

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Alena Sloupenká

**Způsob řízení lidských zdrojů v malém podniku Úklidová
firma Michal Sloupenký**

Method of Managing Human Resources in Small Company

Cleaning Firm Michal Sloupenký

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Pokorná

Olomouc 2008

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně a použil(a) jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

vlastnoruční podpis

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli tuto bakalářskou práci realizovat, obzvláště pak

PhDr. Daně Pokorné za odbornou pomoc,

Michalu Sloupenskému za ochotu poskytnout cenné informace o standardech firmy a realizaci personální politiky ve společnosti.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1.1 CHARAKTERISTIKA MALÉHO PODNIKU	7
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉM PODNIKU	8
1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	8
1.2.2 personální plánování.....	10
1.2.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků	11
1.2.4 Hodnocení, odměňování a motivace	13
1.2.5 Vzdělávání a péče o zaměstnance	15
1.3 PROSTŘEDÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	17
1.3.1 Podniková kultura	17
1.3.2 Podnikatelská etika.....	19
1.3.3 Personální politika v praxi	20
1.3.4 organizační Struktury řízení společnosti.....	21
1.4 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY PRÁCE MANAGEMENTU	25
1.4.1 Manažerské funkce.....	25
1.5 ZPĚTNÁ VAZBA, HODNOCENÍ.....	27
2 PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
2.1 VÝCHOZÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI.....	29
2.2 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	30
2.2.1 Vnitřní struktura společnosti a personální situace	31
2.3 STÁVAJÍCÍ PERSONÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI	33
2.3.1 Tvorba a způsob popisu pracovního místa.....	34
2.3.2 Proces výběru, přijímání a umístění zaměstnanců.....	34
2.3.3 Hodnocení a odměňování	35
2.3.4 Pracovní doba a pracovní prostředí	36
2.4 SWOT ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	37

2.5	ŘEŠENÍ JEDNOTLIVÝCH KRITICKÝCH ČINNOSTÍ.....	45
2.5.1	Vyhodnocení popisů pracovních míst a jejich aktualizace.....	45
2.5.2	Proces adaptace a uvedení nových zaměstnanců.....	46
2.5.3	Určení mentora a zapracování zaměstnance	47
2.5.4	Vyhodnocení průběhu vstupní adaptace zaměstnance.....	48
2.5.5	Proces motivace zaměstnanců, motivační program.....	49
2.5.6	Nová, aktualizovaná zaměstnanecká struktura.....	51
	ZÁVĚR.....	54
	ANOTACE.....	56
	LITERATURA A PRAMENY.....	58
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

V rámci bakalářské práce se zaměřím na společnost – sdružení podnikatelů, podnikající v oblasti úklidových služeb v Olomouci a blízkém okolí.

V této společnosti pracuji přibližně tři roky a z toho jak ji znám, si myslím, že má v současné době velmi jednoduchou organizační strukturu postavenou prakticky na dvou majitelích a jednom dispečerovi s přenesenými pravomocemi. Firma takto funguje již několik let a to poměrně úspěšně, nicméně několikaletá na první pohled dobře fungující praxe v oblasti managementu a řízení firmy, se nyní ukazuje jako nedostatečná s poměrně výraznými nedostatky v úrovni poskytovaných služeb, organizační dovednosti a v konečném důsledku i finančním aspektu, což je podle mě způsobenou nedostatečnou personalistikou ve společnosti.

Vzhledem k tomu, že portfolio klientů společnosti je poměrně široké, od velkých podniků, např. distribuční centrum AHOLD Czech Republic, a.s., Farmak, a.s., SITA CZ a.s., až po malé klienty, firmy v pronajatých kancelářských prostorách s potřebou úklidu v méně časté periodě, vystává potřeba učinit zásadní změny v řízení společnosti a vedení pracovní síly, tj. změna ve struktuře managementu jak řídicího, tak výkonného.

Cílem bakalářské práce je najít možnosti způsobu řízení tak, aby organizace fungovala adekvátně potřebám a podmínkám na trhu. Opatření budu hledat zvláště v oblasti řízení lidských zdrojů, aby firma byla schopná uspokojovat své klienty formou těch nejlepších služeb, společně s maximální efektivitou využití pracovní síly a samozřejmě také hospodářského výsledku se ziskovým efektem.

Abych se dopracovala k tomuto cíli, použiji metody a to studium odborné literatury a srovnání získaných informací s praxí, studium vnitropodnikových směrnicí firmy Michal Sloupenský, v některých případech použiji doplňkově volné rozhovory s kompetentními osobami a své vlastní zkušenosti, které jsem za dobu praxe ve firmě získala, na což navážu vypracováním analýzy SWOT.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část má za úkol zjistit informace a správně definovat výrazy týkající se řízení lidských zdrojů a personálních činností.

1.1 CHARAKTERISTIKA MALÉHO PODNIKU

Dodnes neexistuje žádná ucelená definice malého podnikání. Rozhodujícím hlediskem pro vymezení je obvykle jen počet zaměstnanců a přesto různé instituce tento pojem odlišně vymezují např. Statistický úřad, OSSZ...^{1, 2}

Různé publikace vymezují pojem malý podnik různě, většinou se ale setkáváme s těmito kritérii:

- Počet zaměstnanců
- Ekonomická nezávislost
- Celkový obrat firmy, případně hodnota aktiv

V ČR byl proto přijat v roce 2002 zákon č. 47/2002 Sb.o podpoře malého a středního podnikání a malý podnikatel je vymezen takto:

- Podnik má méně než 50 zaměstnanců
- Jeho aktiva nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují 10 mil. EUR
- Je nezávislý³

¹ Internet:dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/>

² Internet:dostupné na WWW: <http://www.cssz.cz>

³ srov. FOLVARČNÁ, A. Kvantitativní vymezení malých a středních firem In: *Malé a střední podnikání*, Ostrava: VŠP a.s., 2005, s. 8-9. ISBN 80-86764-40-0

Tyto malé podniky se výrazně podílí na tvorbě HDP, poskytují zaměstnání značnému počtu obyvatel čímž absorbují pracovní sílu a tím pádem jsou schopny vytvářet pracovní příležitosti rychlejším tempem ve srovnání s většími podniky, protože mají jednodušší organizační strukturu a jsou významným zdrojem inovací a vlastní iniciativy.

1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉM PODNIKU

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět celou řadu personálních činností. Jedná se o tyto činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
- hodnocení, odměňování a motivace
- vzdělávání a péče o zaměstnance⁴

1.2.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Tento pojem znamená definování, vytváření a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů.

Vytváření pracovních míst představuje proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů a odpovědností tak, aby je mohl pracovník efektivně vykonávat.

⁴ srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3

Efektivní vytváření pracovních míst je obtížná záležitost, která většinou přesahuje možnosti majitelů či vedoucích pracovníků malé firmy. Metod a přístupů k vytváření pracovních míst je celá řada, ale není vždy jednoduché si vybrat ty správné. Proto je na místě doporučit, aby si menší firma vyžádala odbornou pomoc některé ze spolehlivých a osvědčených poradenských firem. V praxi se setkáváme spíše s intuitivním vytvářením pracovních míst na základě zkušeností.

Proces vytváření pracovních míst má většinou následující podobu:

- stanovit výrobní cíle nebo cíle činnosti firmy
- rozložit tyto cíle do jednotlivých pracovních úkolů
- stanovit potřebný rozsah jednotlivých pracovních úkolů
- rozbor technických a organizačních podmínek plnění jednotlivých pracovních úkolů
- stanovit standardní postup při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky
- stanovení náročnosti a požadavků na schopnosti pracovníka
- stanovit standardní časové náročnosti jednotlivých pracovních úkonů za daných technických a organizačních podmínek
- porovnat náročnost s kapacitou a dalšími charakteristickými vlastnostmi pracovníků, kteří budou úkoly vykonávat
- stanovit potřebné množství každého typu pracovního místa s ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů⁵

Dříve, než seskupíme jednotlivé pracovní úkoly, si zodpovíme co, kde, kdy, proč, jak a kdo bude dělat.

Každá změna si může vyžádat redesign, tedy změnu designu pracovního místa a proto musíme důkladně znát povahu, podmínky a požadavky na pracovníka. K tomu nám slouží analýza pracovních míst.

⁵ srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3

Analýza pracovního místa je dokument, jež zachycuje obraz práce a vyjadřuje požadavky na držitele pracovního místa.

Popis pracovního místa většinou obsahuje:

- název pracovního místa
- charakteristiku práce
- vybavení pracovního místa
- nadřízeného
- vztah k jiným pracovním místům
- rizika práce⁶

Dobře provedená analýza pracovních míst je důležitým předpokladem pro dobré fungování organizace.

1.2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování slouží k realizaci cílů podniku tak, aby organizace měla v současnosti i v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenosti na správném místě, ve správný čas se správnými náklady.⁷

Předpokladem zpracování správného plánu potřeby pracovníků je důležitý správný odhad a předvídaní budoucí potřeby pracovníků ve firmě. Nejobecněji jsou to především tyto tři faktory:

- pravděpodobné směry vývoje ekonomické a sociální politiky státu
- pravděpodobné směry vývoje ekonomického státu a směry sociálního rozvoje obyvatelstva z jejího vzdělání a kvalifikace

⁶ srov. KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1443-0

⁷ srov. LEJSKOVÁ, P. *Personální management*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4-55-782-06

- pravděpodobné směry vývoje týkající se otevřenosti národní ekonomiky a mezinárodní ekonomické integrace⁸

Personální plánování rozhoduje zásadním způsobem o dobrém fungování firmy. Pokud je prováděno správně, je firma pokaždé optimálně zabezpečena lidskými zdroji. V opačném případě má lidských zdrojů mnoho, což je neekonomické nebo naopak nedostatek, což omezuje správný chod firmy.

1.2.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A NÁSLEDNÉ PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jestliže organizace potřebuje získat pracovníka na nové místo nebo nového pracovníka na již zřízené místo, platí většinou, že uplatní nejdříve zásadu vnitřního výběru. Nespornou výhodou tohoto postupu je fakt, že zaměstnanec tak kromě pracovní jistoty získává možnost případného dalšího postupu a je tím vlastně motivován k lepším pracovním výsledkům.

Druhým případem je hledání zaměstnanců z vnějších zdrojů, přičemž způsoby získávání jsou následující:

- inzerce (tisk, internetové specializované nebo firemní servery)
- osobní doporučení stávajících pracovníků (příbuzní, známí)
- spolupráce s úřadem práce, personální agenturou nebo institutem vzdělávání⁹

Druhým krokem v tomto případě je výběr pracovníka. Cílem je rozpoznat, který z uchazečů je pro firmu ten správný a bude nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa.¹⁰

⁸ srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3

⁹ srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3

Před vlastním výběrem pracovníků je důležité si určit kritéria hodnocení pracovníků a požadavky na pracovníka, tzn. nalést řešení na následující problémy:

- určit požadavky na odbornou způsobilost
- určit požadavky na pracovní chování
- stanovit osobní charakteristiky¹¹

Výběr zaměstnance je oboustranná záležitost, protože uchazeč o pracovní místo se rozhoduje, zda mu nabízená pozice a pracovní náplň bude vyhovovat a organizace, zda daného pracovníka přijme. Samotný proces končí informováním uchazeče, zda byl na požadované místo přijat.

Mezi nejzákladnější metody výběru pracovníků patří:

- analýza životopisu
- přijímací pohovor
- výběrové testy
- assesement centre(diagnostický program) – používá se především při výběru do manažerských pozic¹²

Posledním krokem je proces přijímání a adaptace zaměstnanců. Jakmile byl uchazeč vybrán a nabídku přijal, dochází k naplnění pracovně právního vztahu mezi uchazečem a organizací formou uzavření pracovní smlouvy nebo jmenováním.

Proces přijímání a adaptace zaměstnanců v sobě zahrnuje následující činnosti:

- příprava a samotný podpis pracovní smlouvy, přičemž tato obsahuje datum, místo, výkon a druh práce. Nedílnou součástí pracovní smlouvy bývá platný

¹⁰ srov. LEJSKOVÁ, P. *Personální management*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4-55-782-06

¹¹ srov. KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1443-0

¹² srov. LEJSKOVÁ, P. *Personální management*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4-55-782-06

platový výměr, smlouva samotná se uzavírá na dobu určitou nebo neurčitou, zpravidla s 3-měsíční zkušební lhůtou.

- dalším krokem je podrobné seznámení zaměstnance s jeho povinnostmi, firemními předpisy a pravidly a nároky na různé soc. a jiné výhody, poté je zaměstnanec zařazen do personální evidence
- nezbytnou součástí uvedení a adaptace je rovněž uvedení zaměstnance na místo na pracovišti, seznámení s pracovním kolektivem a seznámení s jeho pracovním místem.¹³

Cílem adaptace zaměstnance je ukončení procesu přijímání a jeho co nejrychlejší a nejefektivnější začlenění do pracovního procesu organizace.

1.2.4 HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE

Hodnocení je důležitou personální činností, protože představuje nástroj pro manažery z hlediska motivace zaměstnanců. V hodnocení pracovního výkonu je zkoumán pracovník, resp. jeho pracovní výkon.

Důvody hodnocení pracovního výkonu:

- lepší využívání pracovní doby
- učení slabin a předností u jednotlivců
- poskytnutí informací pro odměňování
- identifikace nutnosti odborného vzdělání
- získání informací pro řízení kariéry
- získání informací pro personální plánování
- zjištění sociálního klimatu na pracovišti
- zvýšení motivace atd.¹⁴

¹³ srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3

¹⁴ srov. BRODSKÝ, Z. *Hodnocení a odměňování zaměstnanců* In: *Řízení lidských zdrojů*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s.55-59. ISBN 80-7194-782-2-55-758-05

Odměňování zaměstnance je komplikovaná a nikoliv vždy jasná záležitost, na kterou se soustředí pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny za vykonávanou práci. Moderní personalistika chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také například:

- zaměstnanecké výhody, většinou nepeněžní, které zaměstnanci poskytujeme nezávisle na výkonu, vychází pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného zapojení ve firmě
- povýšení pracovníka
- vzdělávání pracovníka
- pochvaly
- pozvání na slavnostní oběd či večeři
- pověřování pro firmu významnými úkoly
- pověřování vedením lidí
- pověřování zaškolováním pracovníků
- rozmanitá a zajímavá práce
- přátelské vztahy na pracovišti
- příjemný styl vedení lidí v podniku
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, například přidělení samostatné kanceláře, počítače...¹⁵

Hodnocení a odměňování se v běžné řeči zaměňuje. Hodnocení práce a pracovníka určuje odměnu, to co dostane jako protihodnotu za svou práci.

Motivaci můžeme definovat jako vůli k činu. Být motivován znamená pro zaměstnance především uspokojení z práce, což se projeví dobře odvedenou prací.

Mezi motivy řadíme:

- peníze
- osobní postavení

¹⁵ srov. KOUBEK, J. Odměna nejsou jen peníze In: *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 158. ISBN 978-80-247-2202-3

- přátelství
- jistotu
- pocit důležitosti
- hmotné benefity
- fungující systém
- prestiž organizace a další.¹⁶

Motivace je důležitá pro zefektivnění práce zaměstnanců. Důležité je, aby manažeři hledali to, co jejich zaměstnance motivuje a vytvářeli takové podmínky, které by vedly k většímu zájmu o práci a k lepším výkonům.

1.2.5 VZDĚLÁVÁNÍ A PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Vzdělávání pracovníků je nezbytná součást personální práce v každé firmě. Často se stává, že majitelé a vedoucí pracovníci tuto potřebu podceňují. Zdá se jim, že si ho nemohou dovolit a že se to spíše týká velkých podniků. Úplně stejné je to také ve mnou popisované firmě.

Tři hlavní důvody pro vzdělávání pracovníků:

- Menší firma bývá za normálních okolností na trhu práce znevýhodněna a hůře získává již odborně připravené pracovníky. Musí své nové pracovníky zaškolovat.
- Menší firma musí být přizpůsobivá a musí reagovat na požadavky trhu velice rychle. To samé platí i pro její pracovníky
- Vzdělávání pracovníků, hlavně prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace. Je to jeden z nejvýznamnějších zdrojů pro zvyšování produktivity, nástroj pro zvyšování množství a kvality práce.¹⁷

¹⁶ srov. HŘEBÍČEK, V. Motivace a chování zaměstnanců v organizacích In: Řízení lidských zdrojů, Brno: Masarykova univerzita, 2008, s.86-90. ISBN 978-80-210-4537-8

¹⁷ srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 158. ISBN 978-80-247-2202-3

Vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených firmách zřejmě nejvýznamější personální činností.

Oblasti, na které se ve vzdělávání pracovníků v malých a středních firmách orientuje:

- Odborné vzdělávání – přizpůsobování pracovníků požadavkům pracovních míst. Jde o orientaci, doškolování a přeškolování.
- Oblast rozvoje – orientovaná na získání širší palety znalostí a dovedností.

U vzdělávání nových pracovníků je důležité zajistit:

- aby nový pracovník rozuměl všem aspektům své práce a byl schopen vše dobře zvládnout
- aby byl schopen se ve firmě orientovat
- aby získal sebedůvěru, že zvládne dobře vykonat svou práci
- aby se zařadil do pracovního kolektivu celé firmy i své skupiny
- odhalení potencionálních problémů, aby byly neodkladně řešeny
- aby celý tenhle proces proběhl hladce a bez problémů¹⁸

Proces vzdělávání u nových pracovníků musí být individuální a musí vycházet z charakteru a obsahu práce.

Doškolování stávajících pracovníků je v každé firmě nezbytností, protože zajišťuje, aby měli pracovníci dostatečné znalosti a dovednosti, ale také aby drželi krok s rozvojem techniky a technologie a byli lépe připraveni na změny.

Ke vzdělávání nově přijatých pracovníků a pro doškolování současných pracovníků v menších firmách se používají nejčastěji tyto metody:

- instruktáž při výkonu práce – je to nejjednodušší způsob nového či méně zkušeného pracovníka, kde nadřízený či zkušený pracovník předvede pracovní postup.
- koučování – je to dlouhodobější instruování ze strany nadřízeného či školitele

¹⁸ srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 158. ISBN 978-80-247-2202-3

- asistování – tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník, pomáhámu a učí se od něj.
- pověření úkolem – rozvinutí předchozí metody, popř. její závěrečnou částí. Vzdělávaný pracovník je zároveň svým školitelem.
- rotace práce – je stále používanější metodou, pracovník je postupně za určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech firmy. Pracovník lépe poznává firmu a zvyšuje to jeho flexibilitu¹⁹

Celoživotní vzdělávání a osobní rozvoj je nutným předpokladem zaměstnatelnosti jedince a zároveň úspěšnosti organizace.

1.3 PROSTŘEDÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Do prostředí personálních činností můžeme zahrnout:

- podnikovou kulturu
- podnikatelskou etiku
- personální politiku
- organizační strukturu

1.3.1 PODNIKOVÁ KULTURA

Dále se zmíníme o podnikové kultuře, která samozřejmě vždy k danému typu podniku, firmy či organizace patří. Jak uvádí Rolný ve své knize *Etika v podnikové strategii*, je to vyjádření vlastních názorů, hodnot, norem chování a jednání, způsobu

¹⁹ srov. KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1443-0

podnikání, které má každá firma jedinečné a vytváří tím pro ni specifický osobitý podnikatelský styl.

Úroveň podnikové kultury má přímý vliv na morální vnitropodnikové klima a míru etičnosti chování podniku na trhu. Pokud není její rozvoj součástí strategického plánování, má tendenci setrvávat ve stavu, který může být překážkou pro morální rozvoj podniku.

Potencionální riziko se pak může objevit v podobě čtyř typů bariér:

- zažitě postupy práce a striktně vymezené role
- vysoká skupinová soudržnost
- nejasné priority
- izolace před vnějšími vlivy²⁰

V realizaci poslání a strategie organizace je kultura klíčovou složkou. Význam kultury vyplývá z toho, že je kultura zakořeněna v zastávaném přesvědčení, odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které již byly realizovány a měly úspěch.

Podniková kultura se projevuje ve třech úrovních a to:

- ideje – hodnoty, představy, které jsou sdíleny většinou zaměstnanců
- normy – zásady, pravidla respektovány zaměstnanci
- symboly – vnější znaky, způsob oblékání zaměstnanců²¹

Podniková kultura znamená, že podnik rozvíjí své představy, hodnoty, vzory, které se projevují shodným nebo alespoň srovnatelným jednáním zaměstnanců jak v podniku, tak v jeho okolí.

²⁰ srov. ROLNÝ, I. Podniková kultura a její etický auditing In: *Etika v podnikové strategii Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*, Brno International Business School, 2003, s.55-60. ISBN 80-86575-89-6

²¹ srov. GREGAR, A. Podniková kultura, podniková etika, sociálně odpovědné řízení In: *Řízení lidských zdrojů*, Zlín:Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, s.122-123. ISBN 978-80-7318-601-2

1.3.2 PODNIKATELSKÁ ETIKA

Podnikatelská, nebo chceme-li firemní etika je v podstatě aplikace obecných etických principů na podnikání jako takové a na jeho jednotlivé aspekty. Nejedná se o nic jiného, než o proces, jehož prostřednictvím mají být všechny druhy podnikatelského jednání usměrněny v duchu zásad morálního chování. Odpověď na otázku, zda je to chování etické či neetické, je často určováno prostřednictvím, sdělovacích prostředků, zájmových skupin nebo prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců v rámci procesu integrovaných. Obecně používaná citace hovoří tedy v tomto smyslu jako o *reflexu etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnující hodnoty jednotlivců, organizací i společnosti.*²²

Firemní, podnikatelskou etiku lze shrnout do těchto bodů :

- Dobrovolně dodržovat zákony
- Zachovat důvěryhodnost
- Vyhýbat se střetu zájmů
- Věnovat práci potřebnou péči
- Jednat v dobré víře
- Být si vědom odpovědnosti²³

Vývoj v personální oblasti ukazuje, že je etika nezbytnou součástí manažerského standardu jak ve vztahu k zaměstnancům, tak ve vztahu k veřejnosti.

²² srov. LEDNICKÝ, V. Podnikatelská etika In: *Základy managementu*, 5.vyd. Ostrava: Repronis, 2007, s.147-148. ISBN 978-80-7329-148-8

²³ srov. LEDNICKÝ, V. Zásady podnikatelské etiky In: *Základy managementu*, 5.vyd. Ostrava: Repronis, 2007, s.148-149. ISBN 978-80-7329-148-8

1.3.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA V PRAXI

Každý malý podnik má mít promyšlenou koncepci svých personálních činností a celé personální práce. Tato koncepce tvoří personální politiku firmy, se kterou jsou seznámeni všichni zaměstnanci a dbají na její dodržování. Personální politika firmy určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast jako celek, rozpracovává je do jednotlivých dílčích oblastí a stanovuje nejen cíle personální práce, ale i zásady a způsoby její realizace. Dále definuje a vymezuje, jak bude firma postupovat při realizaci své personální strategie a stanoví pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Také shrnuje základní principy a hodnoty organizace, týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy předpokládaného přístupu manažerů při řešení personálních záležitostí.

Personální politika v malých firmách, kde se všichni zaměstnanci znají, musí být zcela otevřená a zaměstnanci musí být informováni o všem, co má nějaký dopad na jejich práci a postavení ve firmě. Je nutné aby zaměstnanci věděli, jak je celý systém naladěný. Personální politika, která je srozumitelná a přijatelná pro všechny zaměstnance, má pro úspěšnou existenci malého podniku velký význam: vazby mezi zaměstnanci jsou přímé a pevné, procesy rozhodování jsou jasné a srozumitelné, klima v podniku je klidné, konflikty na pracovišti jsou minimalizovány a pracovníci mají pocit jistoty a perspektivy.

Hlavním cílem personální politiky společnosti je také zajištění kvalifikovaného personálu a vytvoření co nejlepších pracovních podmínek pro každého zaměstnance, které vybízí k vynikajícím výkonům s maximální snahou vyhovět požadavkům zákazníků. Jasná personální politika posiluje důvěru k organizaci, zvyšuje motivaci a přispívá k růstu výkonu. Pokud tato politika chybí, nastupuje na její místo často i politikaření, vedoucí k poklesu spolupráce, růstu neproduktivních konfliktů a sklonu zaměstnanců působit proti zájmům organizace. Zatímco řízení se snaží přimět lidi něco dělat, vedení se snaží přimět lidi chtít něco dělat. Celé prostředí malého podniku předurčuje postavení jeho zaměstnanců, kteří přestávají být podřízenými svého nadřízeného, ale jsou opravdu spoluzaměstnanci v podstatě tohoto slova

samotného. Efektivnost dané politiky je nutné sledovat diskusemi se zaměstnanci, analýzou problémů, které se v průběhu objeví, a běžným chodem podniku. Pokud manažer nebo vedoucí zjistí, že nefunguje správně, je nutné ji upravit.²⁴

Dobře fungující a srozumitelná personální politika je důležitá pro správný chod firmy.

1.3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Organizační struktura je základním kamenem společnosti, jehož prostřednictvím je umožněno plnění plánovaných cílů.

Obecně může organizační formy rozdělit do tří základních skupin:

- forma daná účelem
- forma postavená na dělbě spolupráce
- forma zdůrazňující činnost nebo výsledek²⁵

A) Organizační struktura daná účelem se dělí na dva základní typy:

- formální organizační struktura
- neformální organizační struktura

Jednoduše můžeme říci, že formální organizační struktura je chápána jako účelová ve formálně organizovaném podniku. V podstatě jde o vytvoření organizační struktury podle základních norem, tj. podle statutu firmy nebo podle organizačního řádu. Na straně druhé, neformální organizační struktura, vznikne zpravidla na základě sítě osobních a sociálních vztahů, tj. není požadována a vytvořená formální organizační strukturou, ale vznikne přirozeným spolčením lidí.

²⁴ srov. KOUBEK, J. Personální politika v malé a střední firmě In: *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 24. ISBN 978-80-247-2202-3

²⁵ srov. LEDNICKÝ, V. Organizování, In: *Základy managementu*, 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007, s.57-67. ISBN 978-80-7329-148-8

B) Nejčastěji používané třídění organizační struktury vycházející z pravomocí a dělby spolupráce:

- liniová organizační struktura
- funkcionální organizační struktura
- liniově štábní organizační struktura
- organizační struktura maticová (pružné prvky)

Liniová organizační struktura má jedině odpovědné vedoucí s jednoznačnou vazbou mezi podřízenými a nadřízenými, vedoucí pracovník má komplexní odpovědnost za jemu svěřenou jednotku v rámci organizace. Hlavní výhodou tohoto modelu je jasná kompetence, jednoduché vzájemné vazby mezi nadřízenými a podřízenými, přehlednost a dobře fungující informační vazby.

Funkcionální organizační struktura je postavena funkcionální vazbě s funkcionálními prvky. Jednoduše řečeno, jedná se o vedoucí pracovníky, vybavenými pravomocemi za jim svěřenou specializovanou funkci. U tohoto typu je charakteristická mnohostranná vazba, specializovaná pravomoc a odpovědnost. Přirozeně se tak využívá specializace vedoucích – vysoké odbornosti. V tomto případě je samozřejmě nevýhodou velká četnost a složitost vzájemných vazeb, křížení kompetencí, neexistence jednoho odpovědného vedoucího.

Liniově štábní organizační struktura je tvořená dvěma základními složkami – liniovou a štábní. Pro každou linii platí rozdílné úkoly v řízení, liniová složka má za úkol komplexní řízení organizace a štábní složka zabezpečuje poradenství a některé manažerské povinnosti, především z oblasti plánování, organizace, kontroly, motivace. Rozhodování se tak přenáší na liniové pracovníky, štábní složka se nepodílí na rozhodovacím procesu, pouze zprostředkovaně, nemá rozhodovací právo. Mluvíme zde o systému metodického vedení, což je funkční vazba umožňující vyšším štábním útvarům pomocí metodiky usměrňovat, ale ne rozhodovat. Tato organizační struktura převládá dnes ve většině průmyslových firem, je jí však vytýkána značná nepružnost a nedostatek adaptability a flexibility na uplatnění nových modelů v řízení. Rovněž zde špatně fungují komunikační cesty.

Maticová organizační struktura je typem liniově štábní struktury doplněné o další tým. Tým je tvořen vybranými jedinci, kteří se podílí na určitém programu, nebo chceme-li projektu. Jedná se vlastně o řešení jednorázového úkolu, programu a je závislá na době řešení daného problému. Po jeho ukončení se ruší a pracovníci se vrací zpět pod původní organizační strukturu a podřízenost vedoucích původních útvarů.²⁶

C) Organizační struktura vycházející z činnosti nebo výsledku:

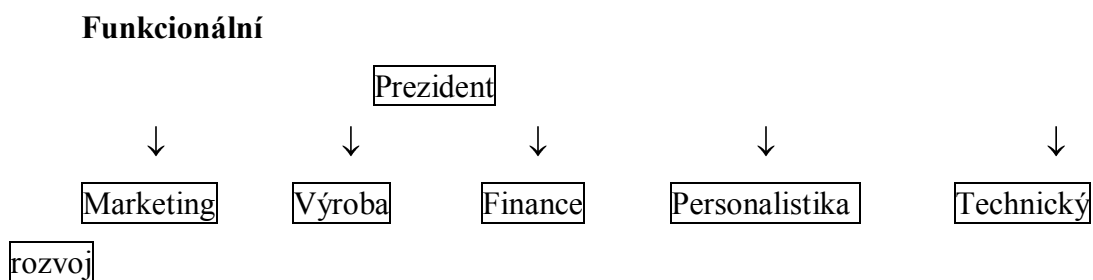
1. organizační struktura vycházející z vnitřních potřeb

- funkcionální
- procesní

2. organizační struktura vycházející z vnějších potřeb

- výrobní
- zákaznická
- regionální (podle místa působnosti)²⁷

**Příklady organizační struktury vycházející z vnitřních potřeb organizace:
dle LEDNICKÉHO²⁸**

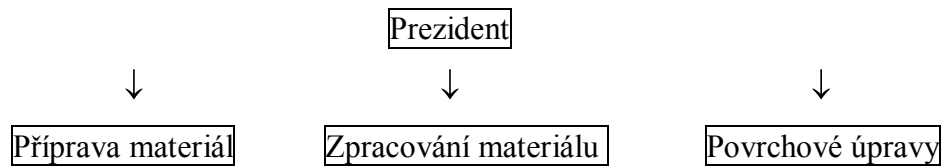


²⁶ srov. LEDNICKÝ, V. Organizování, In: *Základy managementu*, 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007, s.57-67. ISBN 978-80-7329-148-8

²⁷ srov. LEDNICKÝ, V. Organizování, In: *Základy managementu*, 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007, s.57-67. ISBN 978-80-7329-148-8

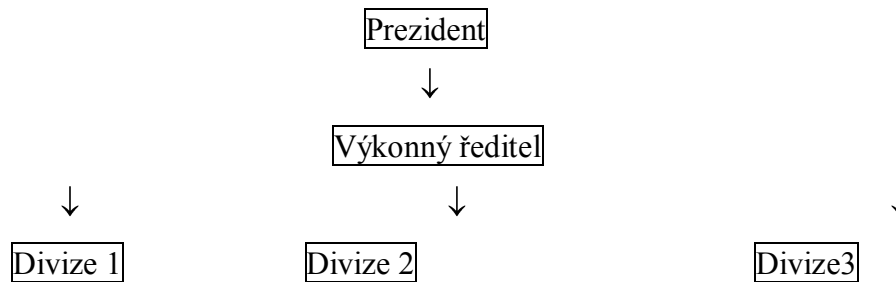
²⁸ srov. LEDNICKÝ, V. Organizování, In: *Základy managementu*, 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007, s.57-67. ISBN 978-80-7329-148-8

Procesní

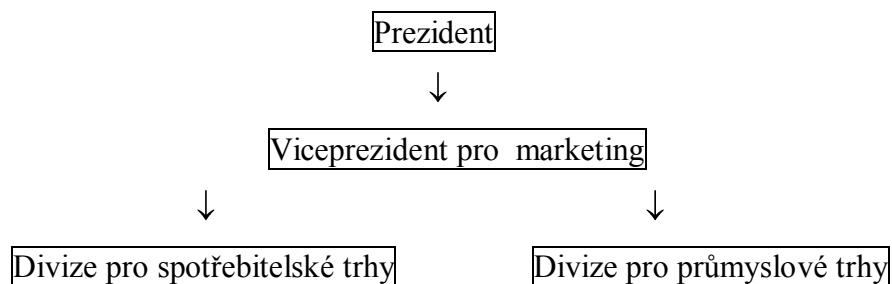


Příklady organizační struktury vycházející z vnějších potřeb organizace:

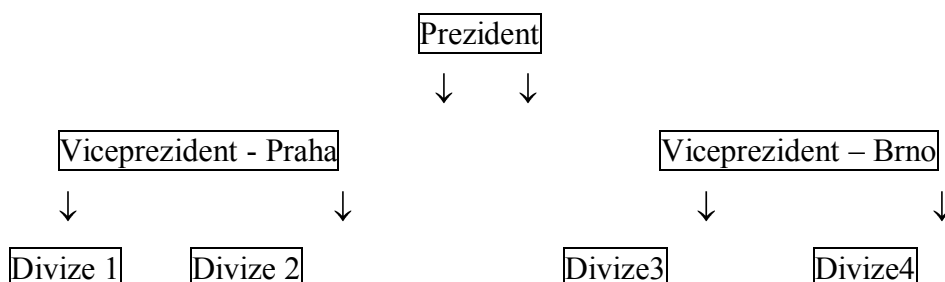
Výrobní – každá organizační jednotka komplexně zabezpečuje výrobní řadu



Zákaznická – každá organizační jednotka je zaměřena na daný druh zákazníka



Regionální – každá organizační jednotka zabezpečuje danou oblast



Organizování je činnosti, která přispívá k dosažení cílů firmy uspořádáním struktury organizace. Smyslem organizování je vytvořit efektivní spolupráci mezi spolupracovníky.

1.4 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY PRÁCE MANAGEMENTU

Slovo management je převzaté z angličtiny a jeho pojetí odpovídá překladu řízení, vedení, správa. Management je proces tvorby a udržování, ve kterém pracují jednotlivci společně a účinně dosahují předem stanovených cílů při optimálním využití poskytnutých zdrojů.

1.4.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Podle Lednického můžeme manažerské funkce stručně charakterizovat následovně²⁹

- plánování

²⁹ srov. LEDNICKÝ, V. Manažerské funkce, In: *Základy managementu*, 5.vyd. Ostrava: Repronis, 2007, s.35-37. ISBN 978-80-7329-148-8

- organizování
- vedení lidí
- personální práce
- kontrola
- analýza činností
- rozhodování
- komunikace
- implementace

Plánování – představuje proces, jak dosáhnout cíle a jaká vede cesta k jeho dosažení. Jedná se o cílově orientovaný proces vycházející z cílů firmy a vymezuje prostředky pro jehož dosažení.

Organizování – vymezení, stanovení a zabezpečení činností a vzájemných vztahů pracovníků a týmů při plnění určitého záměru či cíle.

Vedení lidí – schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke splnění vytýčených cílů.

Personální práce – je to důležitý factor úspěchu firmy. Obsahem je nejen získat, ale i udržet a optimálně využít schopné pracovníky. V poslední době se tato funkce vyčleňuje do samostatné disciplíny – řízení lidských zdrojů.

Kontrola – je proces sledování realizace plánu a stanovení opatření v případě existence odchylek.

Analýza činností – je proces získávání informací pro rozhodování manažera. Můžeme je získat z vnějšího i vnitřního prostředí firmy.

Rozhodování – je proces výběru jedné možnosti z více.

Komunikace – přenos informací mezi subjekty a objekty rozhodování.

Implementace – proces provedení , naplnění a uskutečnění plánovaných činností.

Manažerské funkce jsou úkoly, které vedoucí pracovníci řeší během vykonávání pracovní činnosti, aby zabezpečili uskutečnění předem stanovených cílů organizace.

1.5 ZPĚTNÁ VAZBA, HODNOCENÍ

Autoři Kubeš a Šebestová uvádí, že zpětná vazba je základem přežití firmy. Signalizuje dvě věci a to, že firma běží, tak jak má a nic nemusíme měnit, nebo upozorňuje na nežádoucí odchylku a naznačuje potřebu změny.

Jones a Bearley (1996) uvádějí tři velké okruhy změn ovlivňující současné podnikání a tím i rozvoj manažerů:

- manažeři se stávají lídry
- zaměstnanci jsou proaktivnější týkající se budování jejich kariéry
- je kladen důraz na organizační strukturu³⁰

Zpětnou vazbu jako hodnocení výkonu provádí následující hodnotitelé:

- samotný pracovník
- přímý nadřízený
- spolupracovníci
- podřízení
- personální manažer
- specializované agentury
- zákazníci, dodavatelé, partneři³¹

³⁰ srov. KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L., *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3

³¹ srov. BRODSKÝ, Z. Hodnocení a odměňování zaměstnanců, In: *Řízení lidských zdrojů*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s.55-69. ISBN 80-7194-782-2-55-758-05

Hodnocení jako zpětná vazba je pro firmu velmi důležitá, pokud by ji neměla, zřejmě by to ohrozilo její existenci. Ze zpětné vazby se manažer dozví, jak působí on i firma jako celek na blízké okolí firmy (zákazníci) i své podřízené. Zpětná vazba by se měla dostávat a vyhodnocovat neustále.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se zaměřím na stávající personální politiku společnosti Michal Sloupenský s cílem přesně popsat stávající stav, včetně jeho nedostatků a chyb. Po zpracování podrobné analýzy a rozboru současné situace se budu věnovat jednotlivým kritickým bodům a současné činnosti a předložím návrhy na konkrétní řešení a jejich zapracování do personální strategie společnosti srovnáním teorie s praxí

2.1 VÝCHOZÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI

V této kapitole použiji metody, zjišťující provedení jednotlivých dílčích činností v rámci personální politiky zkoumané organizace.

Pro získávání jednotlivých informací budu postupovat těmito kroky:

- Studium spojené s analýzou stávající firemní dokumentace (smlouvy o dílo sepsané s odběrateli, mzdové podklady...)
- Průzkum u stávajících zaměstnanců a pohovory s kompetentními osobami
- Vyhodnocení a porovnání s odbornou literaturou
- Vlastní zkušenosti získané za dobu méj praxe ve společnosti

Informace a z toho vyplývající podklady jsem získala postupným a detailním prostudováním existující dokumentace v organizaci. Část těchto podkladů byla k dispozici přímo ve společnosti, dílem na provoze, část u účetní a vedení společnosti. Je několik interních firemních dokumentů, především tedy Docházkový list, Organizační schéma společnosti a Vnitropodnikové směrnice a nařízení.

V rámci potřeby zjištění současných personálních postupů ve společnosti, posouzení vzájemných vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, respektive mezi

managementem a zaměstnanci a současně ke zjištění celkového stavu jsem použila volnou metodu dotazování manažerů firmy. Díky skutečnosti, že jsem mohla pozorovat dění ve společnosti takřka každý den, jsem získala jsem velice podrobný pohled na dílčí problematiku a byla jsem současně aktivní součástí celého procesu.

2.2 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost Michal Sloupenský je podnikatelské sdružení dvou fyzických osob a byla založena v roce 1992. Předmětem její činnosti je provádění a realizace úklidových činností, prováděných na základě objednávky a následného smluvního vztahu mezi společností a zákazníkem zpravidla na období určitého kalendářního výměru, předem definovaného objemu a zadání. Podkladem pro rozsah prováděných činností je ceník – nabídka služeb, zahrnující jednotlivé výkony v předem definovaných časových intervalech.

Pravidelný standardní úklid nebytových prostor zahrnuje:

Denně :

- Vyprázdnění odpadkových košů včetně výměny sáčků a vynášení komunálního odpadu do popelnic
- Vyčištění popelníků
- Vytírání kanceláří, sociálního zařízení, kuchyněk, schodišť a chodeb atd.
- Mytí umyvadel, klozetů, pisoárů, dřezů, výlevek atd.,dezinfekce
- Utírání prachu ze všech volně dosažitelných míst kanceláří a místností
- Vysávání kobereců suchou cestou
- Otírání skvrn kolem klik dveří

Týdně :

- Setření prachu z předmětů a kancelářského zařízení, ke kterému je obtížnější přístup (skříně, obrazy, mezi okny, z bočních stěn radiátorů)
- Mytí dveří, zárubní a zábradlí schodišť
- Mytí keramických obkladů sociálního zařízení a kuchyněk
- Mytí a čištění zrcadel na sociálních zařízeních
- Vysávání čalouněného nábytku suchou cestou

Měsíčně :

- Mytí rozvodů ústředního topení a radiátorů
- Mytí vypínačů světel
- Dle potřeby ometání pavučin

Společnost působí výhradně v mikroregionu města Olomouce, k dnešnímu dni zaměstnává cca 80 zaměstnanců z toho cca 50% DPP. Portfolio klientů společnosti je poměrně široké, od velkých podniků, např. distribuční centrum AHOLD Czech Republic, a.s., Farmak, a.s., SITA CZ a.s., až po malé klienty, firmy v pronajatých kancelářských prostorách s potřebou úklidu v méně časté periodě.

2.2.1 VNITŘNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI A PERSONÁLNÍ SITUACE

Současná organizační struktura společnosti s náplní práce je následující:

Ředitel společnosti – majitel s 50% podílem, stávající náplň práce je řízení společnosti, vedení podřízených článků, tj. dispečer, vedoucí úseků a samostatní pracovníci a pracovnice, vedení a realizace jednání se zákazníky, uzavírání obchodních smluv, řízení a vedení náboru, příjmu a zapracovávání nových zaměstnanců.

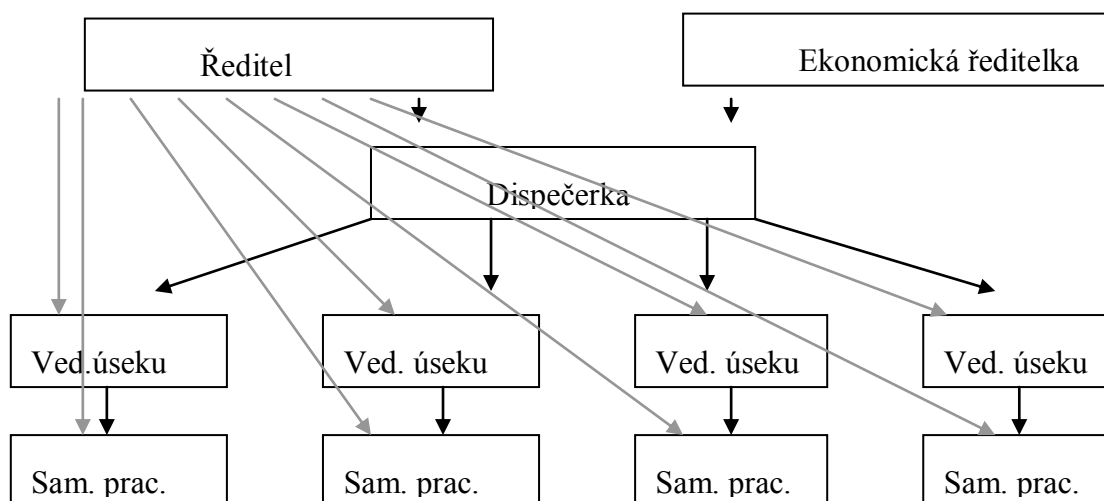
Ekonomická ředitelka společnosti – majitelka s 50% podílem – stávající náplň práce je zpracování veškerých ekonomických podkladů společnosti, kontakt s peněžními ústavy, uzavírání pracovních smluv, zpracování mezd včetně odvodů, zajištění logistiky a nákup materiálu včetně jeho distribuce.

Dispečerka společnosti – výkonná manažerka, funkce z důvodu ukončení pracovního poměru není v současné době obsazena

4x vedoucí úseku – samostatný odborný vedoucí, který řízením a za pomoci samostatných pracovníků zajišťuje realizaci zakázky na směnném provozu společně s operativou

Samostatní pracovníci – proměnný stav, dnes cca 80

Organizační struktura podniku:



Popis personální situace

Pokud jde o profesní strukturu zaměstnanců, jedná se vlastně v současné době o dva manažery, současně majitele společnosti, jednoho výkonného dispečera, 4 samostatné odborné vedoucí s přiřazenými pravomocemi a samostatné výkonné pracovníky bez zvláštního požadavku na speciální kvalifikaci. Co se týče zastoupení mužského i ženského pohlaví, je průměrný věk cca 40 let. S výjimkou vedoucích manažerů a funkce výkonného dispečera není v dalších případech při obsazení pracovního místa třeba odborného vzdělání. Jedinou výjimkou je držení platného řidičského průkazu skupiny B na funkci samostatných odborných vedoucích.

2.3 STÁVAJÍCÍ PERSONÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI

Společnost má předem danou obchodní a podnikatelskou strategii danou předmětem podnikání, tj. zajištěním úklidových prací a služeb u stávajících klientů a klientů nově oslovených a zajištěných. Co se ovšem řízení strategie lidských zdrojů týče, existuje vlastně jen jakýsi plán počtu zaměstnanců na následující období, krytý potřebou zajištění zakázek. Tím pádem konkrétní strategie není dána a veškerá rozhodnutí o přijímání jsou definována aktuální potřebou pokrytí požadovaných služeb zaměstnanci v požadovaném rozsahu. Dá se tedy říci, že ve srovnání s teoretickou a všeobecně uznávanou praxí nemá personální politika jednoduší ráz a je víceméně neformální, postrádající prvky metodického, nebo chceme-li, manažerského řízení. Lze říci, že plánování potřeby zaměstnanců je především intuitivní záležitostí vedoucích pracovníků, respektive manažerů společnosti. Potřeba obsadit dané místo či uvolněné místo se většinou řeší až na poslední chvíli. Společnost je tak odkázaná většinou na vnější zdroje.

Co se týká manažerských pozic, v našem případě místa ředitele společnosti, ekonomické ředitelky a výkonného manažera, platí v tomto případě běžné přerozdělování úkolů jiným pracovním místům. O tomto přerozdělování rozhodují

výhradně vedoucí pracovníci a možnost vyjednávání pro zaměstnance, kterých se tyto změny týkají, je takřka nulová. Běžným se tak stává nárůst administrativní, a mnohdy i neefektivní činnosti v rámci konkrétních pracovních náplní. Vytvoření pracovního místa je tak především ovlivněno rozhodnutím vedení o potřebě nového pracovního místa, společnost tak nemá připravenou promyšlenou koncepci.

2.3.1 TVORBA A ZPŮSOB POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA

Při vytvoření požadavku a následně nabídky pracovního místa se vychází z popisu pracovního místa, informací od zaměstnanců na stejné pracovní pozici a požadavku nadřízeného manažera. Nabídka bývá zpravidla zveřejněna formou inzerce v regionálním tisku, bývá v ní vždy jméno společnosti, krátké představení, název a podrobný popis pracovního místa, požadovaná kvalifikace, nabízené podmínky a datum nástupu. Hodnocení nebývá uváděno, jelikož toto je dáno individuálním ohodnocením uchazeče. Jak už bylo výše uvedeno, společnost získává nové zaměstnance především z vnějších zdrojů, spolupracuje ale také rovněž s úřadem práce.

2.3.2 PROCES VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A UMÍSTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces přijímání zaměstnanců začíná obvykle podpisem pracovní smlouvy, která se podepisuje před nástupem do zaměstnání. Ta obsahuje potřebné personální údaje zaměstnance, název pracovní pozice, místo výkonu práce, datum nástupu do zaměstnání a vybrané podmínky pro výkon práce. Součástí pracovní smlouvy je platový výměr. Každý nový zaměstnanec má smlouvu na dobu určitou se zkušební dobou v délce tří měsíců, přičemž u většiny uzavíraných pracovních smluv je sjednáno platové ohodnocení formou tarifní mzdy po ukončení zkušební doby. Smlouva se vyhotovuje ve dvou provedeních, jedno se zakládá ve společnosti, druhé zůstává zaměstnanci. Také je důležité zmínit, že noví zaměstnanci neabsolvují

vstupní lékařskou prohlídku, společnost ani nemá uzavřenou žádnou dohodu s praktickým lékařem a zaměstnanec nevyplňuje při nástupu žádný dotazník v tomto smyslu, společnost tak nemá žádné informace o zdravotním stavu zaměstnance.

Adaptace zaměstnanců není ve společnosti řízena žádným interním dokumentem, ani prováděcím nařízením, jak postupovat. V den nástupu se novému zaměstnanci věnuje ředitel společnosti nebo výkonný manažer dle momentálních časových dispozic. Zaměstnanec po vyplnění příslušných vstupních formalit (předání pracovní smlouvy, zápočtového listu z předcházejícího zaměstnání, záznamu o vstupním pohovoru a proškolení) je uveden na své pracovní místo. Postupně je seznámen s ostatními zaměstnanci a pracovními prostorami pro výkon své práce, zde se zpravidla jedná o přidělenou lokalitu, kancelář nebo prostor, určen k úklidu a celkové údržbě na základě sjednaného smluvního vztahu a rozsahu. Rozmísťování nových zaměstnanců ve společnosti je spojeno především s požadavky na potřebu konkrétního daného výkonu a rozsahu činností.

2.3.3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Hodnocení zaměstnanců je v organizaci prováděno v neformální podobě a protože neexistuje jednotný nebo spíše předem definovaný systém hodnocení, je více méně subjektivní. Základní složky systému odměňování tak tvoří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.

Hodnotící pohovory nejsou v současné době ve společnosti zavedeny, tyto je třeba v budoucnu jednoznačně realizovat u vybraných pracovníků, tj. výkonný manažer a odborní vedoucí, případně vybraní samostatní pracovníci.

Zaměstnanecké výhody jsou následující:

- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na stravné, zaměstnanci obdrží stravenky Ticket restaurant á 50,- Kč, 55% hradí firma

- přidělení služebního mobilního telefonu vybraným zaměstnancům, limit pro telefonování je definován interní směrnicí a je stanoven na 5000,- Kč/měsíčně. Vše, co zaměstnanec protelefonuje nad rámec tohoto limitu, je mu sraženo ze mzdy. Převzetí mobilního telefonu a SIM karty je podchyceno při převzetí předávacím protokolem.
- služební vůz je dán k dispozici všem zaměstnancům, kteří automobil potřebují pro výkon své práce (výkonný manažer, samostatní odborní vedoucí). Při předávání služebního vozu zaměstnanci podepisují jak předávací protokol, tak dohodu o užívání služebního vozu, která stanovuje spoluúčast při dopravní nehodě zaviněné zaměstnancem. Jeden vůz slouží pro všechny zaměstnance kanceláře (cesty na poštu, k dodavatelům, atd.). Služební vozy se v současné době nakupují na leasing, jsou s výjimkou vozů pro vedoucí pracovníky stejné značky a ve stejné výbavě, užívají se 3-5 let (v závislosti na technickém stavu vozu a počtu najetých kilometrů)

2.3.4 PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí - společnost sídlí v pronajatých prostorech v Olomouci na ulici Chválkovická, kde má k dispozici jak administrativní zázemí pro management, tak skladovací prostory pro zásoby čistících prostředků, pracovních pomůcek a dalších věcí souvisejících s nabídkou poskytovaných služeb. Kanceláře jsou vybavené veškerou potřebnou technikou, tj. kopírka, fax, PC s připojením na internet, prostory a zařízení pro archivaci firemní dokumentace a jednací místnost pro jednání jak se stávajícími, tak novými klienty. Pronajaté prostory jsou zařízeny velmi příjemně, obsahují rovněž veškerá nutná příslušná zařízení, tj. kuchyňka, WC, šatna.

Pracovní doba - pracovní doba jednotlivých zaměstnanců je individuální a je přizpůsobena v rámci jednotlivých pracovišť dle povahy zakázky a rozsahu příslušných prací. Administrativní a výkonná manažerská část, sídlící v Olomouci – Holicích, má pravidelnou pracovní dobu od 6.30 do 14.00 hodin a je tak k dispozici

klientům operujících v ranní a dopolední pracovní době. Po této době jsou oba majitelé, manažeři společnosti a výkonný manažer společnosti k dispozici na mobilních telefonech a díky skutečnosti, že každý z nich má k dispozici služební vůz jsou k zastížení takřka 24 hodin denně. Samostatní odborní vedoucí, zajišťující chod směny a úklidu v nepřetržitých provozech například ve společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., jsou k dispozici na mobilních telefonech, rovněž po celou dobu. Tímto způsobem je tak zajištěna kontinuita a operativa při předávání směn a svěřených provozů. Pracovní doba v klasickém třísměnném provozu činí 7,5 hodiny denně, plus půlhodinová přestávka na oběd.

2.4 SWOT ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Ve společnosti Michal Sloupenský je výkon jednotlivých personálních činností na různé úrovni. V podstatě lze říci, že jednotlivá rozhodnutí vykonávají dva majitelé firmy. V předcházející kapitole jsem se zaměřila na jednotlivé stránky a nyní je zapotřebí provést SWOT analýzu.

SWOT analýza nám ukáže silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

V nadcházející tabulce (Tab.2.1.) je SWOT analýza dílčích personálních činností organizace v jednotlivé struktuře s definicí silných a slabých stránek a definicí příležitostí a hrozeb z toho vyplývajících.

Tab. 2.1. SWOT analýza personálních činností

Personální činnost	Silné stránky x Příležitosti	Slabé stránky x Hrozby
Personální plánování a strategie	Silné stránky	Slabé stránky
	Existuje plánování lidských zdrojů dle zakázek	Neexistuje koncepce personální strategie
	Příležitosti	Hrozby

Personální činnost	Silné stránky x Příležitosti	Slabé stránky x Hrozby
	Možnost získání kvalitnějších a kvalifikovanějších Zaměstnanců	Možnost kontraproduktivních konfliktů
Plánování potřeby zaměstnanců a zdroje jejího pokrytí	Silné stránky Zkušenosti vedoucích a dlouhodobých pracovníků	Slabé stránky Není analýza možnosti vnějších zdrojů, řešeno potřebou
	Příležitosti Personální práce s větší a dokonalejší efektivitou	Hrozby Neúměrné hodnocení potřeby
Vytváření pracovních míst	Silné stránky Potřené informace od stávajících zaměstnanců a majitelů	Slabé stránky Nejsou popisy pracovních míst včetně aktualizace.
	Příležitosti Jasně definované procesy jednotlivých pracovních míst podle činnosti	Hrozby Díky neznalosti riziko při vytváření nového pracovního místa
Analýza a popis pracovních míst	Silné stránky Informační zdroje poskytnuté samotnými zaměstnanci a majiteli	Slabé stránky Není analýza stávajících pracovních míst, dílčí popisy nejsou pravidelně periodicky aktualizovány
	Příležitosti Použití kvalifikovaného popisu pracovního místa a vytvoření optimálního podkladu pro reorganizaci organizační struktury společnosti	Hrozby Díky takřka žádným zkušenostem možnost omylů a tvorby vnitro firemní byrokracie
Získávání zaměstnanců	Silné stránky Znalost pro vypracování nabídky Spolupráce s personálními agenturami a Úřadem práce. Zadávání inzerce.	Slabé stránky Získávání nových zaměstnanců pouze z vnějších zdrojů
	Příležitosti Nábor nových zaměstnanců při použití minimálních nákladů	Hrozby Možnost získání nevhodného uchazeče
Výběr	Silné stránky	Slabé stránky

Personální činnost	Silné stránky x Příležitosti	Slabé stránky x Hrozby
zaměstnanců	Výběr nového zaměstnance probíhá v několika etapách za posouzení majitelů a zkušeného zaměstnance	Díky neexistenci vnitro firemních pravidel není definován přesný postup
	Příležitosti Možnost získat dobrého a spolehlivého zaměstnance	Hrozby Možnost špatného výběru zaměstnance
Přijímání zaměstnanců	Silné stránky Před nástupem nového zaměstnance je vždy podepsána pracovní smlouva včetně oboustranně dohodnutého platového výměru	Slabé stránky Neexistuje interní směrnice ani přesný postup, který by tento postup definoval Vzhledem k tomu, že zaměstnanci neabsolvuji vstupní zdravotní prohlídku, není společnosti znám jejich zdravotní stav.
	Příležitosti Možnost získání kvalitního zaměstnance na požadované pracovní místo ve společnosti. Vytvoření stabilního týmu pracovníků na pracovištích jednotlivých klientů a tím jednoznačné posílení image	Hrozby V případě nespokojenosti podání výpovědi zaměstnancem ve zkušební době
Adaptace zaměstnanců	Silné stránky Zkušenosti majitelů firmy, forma příkladu úspěšného podnikání firmy po dobu více jak 15 let	Slabé stránky Neexistence firemní směrnice o postupu při adaptaci nových zaměstnanců
	Příležitosti	Hrozby

Personální činnost	Silné stránky x Příležitosti	Slabé stránky x Hrozby
	<p>Rychlá a oboustranně účinná adaptace nového zaměstnance na pracovišti a seznámení s kolektivem, možnost vzájemného předávání si zkušenosti, přidělení mentora pro daného zaměstnance.</p> <p>Možnost dalšího předávání si vzájemných zkušeností při přechodu na nové pracoviště jak ze strany nového , tak i stávajícího zaměstnance.</p>	<p>Vzhledem k lidskému faktoru</p> <p>Možnost časově náročnějšího procesu adaptace a s tím i spojené možné finanční ztráty.</p>
Rozmíst'ování zaměstnanců	<p>Silné stránky</p> <p>Vzhledem ke stabilitě firmy a určitě i společensko-sociálnímu klimatu na trhu práce v mikroregionu Olomoucka, kde společnost působí, je zde nízká fluktuace a četnost výpovědí zaměstnanců, samozřejmě s výjimkou dlouhodobé pracovní neschopnosti, vedoucí k ukončení a mateřské dovol..</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Méně časté povyšování zaměstnanců. Zaměstnanci vykonávají v podstatě neustále stejnou práci a ta se pro ně stává rutinou.</p>
	<p>Příležitosti</p> <p>Nové nápady a zlepšení ze strany nových zaměstnanců</p>	<p>Hrozby</p> <p>Nedostatečné využívání schopností a odbornosti</p>
Hodnocení	Silné stránky	Slabé stránky

Personální činnost	Silné stránky x Příležitosti	Slabé stránky x Hrozby
pracovního výkonu zaměstnanců a odměňování	<p>U manažerů společnosti a vedoucích pracovníků pevná složka mzdy – tarifní část + osobní ohodnocení</p> <p>U výkonných pracovníků sjednaná pevná hodinová mzda.</p> <p>Společnost vyplácí mzdy v přesném stanoveném termínu a jednoznačně v plné výši.</p>	<p>Výkonní pracovníci nemají složku osobní ohodnocení ani jinou motivační složku</p> <p>Není zajištěna jednotná koncepce a jednotný přístup ke všem zaměstnancům.</p> <p>V případě vyplacení mimořádných odměn, jestliže jsou, není stanovena jejich diference.</p> <p>Způsob odměňování není konkurenční</p>
	<p>Příležitosti</p> <p>Možnost vytvoření jasně definovaného mzdového systému.</p> <p>Definice a podnět pro vznik motivačních a stimulačních programů pro zaměstnance.</p> <p>Možnost vzniku kvalitnějšího a efektivnějšího systému řízení lidských zdrojů ve společnosti.</p> <p>Vytvoření jednoznačného programu jako základu pro tvorbu odměňování.</p>	<p>Hrozby</p> <p>Snížení motivace, výkonu a spokojenosti zaměstnanců a s tím spojený pokles ekonomického výsledku a kvality odváděné práce</p> <p>Odchody zkušených zaměstnanců</p> <p>Nespravedlivé hodnocení, které je zaměstnanci vnímáno velmi citlivě</p> <p>Stanovení nejasných cílů.</p>
Zaměstnanecké výhody	<p>Silné stránky</p> <p>Společnost poskytuje zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnanci oceňovány.</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Společnost neposkytuje příspěvek na dopravu, dovolenou za věrnost, permanentky na bazén, fitness, relaxační centrum, squash, vitamínové balíčky.</p>
	<p>Příležitosti</p> <p>Navýšení osobní motivace</p>	<p>Hrozby</p> <p>Odchody zaměstnanců.</p>
Pracovní	Silné stránky	Slabé stránky

Personální činnost	Silné stránky x Příležitosti	Slabé stránky x Hrozby
vztahy	Společnost ctí a dodržuje zákonné normy upravující vztahy mezi zaměstnancem a společností, na pracovišti panuje přátelská atmosféra Komunikace je otevřená	Nedostatek komunikace v případě potřeby, nastanou-li změny. Vznik komunikačních šumů mezi zaměstnanci.
	Příležitosti Vytvoření pracovního týmu s dostatečnou motivací. Využití pravidelných info meetingů.	Hrozby Stres, nervozita a špatná komunikace mezi zaměstnanci, vznik špatných vztahů
Pracovní doba	Silné stránky Pracovní doba zaměstnancům vyhovuje a jsou s ní spokojeni. Se zakázkou možné si ji přizpůsobit	Slabé stránky Neexistuje možnost pracovat doma Nejsou zaznamenávány přesčasové hodiny.
	Příležitosti U manažerů práce home-office	Hrozby Konkurenční nabídka
Pracovní prostředí	Silné stránky Působí dobrým dojmem na zákazníky a obchodní partnery	Slabé stránky Příliš sterilní a neosobní. Někdy je dáno prostředím zakázky, „úrovň“ klienta
	Příležitosti Zlepšení pracovního prostředí a jeho sladění se standardem, pro lepší pocit zaměstnanců	Hrozby Příliš specifické a neosobní pracovní prostředí.
Služby poskytované zaměstnancům	Silné stránky Společnost nabízí služby zaměstn.	Slabé stránky Žádné vedlejší vyžití.
	Příležitosti Zvýšení motivace a výkonu Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Hrozby Odchody zaměstnanců.
	Silné stránky	Slabé stránky

Personální činnost	Silné stránky x Příležitosti	Slabé stránky x Hrozby
Vzdělávání zaměstnanců	Odborného vzdělávání a školení u zaměstnanců s touto potřebou a předpokládaným nárokem	Není promyšlení koncepce, vzdělávání se všeobecně podceňuje a nevěnuje se mu péče
	Příležitosti Zvýšení odbornosti zaměstnanců. Zvýšení spokojenosti zákazníků. Vytváření předpokladů pro maximální využití schopností	Hrozby Nekvalifikovaní zaměstnanci. Nespokojení zákazníci. Zvýšení počtu reklamací. Odchody zaměstnanců.
Personální rozvoj zaměstnanců	Silné stránky Posílení faktorů strategie řízení lidských zdrojů	Slabé stránky Není ve firmě dokonale vyřešen.
	Příležitosti Zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti .	Hrozby Odchody zaměstnanců.
Správa osobních zaměstnaneckých záležitostí a podnikový personální informační systém	Silné stránky Jednoduchý, ale zavedený systém ruční evidence s informacemi o zaměstnancích, pořádek	Slabé stránky Společnost má málo počítačový systém. a nezabývá se analýzou stavu a pohybu zaměstnanců.
	Příležitosti Efektivní využití firemního informačního systému a informačních technologií – v konečném důsledku jednoznačné vylepšení personální strategie společnosti	Hrozby Možnost úniku informací, informační zdroje pro konkurenci, citlivost personálních a osobních dat.

Zpracovaná SWOT analýza ve společnosti Michal Sloupenský ukazuje jednotlivé aspekty silných a slabých stránek z toho vyplývajících příležitostí a hrozeb v rámci jednotlivých personálních činností. Ukazuje nám, že pokud nezměníme řízení lidských zdrojů, hrozí vysoká fluktuace zaměstnanců.

Závěry SWOT analýzy

Jestliže vezmeme v úvahu personální činnosti samotné, jeví se jednoznačně nutné vytvořit koncepci strategie v této oblasti s výsledkem dosažení získávání kvalitnějších zaměstnanců a tím pádem i odstranění kontraproduktivních konfliktů mezi jednotlivými zaměstnanci.

Další oblast k řešení je plánování potřeby zaměstnanců. Zde se dají dobře využít dlouholeté zkušenosti majitelů a vedoucích manažerů firmy, které ve spojení s efektivním plánováním a analýzou zdrojů vně společnosti dají možnosti získat kvalitnější a lépe adaptovatelné uchazeče na trhu práce. Jestliže na tento krok organizace naváže zdokonalením a pravidelnou aktualizací popisů pracovních míst, personální strategie ve společnosti bude nastolena správným směrem. Lze a doporučuji také čerpat ze zdrojů z Úřadu práce, jednoznačně se bude eliminovat možnost přijetí nevhodných uchazečů.

V oblasti přijímání zaměstnanců doporučím vstupní zaměstnanecké prohlídky, výsledkem bude opětovné zdokonalení procesu a na to navazujícím procesu adaptace nově přijatých zaměstnanců je nutno vypracovat směrnici s přesně definovaným postupem a sledem jednotlivých kroků.

Další oblastí, o které se musím zmínit, je hodnocení zaměstnanců. Ze SWOT analýzy vyplývá nutnost přehodnotit a přepracovat stávající systém do formy jednotné a spravedlivé koncepce odpovídající pracovní pozici zaměstnance a jeho zařazení v organizačně-pracovní struktuře společnosti. Jednotlivé kroky předložím v následující kapitole. Tato oblast se týká i vzdělávacího a školicího procesu.

Na závěr se musím zmínit o velmi důležité oblasti procesu řízení lidských zdrojů ve společnosti Michal Sloupenský a tou je motivace zaměstnanců. Jak ze SWOT analýzy vyplývá, je tato v dnešní podobě nedostatečná a potřebuje další a personálně více zaměřené prvky oslovení vůči zaměstnancům. Zmíním je zde pouze namátkově (systém mimořádných odměn, dovolená za věrnost, permanentky na sportovní i osobní vyžití atd.), konkrétněji je rozvedu a popíši opět v následující kapitole.

2.5 ŘEŠENÍ JEDNOTLIVÝCH KRITICKÝCH ČINNOSTÍ

V této kapitole se zaměřím na jednotlivé kroky a personální činnosti ve společnosti Michal Sloupenský. Podkladem pro analýzu, zhodnocení a předložení konkrétních návrhů k řešení mi budou předcházející provedená zjištění včetně zpracované SWOT analýzy. Konkrétně se tedy zaměřím na následující činnosti personálního procesu.

2.5.1 VYHODNOCENÍ POPISŮ PRACOVNÍCH MÍST A JEJICH AKTUALIZACE

Jednoznačně lze říci, že palčivým problémem, a to nejen nepřítomnosti personálního manažera, je popis pracovních míst. Je tudíž naprosto jednoznačně nezbytné provést důkladnou analýzu stávajících pracovních míst a jejich aktualizaci vzhledem k uvažovanému a předkládanému novému modelu. Zaměříme se tedy na jednotlivé kroky nápravného procesu.

Celý proces by měl být zahájen důkladnou analýzou stávajících pracovních míst. Jako základ poslouží současné aktuální popisy pracovních míst, které mají k dispozici především formou informativní jednotliví nadřízení. Kdo jiný, než vedoucí pracovníci, by měl mít podrobný přehled o rozsahu jednotlivého pracovního místa, jeho personální povaze a náročnosti, jeho aktuálnosti a důležitosti zařazení v procesu výkonu celé společnosti. Tyto informace, společně se zpětnou vazbou od samotných pracovníků, budou tím nejdůležitějším zdrojem při vytváření aktuálního popisu pracovního místa v rámci nově budované personální strategie.

Struktura popisu pracovního místa by měla obsahovat:

1 . Název pracovního místa

Jméno příslušného pracovníka – majitele pracovního místa

Jméno a příjmení:

Personální zkratka:

2. Nadřízený majitele pracovního místa:

Personální zkratka:

Zástupnost:

3. Kým je zastupován (personální zkratka)

4. Koho zastupuje: (personální zkratka)

5. Cílový stav pracovního místa:

6. Charakteristické úkoly pracovního místa:

7. Personální požadavky na majitele pracovního místa:

8. Požadavky na vzdělání u majitele pracovního místa:

9. Znalosti a požadovaná praxe majitele pracovního místa:

10. Zodpovědnost majitele pracovního místa:

11. Informační povinnost a případné kompetence majitele pracovního místa:

Popis pracovního místa musí dále obsahovat datum, podpisy majitele pracovního místa, jeho nadřízeného a majitele, ředitele společnosti. Tento popis bude pravidelně aktualizován v periodě 6 měsíců, případně na pokyn přímého nadřízeného. Lze tedy předpokládat, že výsledným efektem tohoto kroku bude výrazné ovlivnění efektivity personální práce ve společnosti.

2.5.2 PROCES ADAPTACE A UVEDENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Vžijme se do situace nového zaměstnance. Ten se ocitá v prostředí, které nezná, ve kterém se bude takřka denně pohybovat a ve kterém bude muset co nejlépe zvládnout svou pracovní činnost. V zájmu všech složek společnosti je, aby tento proces zvládl co nejdříve a co nejefektivněji. Oblasti adaptace je bezpodmínečně nutné věnovat velkou pozornost a pomocí jednotného, postupně zavedeného postupu tak přispět k bezproblémovému a hladkému průběhu zapracování nových

zaměstnanců. Jednotlivé kroky, realizované podle povahy zařazení zaměstnance ve společnosti, budou následující:

Nástupní pohovor s novým zaměstnancem:

Úkolem přímého nadřízeného je seznámit nového zaměstnance se společností, její historií, předmětem podnikání a samozřejmě vizí, čili strategickými cíly do budoucna. Zaměstnanec při tomto pohovoru musí obdržet informaci, kdo je jeho přímý nadřízený, na koho se může v případě problémů obrátit, na koho může směřovat svou případnou žádost. S příslušným managerem společnosti, což je v našem případě nově zřízená funkce personálního manažera, vyřídí veškeré mzdové a personální záležitosti.

Seznámení se spoluzaměstnanci:

V dalším kroku představí nadřízený nového zaměstnance ostatním spoluzaměstnancům na svěřeném pracovišti. Nejlepší forma je samozřejmě jednotlivě a osobně. Na druhé straně spoluzaměstnanci obdrží o novém zaměstnanci informaci, jak se jmenuje, kdy a na jaké místo nastupuje, jaká je jeho kvalifikace a kde bude jeho svěřené pracoviště s příslušnou pracovní náplní.

Uvedení zaměstnance na jeho pracoviště

Jakmile obdrží zaměstnanec veškeré potřebné informace, zavede jej jeho nadřízený na jeho pracoviště, kde jej seznámí s rozsahem požadovaných úkolů a úkonů. Povinností vedoucího je rovněž zajistit veškeré potřebné pracovní pomůcky a vybavení, v našem případě tak bude spolupracovat s výkonným managerem.

2.5.3 URČENÍ MENTORA A ZAPRACOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE

Další nezbytnou procedurou v procesu adaptace nového zaměstnance je přidělení mentora. Je to zaměstnanec pracující ve společnosti již delší dobu a jeho úkolem bude být nápomocen novému zaměstnanci v počátečních krocích na

pracovišti, plnění pracovních úkolů ve svěřeném úseku, ale i v začleňování do kolektivu. Pro nového zaměstnance je velice cenné, když ví, na koho se může obrátit. Z tohoto důvodu je tedy důležité, aby osoba vybraného mentora byla vybavena znalostí dobré komunikace a ochotou sdělovat a předávat informace. Mentor má tedy za hlavní úkol vytýčeno seznámit nového zaměstnance s chodem společnosti, její organizační strukturou v praxi, předat a sdělovat mu informace o pracovním režimu, pracovních návycích atd. Také se automaticky předpokládá předání zkušeností při zvládání různých pracovních operací a potřebných návyků. Osoba mentora je tak v tomto smyslu definována jako otevřená, schopná a ochotná naslouchat všem dotazům ale i výhradám, je-li potřeba i nutnosti poskytnout pomocnou ruku.

Přímou vazbou na tyto realizované kroky u nového zaměstnance je plán zapracování, přičemž ten se bude skládat z následujících fází:

- fáze vstupní, zaváděcí školení ze standardů používaných společností
- seznámení s používaným technickým vybavením, použitím a péčí o něj
- seznámení se zabezpečovacími a hlásicími systémy
- školení PO a BOZP
- seznámení s příslušnými interními směrnicemi společnosti
- fáze provádění samostatných úkonů za dohledu mentora či přímého nadřízeného
- fáze samostatná, kdy zaměstnanec plní již své pracovní úkoly a povinnosti samostatně, pouze za namátkové konzultace či dohledu s mentorem či přímým nadřízeným

2.5.4 VYHODNOCENÍ PRŮBĚHU VSTUPNÍ ADAPTACE ZAMĚSTNANCE

Úkolem přímého nadřízeného ve spolupráci s mentorem je detailní kontrola průběhu celého procesu adaptace nového zaměstnance. Je nutné sledovat, jak zvládá své pracovní povinnosti, jak případně přistupuje ke klientům společnosti, jak se

začleňuje do pracovního kolektivu. Na druhé straně je také třeba věnovat zvýšenou pozornost případným chybám, včetně sledování jejich příčin, tyto mohou být způsobeny nepozorností, neznalostí situace na pracovišti nebo i špatnou komunikací.

Tyto odhalené a zjištěné skutečnosti jsou pak rozhodujícím dílčím faktorem při realizaci dalšího plánu adaptace a zapracování nového zaměstnance, případně úpravy časového harmonogramu.

Závěrečným krokem adaptačního procesu je celkové zhodnocení a vyhodnocení jeho průběhu. Vyjádřit se musí všechny tři strany, tj. nový zaměstnanec, mentor i přímý nadřízený. O jeho průběhu je nutné vést písemný záznam – adaptační záznam zaměstnance. Tento obsahuje osobní údaje nového pracovníka, konkrétní plán s kroky vedoucími k zapracování, časový harmonogram. Hodnocení tak bude v závěru postaveno na projednání veškerých provedených kroků a případně z něj vyplynou další navrhovaná opatření pro zlepšení zpracování nového zaměstnance, tj. doškolení atd.

2.5.5 PROCES MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ, MOTIVAČNÍ PROGRAM

Jak již bylo uvedeno v předcházející kapitole, společnost poskytuje zaměstnancům řadu výhod, ale lze jednoznačně říci, že současný motivační program je jen částečný a „neoslovuje“ všechny zaměstnance. Protože tento program má za úkol motivovat zaměstnance k vyšším a kvalitnějším výkonům a současně je to od majitelů organizace jednoznačný signál, že si váží jejich práce a výsledků a přejí si, aby zaměstnanci byli se společností spokojeni, přistoupí k dalším konkrétním krokům. Nákladová stránka těchto motivačních opatření bude zabezpečena prostřednictvím zvláštního peněžního fondu, přičemž schválení rozpočtu bude jednoznačně v kompetenci majitelů společnosti. Konkrétní motivační program se tedy bude skládat z těchto dalších bodů:

Příspěvek na dopravu pro zaměstnance, kteří nedisponují služebním vozem - princip spočívá v tom, že společnost bude těm zaměstnancům, kteří nemají

přidělený dispoziční služební vůz, přispívat finanční částkou na jejich dopravu do zaměstnání. Příspěvek bude platný pro zaměstnance, kteří pracují v Olomouci, ale i pro ty, kteří dojíždějí z okolních měst a vesnic. Jeho výše je stanovena na 300,- Kč měsíčně.

Mimořádná dovolená pro déle pracující zaměstnance - v tomto případě se jedná vlastně o jakousi formu ocenění služební věrnosti. Vycházejme ze skutečnosti, že v organizaci pracují někteří zaměstnanci déle než tři roky a tato skutečnost není doposud oceněna. Je jednoznačné, že se jedná o pracovníky s kvalitní praxí a dlouhodobými zkušenostmi, což jsou pro firmu velmi cenné lidské zdroje v rámci personální strategie. Je bezesporu, že takovéto si musí společnost cenit a jednoznačně chránit před okolními vlivy, jako je přechod ke konkurenci atd. Proto bude těmto zaměstnancům přiděleno mimořádné 20-denní dovolené 5 dní navíc. V současné době se jedná o 6 zaměstnanců, což v konečném důsledku nebude mít žádný negativní vliv na hospodaření firmy.

Příspěvek na sportovní vyžití a na řádnou dovolenou - zaměstnanci si budou moci vybrat výhody v oblasti sportovního vyžití nebo příspěvku na dovolenou. Částka příspěvku bude jednorázová ve výši 2 000,- Kč a bude platit pro zaměstnance pracující ve společnosti déle než jeden rok. Jeho vyčerpání bude možné buď formou zakoupení permanentní vstupenky na plavání, fitness, aerobic nebo masáže atd., nebo proplacení na základě faktury na poukaz ubytování, vystavený cestovní kanceláří.

Vitamíny v zimním období - pro zimní období obdrží každý zaměstnanec pracující ve společnosti déle než jeden rok vitamínový balíček v hodnotě 200,- Kč. Je to signál od společnosti, že má zájem o zdraví svých zaměstnanců.

2.5.6 NOVÁ, AKTUALIZOVANÁ ZAMĚSTNANECKÁ STRUKTURA

Na závěr této kapitoly předkládám návrh na vytvoření nové, aktualizované struktury společnosti Michal Sloupenský. Jestliže vezmu v úvahu všechny zmíněné doposud vykonávané činnosti v personálním procesu organizace, silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby prezentované ve SWOT analýze, docházím jednoznačně k nutnosti změny organizační struktury.

V první řadě dojde k přerozdělení pravomocí a náplně pracovních činností u managementu, to se týká hlavně dvou majitelů, dále k obsazení funkce výkonného manažera, ten nyní není obsazen, a v neposlední řadě vytvoření nové funkce personálního a mzdového manažera. V konečném důsledku se tedy jedná o vytvoření jednoho nového pracovního místa, u něhož sice vzniknou nové mzdové náklady, ale co se týče rentability a efektivity, není pochyb, že tak dojde k výraznému zlepšení jak personální práce v oblasti řízení lidských zdrojů, tak celkovému výrazu a činnosti firmy vzhledem k zaměstnancům i zákazníkům.

Nově navrhovaná struktura je následující:

Ředitel společnosti

- řízení společnosti, tj. vedení podřízených článků (dispečer, vedoucí úseků a samostatní pracovníci a pracovnice)
- vedení a realizace jednání se zákazníky
- uzavírání obchodních smluv

Ekonomická ředitelka společnosti

- zpracování veškerých ekonomických podkladů společnosti včetně fakturace
- kontakt s peněžními ústavy
- jednání se stávajícími zákazníky a vyřizování reklamací
- realizace firemního marketingu včetně vyhledávání a péče o nové klienty

Výkonný dispečer (funkci je třeba nově obsadit na úvazek 37,5 hod./týdně)

- zapracování a adaptace nových zaměstnanců
- zajištění logistiky a nákup materiálu včetně jeho distribuce
- kontrolní činnost zaměstnanců a pracovišť
- zpětná kontrola výkonu práce formou konzultace se zákazníky
- odpovědnost za řešení připomínek a dílčích reklamací, včetně operativy
- ve spolupráci s vedením a personálním manažerem zpracování hodnocení zaměstnanců v pravidelných potřebných periodách

Personální a mzdový manažer (funkci je třeba nově obsadit na úvazek 37,5 hod./týdně)

- řízení a vedení náboru, příjmu a zapracovávání nových zaměstnanců.
- uzavírání pracovních smluv, zpracování mezd včetně odvodů
- ve spolupráci s vedením a převážně výkonným dispečerem hodnocení zaměstnanců
- odpovědnost za řízení lidských zdrojů ve firmě, tj. zajištění odborné způsobilosti, vzdělávání a školení
- odpovědnost za plánování potřeby zaměstnanců zdroje jejího pokrytí
- spolupráce s ÚP a personálními agenturami
- ve spolupráci s výkonným dispečerem vytvoření popisu pracovních míst
- odpovědnost za flexibilní pokrytí potřeby prac. míst, tj. záskoky za nemoc, MD atd.

4x vedoucí úseku

- samostatný odborný vedoucí, který řízením a za pomoci samostatných pracovníků zajišťuje realizaci zakázky na směnném provozu společně s operativou

Samostatní pracovníci

- jedná se o samostatné pracovníky, tj. uklízeče a uklízečky, kteří na základě popisu pracovního místa a určeného pracoviště včetně četnosti vykonávají vlastní činnost

ZÁVĚR

Bakalářská práce „Způsob řízení lidských zdrojů v malém podniku Úklidová firma Sloupenský“ se zabývá analýzou personální strategie a řízení lidských zdrojů ve společnosti samotné. Její hlavní přínos spatřuji především v podrobné analýze jednotlivých prováděných personálních činností a předložením návrhu na řešení kritických a nedostatkových oblastí, vedoucí k jejich odstranění.

V praktické části jsem přistoupila k podrobné analýze jednotlivých personálních činností prováděných ve společnosti. Zpracovaná SWOT analýza odhalila celou řadu zásadních problémů a nedostatků v personální práci podniku, její podrobný výčet je uveden v kapitole 2.4 a následná řešení v navazujících kapitolách.. Při posouzení celého personálního procesu je jednoznačně projevilo, že společnost postrádá funkci personálního manažera a současně je tak v oblasti managementu nutné přistoupit i k přerozdělení jednotlivých činností mezi manažery, tyto jsou uvedeny v kapitole 2.5.6. Na základě zjištěných skutečností a SWOT analýzy byly zjištěny nedostatky v personálních procesech jako je vytváření a analýza pracovních míst, adaptace zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu a motivačních prvků pro zaměstnance. Konkrétní kroky a dílčí opatření jsem popsala v kapitole 2.5., včetně návrhů na řešení.

Palčivým problémem ve společnosti je neexistující práce se stávajícími lidskými zdroji v oblasti pohovorů, vyhodnocení a personální plánování. Tato skutečnost bude řešena zřízením nové manažerské pozice s odpovědnými pravocemi a úkoly v oblasti personální strategie společnosti.

V závěrečné části práce byla navržena opatření na zlepšení současné situace v oblasti personalistiky společnosti. Tato spočívají jednak v podrobném přehodnocení a ponaučení se ze současného stavu a jednak v přeměně organizační struktury na úrovni managementu, konkrétně tedy zřízením manažerské pozice personální a mzdový manager. Vedení společnosti bylo jednoznačně doporučeno zaměřit se na vývoj personální politiky k modernější koncepci, tedy k řízení lidských zdrojů. Zde můžeme být dosaženo úspěchu pouze za předpokladu, pokud jsou osobní

hodnoty zaměstnanců v souladu s jejich prací a celkovými, tedy i strategickými firemními cíly. Společnost musí svou personální politikou vzbuzovat ve svých zaměstnancích především dlouhodobou spokojenost a v žádném případě se neubírat cestou krátkodobé motivace. Jestliže je zaměstnanec správně motivován, je kvalitnější. Není sporu o tom, že chybné personální kroky mohou společnost poškodit poměrně značnými negativními následky.

Získání a udržení si dobrého a kvalitního zaměstnance je na dnešním trhu práce v České republice značně těžké. Které jiné zdroje a činnosti, než tyto, by měla společnost zainvestovat v oblasti vynaložení nejen finančních prostředků, ale také i úsilí a času. Určitě zaslouženou a vysoce efektivní návratností jí bude skutečnost, že v takové společnosti budou lidé pracovat obětavě, s patřičným výkonem a rádi.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: **Alena Sloupenská**
Instituce: **Moravská vysoká škola Olomouc**
Název práce v českém jazyce: **Způsob řízení lidských zdrojů v malém podniku Úklidová firma Michal Sloupenský**

Název práce v anglickém jazyce: **Method of Managing Human Resources in Small Company Cleaning Firm Michal Sloupenský**

Vedoucí práce: **PhDr. Dana Pokorná**
Počet stran: **67**
Počet příloh: **5**
Rok obhajoby: **2009**

Klíčová slova v českém jazyce: Řízení lidských zdrojů, personální činnosti

Klíčová slova v anglickém jazyce: Human Resource Management, personal activities

Stručně a výstižně charakterizujte obsah práce v českém jazyce (5 – 10 řádků)

Bakalářská práce „Způsob řízení lidských zdrojů v malém podniku Úklidová firma Michal Sloupenský“, se zabývá analýzou personálních činností prováděných ve společnosti. Práce se nejdříve zabývá problematikou personálního managementu po stránce teoretické. Na tuto část navazuje představení společnosti Michal Sloupenský. Praktická část práce je věnována rozboru současného stavu personální politiky ve společnosti. Důraz je kladen především na zhodnocení existující situace a identifikování silných a slabých míst pomocí SWOT analýzy. Další úsek praktické části práce se zabývá návrhem řešení kritických situací v oblasti personální práce. Práce jasně naznačuje směr, kterým by se měla společnost ubírat a její výsledky budou sloužit vedení společnosti pro zlepšení současné situace v oblasti personální práce.

Stručně a výstižně charakterizujte obsah práce v anglickém jazyce (5 – 10 řádků)

Bachelors of work " Method of Managing Human Resources in Small Company Cleaning Firm Michal Sloupenský" is concerned with HR activities performed in the company. This thesis turns to theoretic HR management questions first. This part is followed by the introduction of the Michal Sloupensky company. Analytical part of the thesis is dedicated to analysis of the current status of the HR policies in the company. Emphasis is placed on evaluation of the current situation and identification of strong and weak points by means of the SWOT Analysis. Next part is practical and concerns to proposal of the critical situations solutions in a HR management area. This work clarifies the way which the company should follow and it's outcome will be used by the company management in the HR management area

LITERATURA A PRAMENY

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Praha*, 1.vyd. Praha:Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1 vyd. Praha: Grada 2002. ISBN 80-7169-232-8

BAY, R. H. *Úspěšný cílový management*. 1.vyd., Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-360-X

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů, Pardubice*: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2-55-758-05

FOLVARČNÁ, A. *Malé a střední podnikání*, Ostrava: VŠP a.s., 2005. ISBN 80-86764-40-0

GREGAR, A. *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Brno: Vysoké technické učení v Brně, 1999. ISBN 80-214-1500-2

GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*, Zlín:Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-601-2

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů. I. vyd.* Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktual. vyd. Praha, Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3

KOTLER, P. *Marketing management*. 2.vyd. Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-85605-08-2

KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1443-0

KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L., *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5.vyd. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 80-7048-017-3

LEJSKOVÁ, P. *Personální management*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4-55-782-06

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

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*, Brno International Business School, 2003. ISBN 80-86575-89-6

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X

STÝBLO, J. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991. ISBN 80-85378-11-6

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7

Prameny práva:

- Nařízení vlády č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě, v platném znění
- Nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, v platném znění
- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, v platném znění
- Zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění
- Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, v platném znění

Elektronické informační zdroje - Internet:

- Internetová verze měsíčníku Moderní řízení pro managery. Dostupná z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/>
- HR Magazín o řízení lidských zdrojů. Dostupný z WWW:
 - <http://www.hrtrend.net/>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z WWW:
 - <http://www.mpsv.cz/cs/>
- Noviny ministerstva práce a sociálních věcí. Dostupné z WWW:
 - <http://www.noviny-mpsv.cz>

Ostatní

- Vnitropodnikové materiály společnosti Michal Sloupenský

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – SWOT analýza	37
-----------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 - Dohoda o provedení práce	63
Příl. 2 - Pracovní smlouva	64
Příl. 3 - Rozvázání pracovního poměru	65
Příl. 4 - Potvrzení o zaměstnání (zápočtový list)	66
Příl. 5 - Osobní dotazník	67