získat podřízení, dále pro podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv a vede k rozvoji manažerských dovedností u podřízených pracovníků.⁹

Díky organizování se ve společnosti vytváří strukturální články. Proces organizování tedy vede společnosti k dosažení požadovaných cílů organizace, a proto je důležité, aby mezi strukturálními články byla velmi dobrá komunikace. Vznik jednotlivých strukturálních článků vlastně ve firmě vytváří jistotu, že všechny úkoly, které byly stanoveny pro dosažení požadovaných cílů, byly přiděleny právě těm lidem, kteří jsou schopni splnit tyto úkoly co nejlépe.

3.4 Personalistika

Personalistika je obor, který se zaměřuje na získávání lidí pro organizace, dále také i na plánování, výběr a uvádění pracovníků do organizace. Personalistika se tedy

⁸ VEBER, Jaromír *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované. Praha: Management press, 2009. s. 218.

⁹ SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTIV. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 122.

zabývá vším, co se týká člověka v pracovním procesu. Do této kategorie patří i například využívání zaměstnancovy pracovní síly, organizování jeho činností, využívání jeho pracovních schopností, zajišťování jeho personálního rozvoje, formování vztahu k práci nebo například jeho vztahu ke spolupracovníkům. Personalistika se také zaměřuje na výsledky jeho práce, na náklady vynaložené na lidskou práci, ale také i na uspokojování jeho sociálních potřeb.

3.5 Vedení

Vedení je další neodlučitelná součást manažerských funkcí, která spočívá v podněcování pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené cíle. Vedení v organizaci je tedy nezbytně nutné. Organizace svých cílů dosahuje především díky svým zaměstnancům, a proto se vedení řídí také potřebami a požadavky zaměstnanců.

Vedení znamená tedy přimět lidi v organizaci za určitým cílem a za konkrétních okolních podmínek k tomu, aby se věnovali plnění úkolů, přičemž je nutno dodržovat požadavky a zachovat dobré mezilidské vztahy.¹⁰

3.6 Kontrola

Po plánování, organizování, personalistice a vedení následuje kontrola, která je jednou z nejdůležitějších funkcí managementu a neoddělitelnou součástí řízení.

Kontrola spočívá ve srovnání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky. Jde tedy o zjištění odchylek v řízených procesech od plánovaných záměrů. Pro manažera znamená kontrola zpětnou vazbu o reálné situaci v objektech řízení a je východiskem pro posouzení stavu a přijetí konkrétních závěrů. Nejen že kontrola navazuje na předcházející druhy manažerských funkcí, ale také do nich vstupuje.¹¹

¹⁰ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. s. 15.

¹¹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. s. 101.

Kontrolu můžeme rozdělit podle různých hledisek. Kontrolu členíme podle: druhu (vnější a vnitřní kontrola), způsobu provádění (preventivní, průběžná, následná), kontrolované úrovně (vrcholová, operativní), zaměření obsahu (na jednotlivé stránky výroby, obchodu, prodeje) a podle časového hlediska (pravidelná a nepravidelná, krátkodobá a dlouhodobá).¹²

¹² ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. s. 102.

4 Řízení lidských zdrojů

Obecně správné řízení vyžaduje mít určitou podnikatelskou strategii. K tomu aby firma dosáhla svých cílů, napomáhá i strategické řízení v oblasti řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje totiž hrají v organizaci velkou roli a právě lidské zdroje podstatným způsobem ovlivňují celkovou existenci organizace. Z tohoto důvodu se personální práce stala jedním z nejdůležitějších faktorů celkové strategie podniku.

Pojem řízení lidských zdrojů dobře vystihují autoři Milkovich a Boudreau: Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.¹³

Lidské zdroje jsou tedy tvořivým prvkem v každé organizaci, neboť poskytují služby, vyrábí zboží, kontrolují kvalitu, rozdělují finanční zdroje a stanovují strategii a cíle organizace. Z tohoto důvodu by řízení lidských zdrojů ve společnosti mělo být středem pozornosti každého manažera. Personalisté ve společnosti musí obsáhnout celou řadu znalostí, mezi které patří například to, že musí dobře rozumět předmětu podnikání a efektivně pracovat se zaměstnanci na všech úrovních v organizaci.

Nejdůležitějším úkolem personalisty ve společnosti je tedy sladění programů rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskou strategií organizace tak, aby všechny tyto programy odpovídaly jejím potřebám.¹⁴

Základní cíle, ke kterým by mělo personální řízení v podniku směřovat, je jednak prosperita podniku, ale také spokojení zaměstnanci. Řízení lidských zdrojů v organizaci má za úkol hlavně zabezpečovat lidské zdroje, díky čemuž by organizace měla disponovat kvalifikovanými a dobře motivovanými pracovníky. Dále má za úkol rozvoj pracovníků, ocenění pracovníků a vytvářet mezi pracovníky harmonické pracovní vztahy.

¹³ MILKOVICH, BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada a.s, 1993. s. 38.

¹⁴ MILKOVICH, BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. s. 38.

Mezi hlavní aktivity řízení lidských zdrojů patří především: personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky.

4.1 Personální plánování

Personální plánování slouží jako pojítka mezi širšími plány organizace a konkrétně zvolenými alternativami postupů v oblasti řízení lidských zdrojů.¹⁵

Je velice důležité, aby organizace pečlivě zvažovala každé rozhodnutí týkající se zaměstnávání lidí. Každá organizace by měla zaměstnávat jen takový počet lidí, který opravdu potřebuje. V opačném případě by mohlo ve firmě docházet k přezaměstnanosti nebo by hrozilo nebezpečí při nedostatečném množství pracovníků.

Jestliže firma nemá k dispozici dostatečné množství pracovníků, pak jsou pracovníci: přetížení prací, nejsou schopni plnit pracovní úkoly co do množství ani co do kvality, jsou vystaveni stresu a v souvislosti s tím se zvyšuje pravděpodobnost výskytu úrazu, nemají dostatek času na promyšlení svých pracovních postupů, rozhodují se a plní své úkoly v časové tísně a častěji se dopouštějí chyb, jsou nespokojeni, vytváří se u nich negativní vztah k firmě.¹⁶

Má-li naopak firma více pracovníků, než potřebuje, pak to má za následek nevyužívání pracovníků, nevyužívání strojů a zařízení, a tudíž nižší produktivitu práce ve firmě, plýtvání mzdovými prostředky a vyšší výrobní náklady snižující konkurenceschopnost firmy na trhu. V případě, že jsou pracovníci odměňováni přísně podle výkonu, vede honba za prací k narušování dobrých vztahů mezi nimi, nedostatek práce vyvolává u pracovníků obavy z propouštění, ztrácejí pocit sociální jistoty a perspektivy zaměstnání, zhoršuje se jejich vztah k firmě a zpravidla ti nejlepší, kteří

¹⁵ MILKOVICH, BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada a.s, 1993. s. 197.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 38.

snadno naleznou uplatnění jinde, mají tendenci odcházet. Pracovníci nemají dostatek příležitostí k svému personálnímu rozvoji a pracovní kariéře.¹⁷

Při shrnutí by úkolem personálního plánování mělo být to, aby se firma vyvarovala přezaměstnanosti, ale také aby podnik měl v současnosti i v budoucnosti optimální počet pracovní síly s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Při personálním plánování je tedy zapotřebí definování podnikových cílů a jejich následné transformace do potřeby pracovních sil.

4.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Každá organizace se skládá z určitého počtu pracovních míst. Pracovní místo můžeme chápat jako: organizační článek určený pro výkon určité práce představující souhrn úkolů, povinností a zodpovědnosti.¹⁸

Každé pracovní místo v organizaci má tedy své specifické požadavky, mezi které patří například požadavek na kvalifikaci pracovníka, způsob zpracování úkolů atd. Pracovní místo může být zřízeno, zrušeno nebo může nabýt jiných požadavků. Je měřitelné, zatříditelné, můžeme ho analyzovat a zkoumat jeho nutnost v organizaci.

Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů a odpovědností takovým způsobem, aby je efektivně mohli vykonávat pracovníci s určitými pracovními schopnostmi. Je to zároveň proces, kde se vytvářejí podmínky pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst ve firmě a do kontextu pracovních a výrobních cílů firmy.¹⁹

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 38.

¹⁸ ZLÁMAL, HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. s. 70.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 41.

Při vytváření pracovních míst je důležité si zodpovědět následující otázky:²⁰

Co? Úkol, který je třeba splnit.

Kde? Umístění firmy a umístění pracoviště.

Kdy? Čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.

Proč? Důvod, který má firma k tomu, aby požadovala daný úkol.

Jak? Metody práce, jak se práce provádí.

Kdo? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.

Analýza pracovních míst

V první řadě je v organizaci zapotřebí znát požadavky na každé jednotlivé pracovní místo, které se mohou v průběhu času měnit. K rychlému reagování na změny organizaci přispívá právě analýza pracovních míst, která je díky tomu jednou ze základních a podstatných složek personální činnosti a zásadním způsobem ovlivňuje připravenost organizace na nové úkoly.

Každá organizace bez popisu a specifikace pracovního místa nemůže efektivně získávat a vybírat pracovníky, spravedlivě hodnotit jejich pracovní výkon a odměňovat je, navíc vznikají problémy s identifikací potřeby vzdělání a s rozmisťováním pracovníků.²¹

Analýza pracovního místa je tedy stanovení toho, s jakým cílem a jak má být práce vykonávána. Z tohoto důvodu analýza ovlivňuje ostatní personální aktivity, mezi které patří přijímání, hodnocení, vzdělávání a odměňování pracovníků.

Při analýze pracovních míst je třeba odpovědět na následující otázky: Jaký je název práce, pracovní funkce, zaměstnání na pracovním místě? Kde se pracovní

²⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 43.

²¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 48.

místo nachází, jak je organizačně začleněno? Jaký má smysl, co je jeho účelem? Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají? Jak se úkoly člení na dílčí úkoly a operace? Které z nich se vykonávají soustavně a které příležitostně? Které jsou hlavní a které vedlejší? Za co a koho je pracovník odpovědný? Komu je odpovědný? Proč jsou pracovní úkoly vykonávány, tak jak jsou? Apod.²²

Výsledkem analýzy je popis pracovního místa, který je třeba použít jako základní materiál pro obsazování volných pracovních míst. Je zapotřebí je archivovat, aktualizovat, rušit popřípadě vytvářet nová. Díky vzniklému popisu pracovního místa organizace dokáže lépe reagovat na potřeby na trhu, organizovat práci, přidělovat pracovní úkoly, identifikovat zdroje pracovníků, řídit personální rozvoj pracovníků nebo například rozpoznat jejich potřebu vzdělání apod.

4.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je oslovení určitého počtu uchazečů s vhodnými předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. Při získávání pracovníků je zapotřebí vycházet z popisu pracovního místa, kde jsou podrobně stanovené nároky na potenciálního zaměstnance.²³

V souvislosti se získáváním zaměstnanců organizace musí hlavně včas rozpoznat, kde se jaké místo uvolní nebo bude vytvořeno a jaké budou jeho pracovní úkoly, odpovědnost a podmínky.

Celkem existují dva zdroje, z kterých může organizace získávat a vybírat zaměstnance. Mezi tyto zdroje patří vnitřní a vnější.

²² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 44.

²³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 79.

Vnitřní zdroje tvoří zaměstnanci, kteří chtějí například vykonávat náročnější, popř. lépe ohodnocenou práci, a to pouze v rámci organizace. Tyto zdroje tvoří například i zaměstnanci, kteří byli v rámci organizačních změn přiřazeni na jinou pozici.²⁴

Vnější zdroje představují nabídku práce zahrnující pracovníky, kteří chtějí změnit zaměstnání a pracovat v jiné organizaci, nebo práci nemají a chtějí vstoupit do pracovního procesu.

Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků.²⁵

Definování požadavků můžeme chápat jako přípravu popisů a specifikaci pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

Přilákání uchazečů vyjadřuje prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.

Vybírání uchazečů chápeme jako třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí a přípravu pracovní smlouvy.

Definování požadavků vychází z popisu pracovního místa, který je popsán v kapitole 4.2. Popis pracovního místa zde hraje velkou roli, protože napomáhá organizaci k sestavení inzerátů a napomáhá při hodnocení uchazečů a přehledu schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi vytváří hlavní kritéria, podle kterých jsou uchazeči posuzováni a vybíráni.

Přilákání uchazečů je další důležitý bod, který se týká získávání a výběru pracovníků. Proces získávání a výběr pracovníků můžeme chápat jako soustavu několika kroků, během kterých se jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel snaží o sobě získat co možná nejvíce informací, na základě kterých se rozhodují o budoucí spolupráci. Důležité je tedy rozhodnout, co bude organizace potenciálním uchazečům nabízet a jakým způsobem pracovníka hledat a informovat o volném pracovním místě.

²⁴ SYNEK, KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. s. 229.

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdroj: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. 343.

V současné době existuje několik metod, které můžeme využít pro informaci o volném pracovním místě. Mnohdy se vyplácí nevyužívat pouze jednu metodu, ale jejich kombinaci z toho důvodu, že organizace má pak větší šanci oslovit co možná nejširší skupinu potenciálních pracovníků. Mezi tyto metody patří:

Ústní dotaz nebo nabídka

Je to případ, kdy se uchazeči nabízejí sami nebo organizace přímo osloví vhodného jedince. Tato metoda není finančně náročná, avšak při oslovení vhodného jedince přímo organizací hrozí, že bude výběr pracovníka ovlivněn vztahem k doporučující osobě nebo samotnému uchazeči.

Doporučení stávajícího pracovníka

Doporučení stávajícího pracovníka představuje situaci, kdy vlastní pracovník doporučí organizaci vhodného jedince či pracovník informuje vhodného jedince o volném pracovním místě. Tato metoda je běžně používána a pro její podporu svědčí argument, že pracovníci nedoporučí nevhodného člověka, protože by tím poškodili sami sebe.²⁶

Vývěsky v podniku nebo mimo podnik

Využití vývěsek v podniku nebo mimo podnik patří k dobrým metodám, díky kterým může organizace oslovit širší okruh potenciálních zaměstnanců. Navíc podniku přispívá i tím, že může uvést podrobný popis pracovní pozice a přesně vymezit své požadavky na uchazeče, ale také i nabízené výhody spojené s pracovním poměrem. Tento fakt může mít za následek to, že uchazeči už na první pohled dokáží sami posoudit, zda se o místo ucházejí či ne.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Pro některé organizace mohou být univerzity, učiliště či školy hlavním zdrojem získávání pracovníků, neboť tato metoda je velice levná a škola často sama dělá jakýsi předvýběr a může doporučit nejvíce vhodného člověka, kterého organizace potřebuje.

²⁶ KOCIANOVA, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 88.

Organizace má navíc při využití této metody možnost důkladněji poznat potenciálního pracovníka a získat tak o něm podrobnější informace než o jiném uchazeči.

Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřadem práce je velmi často využívaná metoda, neboť každá organizace v dřívějších dobách měla funkci „ohlašovací“, čili by měla v případě vzniku nebo uvolnění pracovního místa vždy tuto skutečnost oznámit přímo na úřad práce. Ve většině případu firmy u této možnosti setrvaly a vzniklé volné místo z výhodných důvodů na úřad práce i v současné době oznamují.

V případě využití úřadu práce musí podnik přesně vymezit požadavky na uchazeče, díky kterým úřad práce provede předvýběr uchazečů, z kterého si daný podnik může vybrat toho nejvhodnějšího. Úskalí této metody bylo takové, že nabídkou organizace oslovovala pouze uchazeče, kteří byli vedeni na úřadu práce. V dnešní době, kdy jsou nabídky od úřadu zveřejňovány na internetových stránkách podnik tak oslovuje široký okruh uchazečů. Přesto je tato metoda doporučována malým podnikům při získávání a výběru pracovníků pro pracovní místa, kde se nevyžaduje příliš vysoká kvalifikace.

Využívání služeb personálních agentur

Tato metoda se doporučuje využívat v případě výběru výše kvalifikovaného pracovníka neboť tato metoda je finančně náročná oproti jiným již zmíněným metodám. Organizace musí i v tomto případě jasně a důkladně formulovat své požadavky a kriteria, díky kterým bude personální agentura podrobně a pečlivě vybírat nejvhodnější kandidáty. Tito kandidáti jsou následně doporučeny firmě k pracovnímu pohovoru. Organizace tak získá pouze uchazeče podle svých představ, což ji umožňuje celý proces výběru urychlit.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

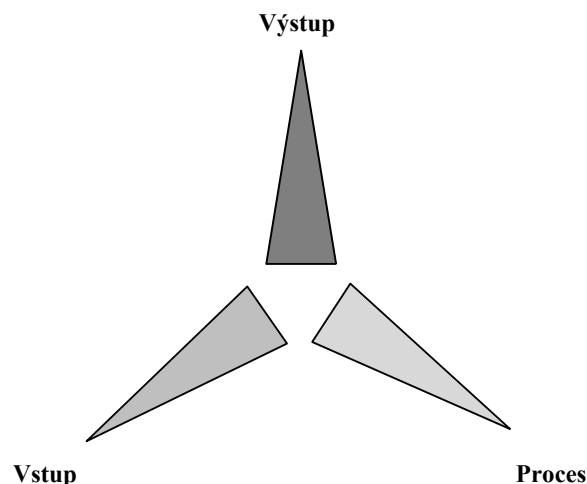
Do této metody patří inzerování nabídky práce v tisku, rozhlase, televizi či na internetových stránkách (např. webové stránky zaměstnavatele). Při využití této metody se o volném pracovním místě dozvídá velké množství lidí oproti jiným metodám. Její nevýhoda je taková, že bývá ve většině případů finančně nákladná.

Je důležité podotknout, že aby byl inzerát opravdu efektivní a organizace přilákala jen takové uchazeče, o které má opravdu zájem, je velice nezbytné, aby obsahoval veškeré skutečnosti, které jsou pro nás podstatné. Pokud inzerát vyvolá záplavu nabídek, ve většině případů jde o špatně sestavený inzerát.

4.4 Hodnocení pracovníků

Řízení výkonnosti pracovníka a jeho pravidelné hodnocení můžeme považovat za manažerskou metodu, která vede k úspěšnému naplnění předem stanovených pracovních cílů pracovníka. Hodnocení pracovníků, a tudíž i řízení jejich výkonnosti, jsou personálními činnostmi a provádí je manažeri podniku. Účelem hodnocení pracovníků je posoudit pracovníka jak z hlediska jeho výkonnosti, tak z hlediska souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními nároky. Hodnocení pracovníků je přínosné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel na jedné straně potřebuje vědět, jaké lidi zaměstnává a jak tito lidé přispívají k dobrým hospodářským výsledkům organizace. Na druhé straně je také pro zaměstnance dobré vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jestli je spokojen s prací, kterou v podniku vykonává. Aby hodnocení pracovníků bylo efektivní, musí být zaměřeno na tři zásadní oblasti hodnocení:

Obrázek 1 Tři oblasti hodnocení



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. s. 20.

Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné, neboť je lze číselně vyjádřit a mají rozlišovací schopnosti. V současné době je buď přímé hodnocení výstupu, či nepřímé hodnocení výstupu. Za přímé hodnocení výstupu můžeme považovat například obrat či chybovost. Za nepřímé hodnocení výstupu považujeme například výsledky, které můžeme hodnotit i na základě stupnice 0 – 5 s tím, že zaměstnance ohodnotíme například číslem 3.

Vstup můžeme chápat, jako vše, co pracovník do své práce vkládá. Patří sem potenciál, způsobilosti, ale také zkušenosti z předchozích zaměstnání.

Hodnocení procesu je hodnocení pracovníka, které se týká jeho přístupu například k úkolům, ale i spolupracovníkům. Hodnocení procesu zahrnuje i chování zaměstnance při práci.²⁷

4.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků je nástrojem optimálního spojování jedince s pracovními úkoly. Jedná se o průběžný proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků. Lze ho vymezit jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy. Cílem rozmíst'ování má být optimalizace vztahu mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem.²⁸

Ukončování pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru lze provést pouze dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením či zrušením ve zkušební době.

²⁷ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. s. 21.

²⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 137.

Ukončení pracovního poměru dohodou je dvoustranný právní úkon, který se uplatňuje v případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou na rozvázání pracovního poměru, který skončí sjednaným dnem.

Zaměstnanec stejně jako zaměstnavatel mohou zrušit pracovní poměr formou výpovědi. Jedná se o právní úkon jednostranný, který nevyžaduje souhlas druhé strany. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů výslovně stanovených v zákoníku práce. Naopak zaměstnanec k podání výpovědi nemusí udávat důvod tohoto kroku. Byla-li podána výpověď, pak skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby. Výpovědní doba je stejná jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance a činí dva měsíce.

Okamžitě zrušit pracovní poměr může zaměstnavatel pouze výjimečně, a to pouze v případě, že byl zaměstnanec odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně šesti měsíců, či porušil-li zaměstnanec pracovní kázeň zvláště hrubým způsobem. Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit, jestliže podle lékařského posudku nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel jej nepřevodil na základě předložení posudku na jinou, pro něho vhodnou práci. Další důvod, kdy zaměstnanec může okamžitě zrušit pracovní poměr je v případě, že zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu do 15 dnů po uplynutí její splatnosti.²⁹

Ukončit pracovní poměr ve zkušební době může jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu.

4.6 Odměňování

Do personálních činností, které zařazujeme do motivačního programu zaměstnanců, patří bezesporu i odměňování pracovníků. Odměňování pracovníků představuje ohodnocení pracovního výkonu formou mzdy, platu nebo odměnou.

²⁹ SCHMIED, TRYLČ. *Zákoník práce: Stručný komentář s důrazem na poslední změny*. 9. vyd. Olomouc: Anag, 2013. s. 35

Odměňování pracovníků slouží jako motivace k vyššímu výkonu nebo ke zvýšení zaměstnancovy kvalifikace.

Oblast odměňování je v České republice upravována legislativou a spadají sem tři základní pojmy, mezi které patří: mzda, plat a odměna.

Mzda

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, sjednávána ve smlouvě nebo stanovena zaměstnavatelem vnitřním předpisem anebo určena mzdovým výměrem. Mzda nepřísluší zaměstnancům v pracovním poměru, jestliže je jejich zaměstnavatel stát, obec, kraj, státní fond a školská právnická osoba. Osoby, které spadají pod tohoto zaměstnavatele, jsou odměňovány formou platu. Mzda musí být sjednána před začátkem výkonu práce a nejpozději v den nástupu do zaměstnání musí zaměstnavatel vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis.

V současné době máme několik druhů mzdy. Patří sem časová, úkolová, podílová a dodatková mzda.

Časová mzda – je to taková forma, při níž je výdělek pracovníka závislý na množství odpracovaného času a používá se, když nelze změřit pracovní výkon nebo ho nemůže pracovník ovlivnit. Je to forma mzdy, při níž je výdělek pracovníka závislý na množství odpracovaného času. Časová mzda může být hodinová, týdenní nebo měsíční a je nejčastěji využívanou mzdovou formou.

Úkolová mzda – velikost úkolové mzdy závisí na množství vykonané práce nebo vyrobených výrobků. Používá se zejména pro odměňování manuální a dobře měřitelné práce. Z tohoto důvodu není vhodná pro všechny typy pracovních činností.

Podílová mzda – U této formy mzdy jde o to, že část mzdy je stanovena pevným základem a další část je závislá na tom, jak se daný pracovník podílel na dosaženém výsledku. Tato forma se používá převážně u obchodních firem a je vysoce motivační, protože odměna se přímo váže na výkon zaměstnance.

Dodatková mzda – představuje odměnu za výkon nebo za zásluhu. Využívá se ke zvýšení motivačního účinku časové mzdy a nejpoužívanější formou jsou prémie.

Plat

Jak již bylo zmíněno, plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, obec, kraj, státní fond nebo školská právnická osoba.

Zaměstnavatel určuje zaměstnanci plat v mezích podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřním předpisem. Podle zákona není možné určit plat jiným způsobem a v jiné výši.

Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě. Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich v platových stupních.

Odměna z dohody

Výše odměny z dohody a podmínky pro její poskytování se sjednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti.

4.7 Vzdělávání pracovníků

Výkonnost firmy je dána hlavně výkonností lidí, které firma zaměstnává. Z důvodu narůstajících požadavků organizací na své pracovníky je vzdělávání v podniku velice důležité. Významným znakem pracovní síly je totiž schopnost adaptovat se, přizpůsobit se a rekvalifikovat, tedy změnit svou kvalifikaci k určité práci.

Vzdělávání pracovníků je proces organizovaný firmou a zahrnuje jak vzdělávání v podniku, které může být interní, vnitropodnikové, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo podnik, kterým může být externí vzdělání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole.³⁰

³⁰ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 16.

Vzdělávání pracovníků by mělo být tedy součástí personální práce ve firmě. Správný systém vzdělávání pracovníků v organizaci totiž vede k růstu výkonnosti zaměstnanců, ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům, k celkovému zlepšení image firmy a ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců, neboť podnikové vzdělávání slouží jako prostředek k osobnostnímu rozvoji zaměstnanců.³¹

4.8 Pracovní vztahy

Porozumění svým pracovníkům, nadřízeným ale také sami sobě je klíčem k úspěšnému zařazení se do pracovního procesu. Právě porozumění je předpokladem k získání pracovní pozice, kde budeme schopni uplatnit svoje schopnosti.

Jedním z nejvýznamnějších faktorů, který ovlivňuje výkonnost, osobní spokojenost a možnost dalšího kariérního a osobnostního růstu pracovníka jsou sociální podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti. Na vytváření dobrého sociálního klimatu a mezilidských vztahů v organizaci mají největší vliv manažeři na všech úrovních v organizaci.

Úspěšným předpokladem přežití organizace v náročném vnějším prostředí je tedy i to, že by pracovníci ve všech oblastech činnosti měli být pozitivně naladěni. Charakter pracovních vztahů má tedy mimořádný význam pro výkonnost a stabilitu organizace. Z tohoto důvodu by dobré pracovní vztahy měly být předmětem zájmu, jak managementu organizace, tak ale i zaměstnanců. Základem pro uspokojování zájmů obou stran a vytváření pozitivního klimatu pro spolupráci je nalezení dohod o realizaci zájmů, kde prioritou bude dosažení rentability podniku a spokojenost zaměstnanců.³²

4.9 Péče o pracovníky

Každá organizace by měla o své zaměstnance dobře pečovat, neboť vykonávání práce je přímo spojeno s uspokojováním potřeb člověka a část potřeb souvisejících s prací je zajišťováno formou různých zaměstnaneckých výhod.

³¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 91.

³² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 344.

Do péče o pracovníky bychom mohli zařadit například stravování pracovníků, zdravotní služby, poskytování oděvů a ochranných pracovních pomůcek či zajišťování dopravy do zaměstnání.

Poskytované stravování zaměstnancům může být, ale není nutností. V případě, že firma neposkytuje stravování zaměstnanců přímo, může využít například formu tzv. příspěvků na stravování. Mezi další zaměstnaneckou výhodu patří také poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek, které je i v některých případech povinné. Většinou se jedná ale o dobrovolnou službu poskytovanou zaměstnancům. V závislosti na povaze práce jsou pak přímo poskytovány ochranné pomůcky. Doprava pracovníků do zaměstnání z místa bydliště byla charakteristická spíše pro větší podniky v dřívějších dobách a zajišťovala se formou linkového autobusu. Dnes se tato zaměstnanecká výhoda poskytuje formou služebního vozu.³³

³³ CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. s. 238.

5 Analýza zabezpečování lidských zdrojů u Abera spol. s r.o.

Předchozí kapitoly bakalářské práce jsou věnovány řízení lidských zdrojů v teoretické rovině. V praktické části naváže na toto téma. Představí společnost Abera spol. s r.o. a zaměří se na analýzu zabezpečování lidských zdrojů ve sledované společnosti.

5.1 Profil společnosti

Název společnosti: ABERA spol. s r.o.

IČO: 26498740

Sídlo společnosti: Vrchovská 1760, 286 01 Čáslav

Počet zaměstnanců: 21

Obrázek 2 Abera spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost ABERA spol. s r.o. byla založena v roce 2001 a následně v roce 2002 zapsána do obchodního rejstříku. Od svého založení se společnost zaměřila na získání povolení pro provozování stanic technické kontroly a stanic měření emisí. K jejím partnerům patří Centrum služeb pro silniční dopravu Praha a DEKRA Automobil a.s.

V prosinci 2002 byla vybudována STK Čáslav. Další stanice technické kontroly a měření emisí spolu s autoškolou byla společností otevřena v červenci 2008 v Moravské Třebové. Firma dále také v prosinci 2004 rozšířila obor svého podnikání o provozovnu stavebnin v Čáslavi.

6 Personální práce ve firmě Abera spol. s r.o.

Za hranici, kdy by si firma měla vytvořit speciální pracovní pozici personalisty, se v odborné literatuře považuje počet zaměstnanců, který se pohybuje od 100 do 150. V této společnosti pracuje pouze 21 zaměstnanců, a tudíž se jedná o malou firmu.

Roli personalisty proto sehrává sám jednatel společnosti, který má také roli vrcholového manažera. Nese odpovědnost za lidské zdroje ve společnosti a mezi jeho aktivity mimo jiné patří plánování, získávání, výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků.

Pro majitele a vedoucí pracovníky v malých firmách je nezbytnou nutností osvojení potřebných personálních znalostí a dovedností. Neznalost právě personální práce může znamenat hrozbu pro podnik a mít špatné následky. Naopak dobrá znalost personální práce přináší do podniku např. efektivní využívání pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu či spokojenost pracovníků.

6.1 Personální plánování

Společnost Abera spol. s r.o. v současné době disponuje 21 zaměstnanci. V rámci menší různorodosti v oboru podnikání klade společnost důraz při plánování zaměstnanců hlavně na uplatňování a udržování stanovené jakosti poskytovaných služeb, ale také dbá, aby počet zaměstnanců byl optimální a firma disponovala pouze kvalitními zaměstnanci, které opravdu potřebuje a jejich pracovní sílu využije.

Zpravidla 1x ročně (poslední měsíc běžného roku) zpracovávají vedoucí jednotlivých úseků (stanice Čáslav, stanice Moravská Třebová, autoškola Moravská Třebová, stavebniny Čáslav) tzv. roční plán na období následujícího roku.

Tento roční plán je komplexní a obsahuje plán investic, plán propagace a marketingu, cíle kvality, ale především plány z oblasti řízení lidských zdrojů, mezi které patří plánování počtu pracovníků a plánování vzdělávání pracovníků.

Plánování počtu pracovníků v jednotlivých profesích, nutných pro vykonávání všech činností ve společnosti v potřebném množství s ohledem na prováděné druhy činností, je prováděno na základě návrhu vedoucího jednotlivých úseků.

Pro rok 2013 počet zaměstnanců zůstává stejný až na výjimku stanice technické kontroly v Moravské Třebové. Z důvodu většího zájmu zákazníků o služby bylo navrženo vedoucím stanice zvýšení počtu zaměstnanců o pozici administrativní pracovnice STK (dále jen operátorka).

6.2 Vytváření a analýza pracovních míst ve společnosti

O vytvoření nového pracovního místa vždy rozhoduje vedoucí jednotlivého úseku ve spolupráci s jednatelem firmy na základě posouzení funkčnosti stávající organizační struktury nebo podle požadavků legislativy (platí pro STK). Společně rozhodují o názvu, označení, začlenění do organizační struktury, ale také o náplni pracovního místa.

U vytváření pracovního místa je velice podstatná jeho analýza, která vychází v podobě popisu pracovního místa a je důležitým dokumentem. Bez popisu pracovního místa a jeho specifikace by firma nemohla efektivně provádět řadu personálních činností. Popis pracovního místa je tedy velice důležitý při přijímání, hodnocení, vzdělávání a odměňování pracovníků ve firmě.

Pro příklad popis a specifikaci pracovního místa přináší příloha A. Popis a specifikace jsou zaměřené na pozici: operátorka stanice technické kontroly.

Popis a specifikace pracovního místa má klasickou formu a obsahuje tedy: pracovní místo, vztah k ostatním pracovním místům, náplň práce, odpovědnosti, pravomoci, bezprostředně nadřízená funkce, přímo podřízená funkce, vybavení, vzdělávání, požadovanou praxi, duševní požadavky a charakteristiku osobnosti, fyzické požadavky, zvláštní požadavky (řidičský průkaz), datum zpracování a jméno osoby odpovědné za zpracování.

6.3 Získávání zaměstnanců

Na získávání zaměstnanců se opět podílí vedoucí úseku společně s jednatelem. Proces získávání zaměstnanců se ve firmě provádí na základě čtyř kroků. Prvním krokem je identifikace potřeby získat zaměstnance, který vychází z plánu firmy. Druhým krokem je informace o příslušném pracovním místě prostřednictvím popisu a specifikace obsazovaných míst. Dalším krokem je identifikace zdrojů, z kterých firma bude vybírat uchazeče a závěrečným krokem je volba metod, které budou využity při získávání zaměstnanců.

Společnost Abera získává své zaměstnance hlavně z oblasti vnějších zdrojů. Z hlediska toho, že se jedná o malou firmu s menším počtem zaměstnanců, jde ve většině případů o zaměstnance uvolněné na trhu práce, absolventy škol, či zaměstnanci jiných firem. Přemístění zaměstnance v rámci podniku většinou není možné.

Získávání zaměstnanců se provádí na základě již zmiňovaného popisu a specifikace pracovního místa. Na jeho základě se pak zahájí samotný proces získávání, tedy že firma informuje potenciální uchazeče o volném pracovním místě.

Na základě popisu může společnost přesně stanovit podmínky a požadavky k pracovnímu místu. Přesně stanovenou nabídkou se společnost snaží oslovit ty uchazeče, kteří budou co možná nejvíce odpovídat stanoveným požadavkům.

Po vytvoření nabídky práce zahajuje firma proces získávání, tzn. vyšle signál a informuje o volném pracovním místě. Nabídka práce má potom klasickou formu (inzerátu) a obsahuje: název práce, místo výkonu práce, charakteristiku činnosti, požadavky na uchazeče, co firma nabízí uchazeči o práci, název a adresu firmy, předpokládaný nástup do práce, pokyn, jak, kde a do kdy se lze o místo ucházet a dokumenty, které budou od uchazeče vyžadovány.

Je důležité, aby nabídka práce přitahovala pozornost a byla zajímavá pouze pro potenciální uchazeče, kterým se firma snaží nabídku práce adresovat. Inzerát z tohoto důvodu musí být velmi přesný a „ušitý na míru“ podle požadavků na kladené místo. Zásadní je také vymezení povahy práce a pracovních podmínek. Uvedené informace by měly být pravdivé. (vzor nabídky práce viz příloha B)

Metody získávání zaměstnanců

Mezi metody, které firma využívá k získávání zaměstnanců, patří hlavně spolupráce s úřady práce a inzerce ve sdělovacích prostředcích.

V případě, že vznikne nebo se uvolní pracovní místo, firma dříve musela vždy tuto skutečnost oznámit přímo na úřad práce. V současné době tato povinnost již neplatí avšak firma Abera tuto možnost stále využívá. Využívání této metody je pro firmu nejlevnější a úřad práce sám nabízí volné místo uchazečům, kteří splňují požadavky na konkrétní práci. V dnešní době navíc úřad práce nabídky zveřejňuje přímo na svém spravovaném serveru, takže nabídka se dostane do širokého okruhu uchazečů o zaměstnání.

V případě inzerce ve sdělovacích prostředcích firma v minulosti využila pouze metodu inzerování v rámci Čáslavských novin vycházejících jako měsíčník. V poslední době metoda není využívána z důvodu finanční nákladnosti, ale také z důvodu, že docházelo k oslovení okruhu uchazečů pouze v rámci města Čáslav.

6.4 Výběr zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců ve společnosti Abera je rozpoznat, který z uchazečů bude nejlepší nejen pro konkrétní práci, ale i pro celý firemní kolektiv. Z tohoto důvodu jsou pro firmu důležité nejen odborné předpoklady, ale také i osobní charakteristika uchazeče. Od uchazečů firma při výběru vyžaduje: motivační dopis, životopis a doklady o vzdělání a praxi.

Samotný výběr zaměstnanců se skládá z několika kroků. Když firma informuje o pracovním místě, sděluje i požadavek zaslání motivačního dopisu spolu s životopisem. Na základě získaných dokumentů provede jednatel společnosti s vedoucím úseku jakýsi předvýběr uchazečů, kteří budou pozváni na osobní pohovor do firmy, který je ve společnosti Abera zásadní. Společnost se snaží do užšího kola vybrat nejvíce 15 uchazečů, kteří podle dostupných informací nejvíce splňují požadavky na pracovní místo. Odmítnutí uchazeči, kteří nevyhovují požadavkům, jsou obeznámeni touto skutečností formou e-mailu.

Cílem osobního pohovoru je jednak získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, ale také i poskytnout uchazeči informace o podniku a o práci v podniku. Velká výhoda pohovoru tkví v tom, že lze navodit atmosféru neformálnosti, v níž je uchazeč ochotnější a v níž lze snadněji poodhalit jeho povahové rysy.

Osobní pohovor s kandidáty pozvanými do užšího kola provádí zpravidla jednatel s vedoucím, díky znalosti problematiky nejen výběru zaměstnanců, ale i obsazovaného pracovního místa.

U osobního pohovoru jsou tedy přítomni dva posuzovatelé, díky kterým je posuzování uchazeče spravedlivější, přesnější a méně subjektivní. Z tohoto důvodu se firma vyvaruje toho, že jediný posuzovatel se může nechat unést svými sympatiemi či antipatiemi. Je totiž málo pravděpodobné, že by oba členové chovali stejné sympatie či antipatie k určitému typu lidí.

Ve firmě je využíváno tzv. strukturovaného pohovoru, což znamená, že jsou přesně stanoveny požadavky na znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní požadavky pracovní místa na pracovníky. Jsou přesně stanoveny otázky pro pohovor, které jsou kladeny všem uchazečům. U všech uchazečů je dodržován stejný postup, tudíž posuzovatelé dokáží lépe zhodnotit uchazeče mezi sebou a vybrat toho nejvhodnějšího.

6.5 Hodnocení pracovníků ve společnosti

Hodnocení pracovníků je přínosné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel na jedné straně potřebuje vědět, jaké lidi zaměstnává a jak tito lidé přispívají k dobrým hospodářským výsledkům organizace. Ve společnosti Abera spol. s r.o. se provádí hodnocení pracovníků jen v rámci stanice technické kontroly a má povahu formálního hodnocení pracovníků stanice. Je prováděno zpravidla jednou ročně. V ostatních úsecích společnosti hodnocení pracovníků není prováděno.

6.6 Odměňování

Odměňování pracovníků v malé firmě bývá mnohem citlivější, než je tomu u podniků velkých z jednoho prostého důvodu. Lidé se dobře znají a mají přehled o pracovním chování a výkonu svých spolupracovníků. Je důležité si uvědomit,

že spravedlivé odměňování přispívá k spokojenosti zaměstnanců se společností, ve které pracují.

Odměňování ve firmě probíhá tak, že zaměstnanci dostávají k desátému dni následujícího měsíce mzdy spolu s výplatní páskou. Každý zaměstnanec má svou základní hrubou mzdu, která mu byla přidělena v době nástupu do pracovního poměru plus prémie. Výše prémie je stanovena podle odpracovaného času ve firmě a i přesto, že zaměstnanci pracují ve firmě ve většině případů delší dobu, jsou většinou minimální. Prémie mají finanční formu. Ve firmě Abera jsou poskytovány také zaměstnanecké výhody. Ty ale náleží pouze vedoucím jednotlivých úseků a jsou poskytovány formou služebního vozu či mobilního telefonu.

V současné době jako odměna už není vnímána jen finanční či benefitová složka, ale i další charakteristiky společnosti, jako je firemní kultura, pracovní prostředí, obsah práce, kariérní možnosti, možnosti rozvoje a vzdělávání apod.

Na základě pozorování a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se ve firmě Abera setkáváme s nespravedlivým a netransparentním odměňováním, přeplácením a nedocenením některých pracovních pozic. Odměňování zaměstnanců ve firmě je vždy citlivou záležitostí, a proto setrvání u špatně nastaveného systému odměňování vede k negativnímu vlivu na výkonnost pracovníků a následně poté na výkonnost celé firmy.

6.7 Vzdělávání pracovníků

V rámci společnosti Abera jsou zabezpečovány potřeby personálního vzdělávání pouze u těch zaměstnanců, které vyplývají z potřeby odborné přípravy nutné pro dosažení shody s požadavky na konkrétní služby z požadavků na konkrétní pracovní pozici, či z legislativních požadavků.

Ve většině z těchto případů jsou zaměstnanci firmy ve vybraných profesích povinni k výkonu své funkce absolvovat pravidelná školení. Školení jsou prováděna interně i externě, jsou periodická i nepravidelná a liší se podle potřeby pro jednotlivé pracovní místo. O účasti na školeních a jiných formách vzdělávání vždy rozhoduje jednatel firmy spolu s vedoucím úseku.

Volba vzdělávacích institucí a lektorů se provádí ve většině případů na základě dlouhodobých zkušeností, které vycházejí z kladného hodnocení účastníků, navrhované ceny, vyhovujícího termínu a místa konání či na základě legislativních předpisů.

V případě, že si zaměstnanec společnosti hodlá dobrovolně zvyšovat svou kvalifikaci během své pracovní doby, je povinen požádat jednatele společnosti o souhlas se svým uvolňováním. Na základě souhlasu jednatele společnosti může být takovéto vzdělávání či školení zaměstnanci proplaceno.

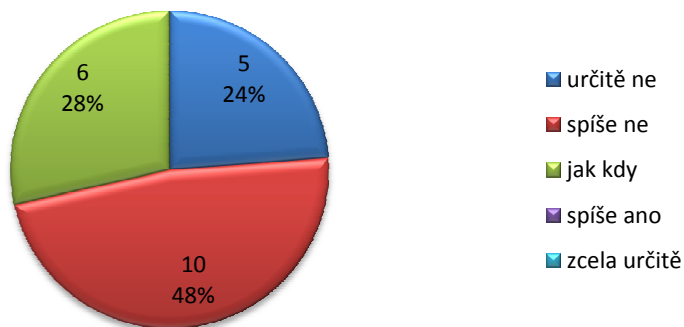
7 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Po shrnutí aktuálního stavu personální práce ve sledované firmě byl v rámci této bakalářské práce také zvolen kvantitativní výzkum. Jako zdroj dat byl ve firmě Abera předložen všem 21 zaměstnancům dotazník na průzkum jejich spokojenosti ze všech sledovaných oblastí. Dotazník byl zaměřen na personální činnosti ve firmě. Týkal se hodnocení zaměstnanců, ale také odměňování, výběru a získávání zaměstnanců, pracovních vztahů atd. (viz příloha C). Dotazník byl vyplňován anonymně a jeho návratnost byla 100%.

7.1 Interpretace údajů z dotazníkového šetření

1) První dotazovaná otázka se týkala odměňování zaměstnanců ve firmě. Konkrétně zněla: Úroveň mezd a zaměstnaneckých výhod v naší společnosti odpovídá nárokům pracovních míst.

Graf 1 Odměňování zaměstnanců

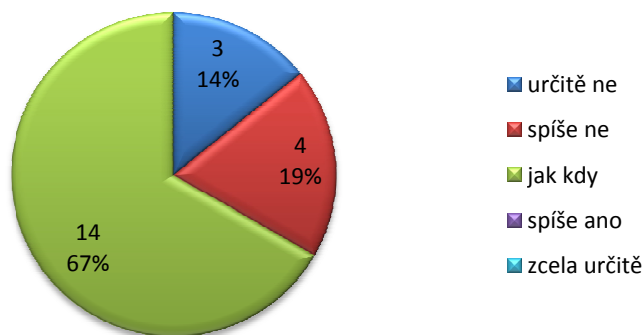


Zdroj: vlastní zpracování

Z 21 dotazovaných uvedlo 10 (48%) respondentů firmy, že úroveň mezd a zaměstnaneckých výhod spíše neodpovídá nárokům pracovních míst. Převážně záporné odpovědi se vyskytly téměř u všech respondentů. Přitom odměňování pracovníků zařazujeme do motivačního programu zaměstnanců a je jednou z důležitých personálních činností.

2) Druhá otázka v dotazníku se týkala komunikace na pracovišti. Zajímala se o to, zda mají zaměstnanci pocit, zda rozhodnutí, která se jich týkají, s nimi jejich nadřízený předem probírá. Celkem 67% zaměstnanců odpovědělo: jak kdy, 19% spíše ne a 14% si myslí, že rozhodnutí, která se jich týkají, s nimi nadřízený určitě neprobírá.

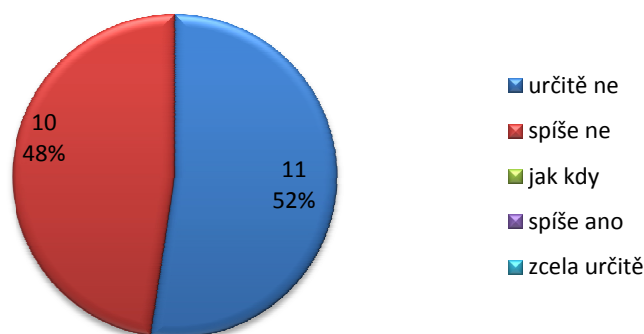
Graf 2 Komunikace na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

3) Další otázka v dotazníku se týkala rozdělení práce a odměňování. Zaměstnanci měli odpovědět, zda si myslí, že je odměňování a rozdělení práce ve firmě spravedlivé. Zajímavé je, že 52% si myslí, že určitě ne. Zbývajících 48% odpovědělo také záporně a jejich odpověď zněla: spíše ne.

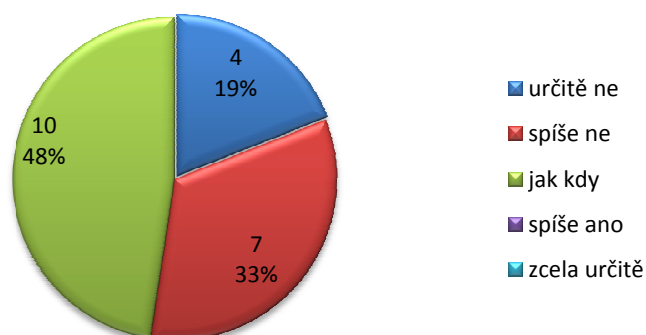
Graf 3 Odměňování a rozdělení práce



Zdroj: vlastní zpracování

4) O tom, zda společnost dává svým zaměstnancům možnosti růstu kvalifikace a uplatnění jejich schopností si 19% zaměstnanců myslí, že jim tato možnost není zcela určitě poskytována. 33% zaměstnanců si myslí, že spíše ne a 48% odpovědělo: jak kdy.

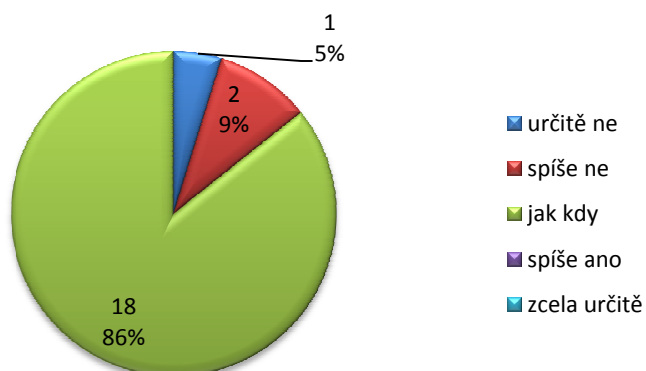
Graf 4 Kvalifikace a uplatnění schopností



Zdroj: vlastní zpracování

5) Vyhodnocení otázky, která se dotazovala zaměstnanců, zda si myslí, že důležitá místa ve firmě zastávají pouze osoby, které mají pro ně odpovídající předpoklady, dopadlo velice rozpačitě. Celkem 86% zaměstnanců odpovědělo jak kdy, což není pro firmu moc lichotivé. 5% si myslí, že určitě ne a 9% odpovědělo: spíše ne.

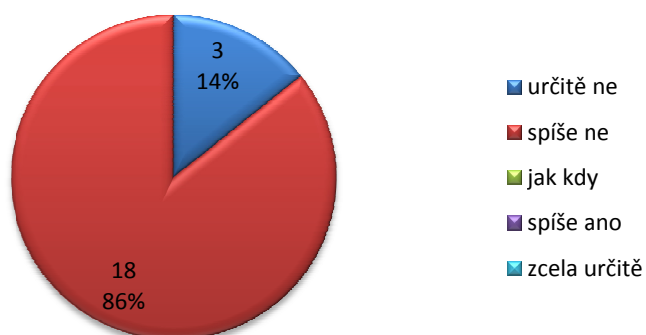
Graf 5 Kvalifikace ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

6) O tom, zda svým pracovníkům firma přináší pocit pracovní jistoty, si převážná většina zaměstnanců tedy 86% z nich myslí, že spíše ne. Dokonce 14% tvrdí, že určitě ne. Celkově u této odpovědi dotazování zaměstnanci smýšleli velmi záporně.

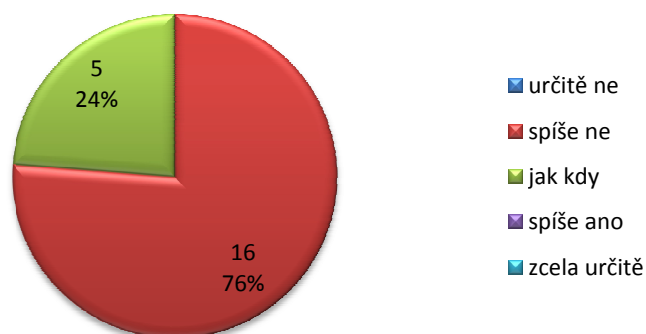
Graf 6 Pracovní jistoty



Zdroj: vlastní zpracování

7) Zajímavé jsou také výsledky na otázku týkající se péče o zaměstnance. Celkem 76% zaměstnanců si myslí, že o své zaměstnance se společnost nestará a není ochotna pomoci řešit jejich problémy. Celkem 24% zaměstnanců odpovědělo na otázku: jak kdy.

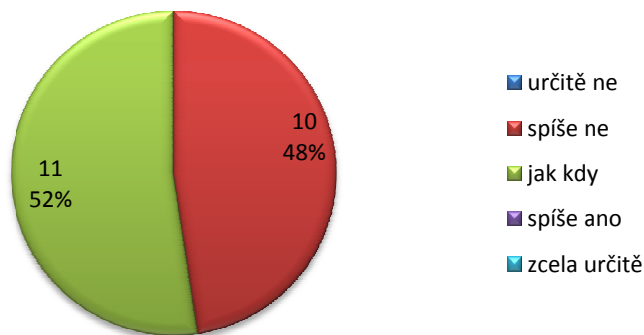
Graf 7 Péče o zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

8) Kladně nebyla vyhodnocena ani otázka, která se dotazovala zaměstnanců, zda se firma zajímá o jejich názory a zkušenosti. Z dotazovaných zaměstnanců si 48% myslí, že se firma spíše o jejich zkušenosti a názory nezajímá. Ze zbylého počtu zaměstnanců 52% odpovědělo: jak kdy.

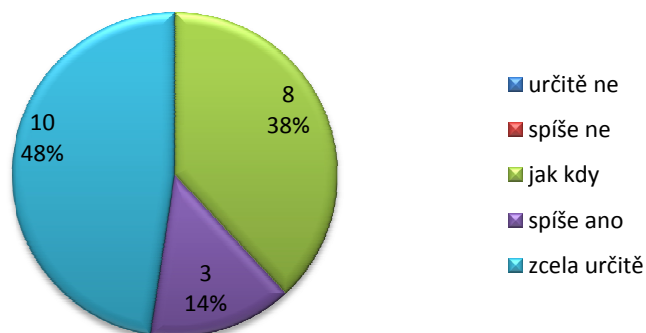
Graf 8 Zkušenosti zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

9) V otázce týkající se úkolů a odpovědností se poprvé vyskytly kladné odpovědi. Že úkoly a odpovědnosti na pracovišti ve firmě Abera jsou jasně stanoveny si myslí 48% zaměstnanců. Odpovědi spíše ano označilo tuto otázku 14%. Jak kdy odpovědělo 38%.

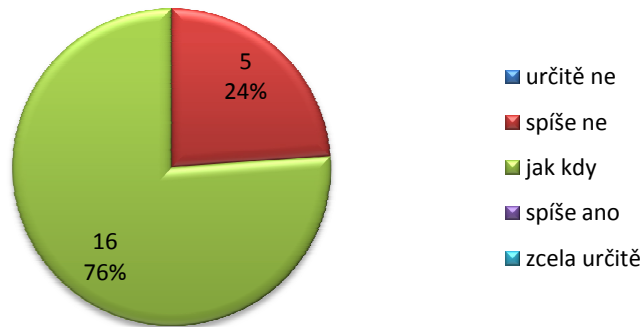
Graf 9 Úkoly a odpovědnosti na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

9) O tom, zda si společnost dokáže získat a udržet kvalitní zaměstnance si 24% zaměstnanců myslí, že spíše ne. 76% dotazovaných odpovědělo jak kdy.

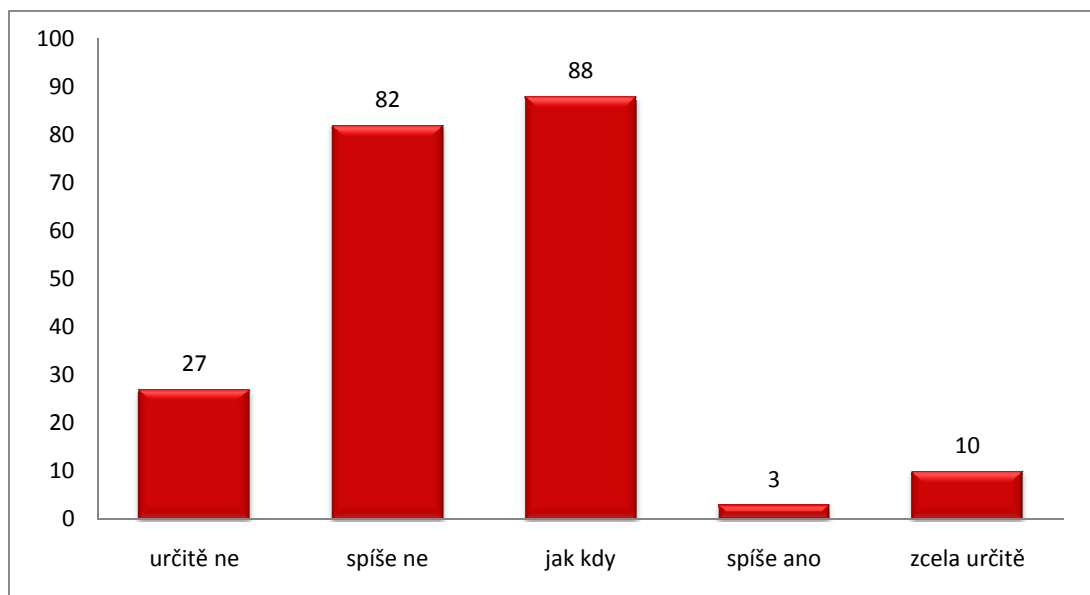
Graf 10 Získávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu porovnáme počet kladných a záporných odpovědí, které se vyskytly v celkovém dotazníku. Díky tomuto kroku budeme lépe schopni posoudit spokojenost či nespokojenost zaměstnanců ve firmě Abera.

Graf 11 Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že většina zaměstnanců odpověděla na dotazované otázky převážně zápornými odpověďmi. Z celkového šetření můžeme říci, že zaměstnanci ve sledované firmě jsou celkově nespokojeni. Jejich nespokojenost se týká převážně odměňování a vzdělávání na pracovišti. Z celkového dotazníku se v jediné otázce týkající se úkolů a odpovědností vyskytly kladné odpovědi. Zaměstnanci jsou spokojeni tedy pouze v oblasti přidělování úkolů a odpovědností na pracovišti.

7.2 Analýza stavu společnosti

V rámci dotazníkového šetření jsme zjistili, že zaměstnanci ve společnosti nejsou spokojeni s celkovou personální prací, a proto v následující části budeme řešit, zda je nespokojen či spokojen sám jednatel společnosti. V případě zjištěných nedostatků budou navrženy kroky, které by vedly k zlepšení současné situace.

Díky teoretickým poznatkům se nyní práce bude zabývat výběrem vhodné strategie, která by vedla k požadovanému cíli, který by pro jednatele společnosti (centrální postava v malé firmě při strategickém řízení je samotný podnikatel, který v tomto případě zastává roli manažera) měl být zcela jasný. Cílem tedy bude najít vhodnou strategii, která by vedla k zlepšení celkového stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti.

7.3 SWOT analýza

V rámci hledání toho, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat, provedeme analýzu SWOT. SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT analýza je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti a jde v podstatě o takzvanou soubornou analýzu. V této práci bude využita z jednoho prostého důvodu. Díky tomu, že si přehledně umístíme jak silné a slabé stránky, tak i příležitosti a hrozby naší společnosti, budeme schopni vyčíslit nebo nějakým způsobem vyhodnotit závěry, které nepřispívají k firemní výkonnosti

a měly by být opraveny, nebo úplně odstraněny. Na základě rozhovorů s jednatelem společnosti, analýz písemných dokumentů a osobní znalosti firmy jsme schopni tento výčet vytvořit.

Tab. 1 SWOT analýza

OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> - Realizování personálního rozvoje zam. - Realizování sociálního rozvoje zam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Odchod zaměstnanců z firmy - Nespokojenost zaměstnanců
STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> - Dobré pracovní vztahy - Dostatečně vymezené úkoly - Dostatečně vymezené odpovědnosti - Stálí zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> - Odměňování zaměstnanců - Nedostatečná kontrola zaměstnanců - Špatná komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

STRENGTHS (silné stránky):

Mezi silné stránky společnosti Abera patří jednoznačně dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Pravidlo, že pracovníci menších firem přestávají být zaměstnanci, ale stávají se ve větší míře spíše spolupracovníky, se potvrdilo. V kolektivu ve společnosti Abera spol. s r.o. se všichni sešli v poměrně různorodém věkovém složení s mnoha různorodými vlastnostmi. Z mého pohledu i přesto nemá kolektiv náchylnost ke konfliktům, komunikace je většinou přímá, neformální a otevřená. O případných vzniklých problémech jsou pracovníci schopni a ochotni diskutovat. Osvědčila se snaha řešit vzniklé problémy otevřeně, narovinu a hlavně okamžitě. Za silnou stránku společnosti je považován také fakt, že ve společnosti pracují stálí zaměstnanci, tzn. že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti od doby jejího založení až po současnost.

Mezi další silné stránky také bezesporu patří skutečnost, že si společnost dokáže dostatečně vymezit úkoly a odpovědnosti.

OPPORTUNITIES (příležitosti):

V prvním kvadrantu příležitostí vidíme dvě skutečnosti: realizaci personálního rozvoje zaměstnanců a realizaci sociálního rozvoje zaměstnanců. Tato příležitost je žádoucí i z řad zaměstnanců, neboť pokud firma takovou příležitost má, je třeba ji realizovat. Díky takovéto příležitosti uspokojí potřeby svých zaměstnanců, kteří si v dotazníkovém šetření stěžovali právě na skutečnost, že firma jim nedává možnost uplatnit jejich schopnosti a dosáhnout růstu kvalifikace.

WEAKNESS (slabé stránky):

Mezi slabými stránkami se ve SWOT analýze vyskytly 3 základní skutečnosti: odměňování zaměstnanců, nedostatečná kontrola zaměstnanců a špatná komunikace s jednatelem společnosti. Na slabých stránkách je zapotřebí zapracovat a minimalizovat je.

THREATS (hrozby):

Kvadrant hrozeb zastupuje odchod zaměstnanců z firmy a nespokojenost zaměstnanců. Hrozby, které ohrožují firmu bohužel v současnosti nelze odstranit. Je však důležité, že si jich je firma vědoma, a proto by měla zapracovat na příležitostech a maximalizovat silné stránky. Jedině tak by se svých hrozeb mohla firma vyvarovat.

7.4 Vyčíslení závěrů SWOT analýzy

Protože cílem SWOT analýzy není pouze zpracování potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale také především strukturovaná analýza poskytující užitečné poznatky, v následující části jsme si vyhodnotili SWOT analýzu.

U silných stránek a příležitostí jsme použili kladnou stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb byla použita záporná stupnice od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost). Tabulka byla doplněna sloupcem váha, díky kterému vyjádříme důležitost jednotlivých

položek v dané kategorii (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Součet vah v dané kategorii je vždy roven 1, a čím vyšší číslo, tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

Tab. 2 SWOT analýza – vyčíslení závěrů

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Dobré pracovní vztahy	0,25	5	1,25
Dostatečně vymezené úkoly	0,25	5	1,25
Dostatečně vymezené odpovědnosti	0,25	5	1,25
Stálí zaměstnanci	0,25	5	1,25
Součet			5,00
Slabé stránky			
Nedostatečná kontrola zaměstnanců	0,50	-5	-2,50
Odměňování zaměstnanců	0,30	-5	-1,50
Špatná komunikace s jednatelem spol.	0,20	-4	-0,80
Součet			-4,80
Příležitosti			
Realizování personálního rozvoje zam.	0,75	5	3,75
Realizování sociálního rozvoje zam.	0,25	3	0,75
Součet			4,50
Hrozby			
Odchod zaměstnanců z firmy	0,50	-5	-2,75
Nespokojenost zaměstnanců	0,50	-3	-1,50
Součet			-4,25

Výsledek SWOT analýzy	
Interní část (silné a slabé stránky společnosti)	0,20
Externí část (příležitosti a hrozby společnosti)	0,25
Celkem	0,45

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek 0,45 nám dává najevo, že musíme zapracovat na zlepšení, pokud chceme dosáhnout požadovaného cíle. Při sledování tabulky je zřejmé, že nejvyššího zlepšení dosáhneme v interní části, kde největší šance na zlepšení představuje položka nedostatečná kontrola zaměstnanců, protože jsme s ní nejvíce nespokojeni (hodnota -5) a byla ji přiřazena vysoká váha, tedy 50 % podílu důležitosti na slabých stránkách.

V externí části SWOT analýzy, tedy u příležitostí a hrozeb, se nejvíce firma obává odchodu zaměstnanců z firmy. Tato položka byla označena hodnotou 5 a byla jí přiřazena vysoká váha, tedy 50 % podílu důležitosti v hrozbách.

8 Návrh řešení a doporučení

Z provedeného průzkumu v rámci dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci ve sledované firmě jsou celkově nespokojeni. Jejich nespokojenost se týká převážně odměňování a vzdělávání na pracovišti, avšak můžeme sem zařadit i jiné oblasti z personální práce.

Na základě dotazníku byla společně s jednatelem společnosti a vedoucími jednotlivých úseků vytvořena SWOT analýza, díky které jsme byli schopni vyčíslit a vyhodnotit závěry, které nepříspívají k firemní výkonnosti, a měly by být opraveny, nebo úplně odstraněny.

V rámci průzkumu ve sledované firmě bylo zjištěno, že firma disponuje hodnocením pracovníků pouze v rámci stanice technické kontroly a v ostatních úsecích zcela chybí. Je důležité si uvědomit, že bez hodnocení pracovníků nelze efektivně provádět řadu personální činností. Z tohoto důvodu je první doporučení následující: zavedení formálního hodnocení, které je standardizované, periodické a má pravidelný interval.

Díky pravidelnému hodnocení firma pozná a hodnotí pracovníky komplexněji. Díky pravidelnému hodnocení firma lépe rozpozná, ocení a rozvine silné stránky pracovníka, čímž by se mohla vyvarovat odchodů zaměstnanců z firmy či jejich nespokojeností na pracovišti. Tímto krokem by se vyvarovala obou skutečnostem, které byly klasifikovány jako hrozby společnosti ve SWOT analýze.

Zavedení pravidelného systému hodnocení pracovníků by mohlo přispět také ke zlepšení komunikace a celkovému vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec. Velice důležitá je také motivující funkce hodnocení.

Dalším důležitým kladným bodem pravidelného hodnocení pracovníků je to, že vytvoří dobrou základnu pro odměňování, které také bylo klasifikováno v slabých stránkách společnosti, a zaměstnanci s ním nejsou také spokojeni.

Jako další bod pro doporučení, které by vedlo k zlepšení současné situace ve společnosti, by mohla být realizace personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců.

Na tuto oblast si zaměstnanci také stěžovali a promítla se i v příležitostech ve SWOT analýze. Je zapotřebí si uvědomit, že všechny příležitosti, které jsou firmě poskytnuty, by měly být realizovány.

Za vhodné by bylo také doporučení zaměřit se na odměňování zaměstnanců. Systém odměňování má působit na motivaci a spokojenost pracovníka ve firmě tak, aby měl zájem setrvat na pracovním místě. Z tohoto důvodu by bylo dobré poskytovat některé zaměstnanecké výhody i zaměstnancům, kteří nejsou na vedoucí pozici a mohli by mít například formu příspěvku na vzdělání či jazykový kurz. Poskytované zaměstnanecké výhody totiž zvyšují atraktivnost povolání a zlepšují pověst zaměstnavatele. V současné finanční situaci by takovéto výhody ve firmě Abera byly možné a zaměstnavatel má možnost je poskytnout.

Mezi silné stránky společnosti byla zařazena i skutečnost, že ve společnosti pracují převážně stálí zaměstnanci, kteří mezi sebou mají a vytvářejí dobré pracovní vztahy. Silné stránky je třeba si udržovat, ale také především maximalizovat a rozšiřovat. Z tohoto důvodu by měl být ve firmě kladen větší důraz na celkovou personální práci. Dobře vykonávaná personální práce by vedla k spokojenosti zaměstnanců, kteří by ve společnosti nepracovali jen z důvodu finanční jistoty.

ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou pro společnost zdrojem nejdražším, ale zároveň nejcennějším. Společnost si musí plně uvědomit, že rozhodnutí týkající se zaměstnanců mají pro organizaci dlouhodobý dopad. Je důležité si uvědomit, že v malých a středních firmách se personalisté potýkají se stejnými problémy a úkoly jako ve větších firmách, proto by měly klást vysoký důraz na personální práci.

Cílem této bakalářské práce bylo aplikování získaných teoretických poznatků do způsobu zabezpečování lidských zdrojů pro společnost Abera spol. s r.o. a navržení možných řešení zjištěných nedostatků, které by mohlo spočívat v nekvalitní personální činnosti. Na základě pozorování, shromažďování poznatků z praxe tato bakalářská práce zjišťovala, jaká je situace v oblasti řízení lidských zdrojů v sledované firmě.

Celá tato práce byla zaměřena na celkovou personální aktivitu ve sledované firmě a dílčími cíli z tohoto důvodu měla být optimalizace v každém jednotlivém případě. Tato práce spočívala hlavně také v případové studii řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti a šlo o detailní studium několika případů. Získané informace byly porovnávány s teoretickými poznatky s cílem hledání nejlepšího vzorce pro řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Po průzkumu sledované společnosti bylo díky dotazníkovému šetření a vypracované SWOT analýze bylo zjištěno, že řízení lidských zdrojů ve společnosti Abera spol. s r.o. si nestojí příliš dobře a bylo by zapotřebí zapracovat na celkové personální práci. Konkrétně by se měla společnost zaměřit především na odměňování, hodnocení a vzdělávání pracovníků, které bylo zhodnoceno jako nekritičtější oblastí řízení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdroj: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grad Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 203 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MILKOVICH, BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada a.s, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

SCHMIED, TRYLČ. *Zákoník práce: Stručný komentář s důrazem na poslední změny*. 9. vyd. Olomouc: Anag, 2013. 169 s. ISBN 978-80-7263-790-4.

SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTIV. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 978-80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované. Praha: Management press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WEIHRICH, KOONTZ. *Management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

ZLÁMAL, HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. 172 s. ISBN: 80-244-1085-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK a GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tři oblasti hodnocení

Obrázek 2 Abera spol. s r.o.

Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT analýza

Tab. 2 SWOT analýza - vyčíslení závěrů

Seznam grafů

Graf 1 Odměňování zaměstnanců

Graf 2 Komunikace na pracovišti

Graf 3 Odměňování a rozdělení práce

Graf 4 Kvalifikace a uplatnění schopností

Graf 5 Kvalifikace ve společnosti

Graf 6 Pracovní jistoty

Graf 7 Péče o zaměstnance

Graf 8 Zkušenosti zaměstnanců

Graf 9 Úkoly a odpovědnosti na pracovišti

Graf 10 Získávání zaměstnanců

Graf 11 Spokojenost zaměstnanců

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Popis a specifikace místa.....	I
Příloha B – Nabídka práce.....	III
Příloha C – Průzkum spokojenosti zaměstnanců.....	IV

Příloha A – Popis a specifikace místa

POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA	
Název funkčního místa:	Operátorka STK
Jméno a příjmení pracovníka na FM:	
Obecné informace / Organizačně funkční vztahy:	
Přímo nadřízené funkční místo:	vedoucí STK
Přímo podřízená funkční místa:	--
Funkční místo zastupuje:	vedoucí STK, kontrolní technik
Poznámka:	

Popis pracovní činnosti:	
Hlavní pracovní činnosti, odpovědnosti a pravomoci:	
1.	Přebírá od zákazníků a předává zpět doklady od vozidel v souladu s § 9, vyhl. č. 302/2001 Sb.
2.	Přebírá od zákazníků finanční hotovost, zodpovídá za stav pokladny
3.	Zpracovává protokoly zaznamenávané do PC z podkladů od kontrolního technika, vystavuje protokoly
4.	Ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, zničením, ztrátou, odcizením a zneužitím
5.	Odpovídá za dodržování interních pokynů a předpisů a za dodržování bezpečnosti práce
6.	Odpovídá za dodržování všech platných zákonů, vyhlášek a nařízení aktuálně platných pro danou činnost
7.	Je povinna seznámit se a řídit se všemi interními předpisy
8.	Je povinna uzavřít se společností Dohodu o hmotné odpovědnosti za svěřené předměty a ceniny, určené k vyúčtování
9.	Je povinna plnit další pokyny nadřízeného a vykonávat činnosti zde výslovně neuvedené, které však logicky nebo věcně vyplývají z charakteru vykonávané funkce
10.	Dodržuje předpisy BOZP a PO na pracovišti
11.	Zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech, které mají být v zájmu zaměstnavatele utajeny, a to i po případném rozvázání pracovního poměru
12.	Hlásit neprodleně veškeré změny v osobních údajích, k nimž dojde za trvání pracovního poměru, a které mohou mít vliv na výkon práce a nároky a povinnosti z pracovního poměru vyplývající

Interní dokumentace/dokumenty, vztahující se k FM:	
1.	Příručka jakosti STK
Interní dokumentace/dokumenty, zpracovávané FM:	
1.	Dle PJ STK a souvisejících externích předpisů

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA FM - SPECIFIKACE			
Vzdělání / Kvalifikace / Odborná způsobilost:			
Znalosti odborné:			
Požadavek:		Vzdělanostní úroveň:	Odbornost:
1.		Vyučen	
2.		Vyučen s maturitou (stř. odborné - SO)	
3.		Úplně střední odborné (ÚSO)	
4.	✓	Úplně střední všeobecné (ÚSV)	
5.		Vyšší odborné (VO)	
6.		Vysokoškolské (VŠ)	
Znalosti obecné:			
Požadavek:		Oblast znalostí:	Úroveň znalostí:
1.	✓	Znalost uživatelských programů PC:	CIS STK
2.		Řidičské oprávnění – skupina:	B
3.		Profesní osvědčení:	
4.		Profesní osvědčení:	
5.		Jiné:	
6.		Jiné:	
7.		Jiné:	
Zkušenosti a dovednosti:			
Požadavek:		Oblast zkušenosti/dovednosti:	Počet let v dané oblasti / Úroveň dovednosti
1.		Praxe celkem:	Praxe není vyžadována
2.		Praxe v daném oboru:	
3.	✓	Organizační schopnosti:	dobré
4.	✓	Komunikační dovednosti:	dobré
5.	✓	Jiné / další:	velmi dobrá schopnost práce na počítači
6.		Jiné / další:	
7.		Jiné / další:	
Prohlášení:			
Zaměstnanec prohlašuje, že byl seznámen:			
text:	ZAMĚSTNANEC:	VEDOUcí STK:	JEDNATEL SPOLEČNOSTI:
J PŘÍJMENÍ:			
PODPIS:			
DATUM:			

Příloha B – Nabídka práce

Operátor/ka STK

Pracoviště

Čáslav

Charakteristika činnosti:

- přepážková obsluha zákazníků
- jedná se zákazníky v oblasti platebního styku
- přijímá reklamace a stížnosti
- provádí řádné ukládání smluvních dokumentů do spisovny

Další aspekty:

- zvládnutí procesů jednání se zákazníky
- bezchybné provádění prací dle metodik v systému CIS STK

Požadujeme:

- vzdělání SŠ všeobecného směru
- uživatelskou znalost MS Office
- výborné komunikační schopnosti
- schopnost práce ve stresu

Nabízíme:

- zaměstnání u stabilní a ekonomicky silné společnosti
- odpovídající finanční ohodnocení
- pracovní poměr na dobu určitou

Nástup:

1. 5. 2013

Váš profesní životopis a motivační dopis zasílejte do 19. 5. 2013 (uzávěrka přihlášek) prostřednictvím elektronické pošty na email: abera@abera.cz.

Kontakt

Abera spol. s r.o.

Vrchovská 1760

286 01 Čáslav

Příloha C – Průzkum spokojenosti zaměstnanců

	<i>Určitě ne</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Jak kdy</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Zcela určitě</i>
Úroveň mezd a zaměstnaneckých výhod v naší společnosti odpovídá nárokům pracovních míst					
Rozhodnutí, která se mě týkají, se mnou můj nadřízený předem probírá					
Rozdělení práce a odměňování zaměstnanců je na našem pracovišti spravedlivé					
Společnost mi dává možnost uplatnit mé schopnosti a dosáhnout růstu kvalifikace					
Osoby, které u nás zastávají důležitá místa, pro ně mají odpovídající předpoklady					
Schopným pracovníkům nabízí naše společnost pocit pracovní jistoty					
O své zaměstnance se naše společnost stará a je ochotná pomoci jim řešit jejich problémy					
O názory a zkušenosti zaměstnanců se naše společnost nezajímá					
Úkol a odpovědnosti jsou na našem pracovišti jasně stanoveny					
Naše společnost si dokáže získat a udržet kvalitní zaměstnance					

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kristýna Justová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci Abera spol. s r.o.

Rok: 2013

Počet stran bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů české literatury a pramenů: 20

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth