

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení personálních činností v organizaci

Klára Návratová

© 2010 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání bakalářské práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. 3. 2010

[Zadejte text.]

Poděkování

Ráda bych touto cestou mnohokrát poděkovala Ing. Haně Brabencové, CSc. za podporu, pomoc a poskytnuté informace při vypracování této bakalářské práce.

[Zadejte text.]

Řízení personálních činností v organizaci

Management of human resources activities in the organisation

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá personálním řízením v organizaci, především pak vybranými personálními činnostmi, jako je postup při vyhledávání a přijímání nových pracovníků, jejich adaptace a hodnocení. Pro hladký chod podniku a spokojenosti jak vedoucích zaměstnanců, tak podřízených je používání správných metod personálního řízení nezbytné.

V práci je prezentován zkoumaný podnik restaurace Na Farmě a analyzovány jeho personální procesy, aplikované ve sledovaných činnostech. Mezi silné stránky podniku v oblasti personálního managementu patří proces adaptace nových zaměstnanců. Slabé stránky byly zjištěny v oblasti přijímání nových pracovníků a jejich hodnocení. Doporučením je prohloubit pracovní pohovor s kandidáty a zavést pravidelný systém hodnocení zaměstnanců.

Summary

This bachelor's work deals with human resources management in the organisation, particularly with the selected human resources activities, as e.g. the procedure upon searching for and recruiting new employees, their adaptation and evaluation. The use of appropriate methods for human resources management shall be essential for the smooth running of the company and for the satisfaction of both managers and their subordinates.

This bachelor's work presents the examined enterprise, which is the restaurant "Na Farmě", and analyses its personnel processes, applied within the reviewed activities. The adaptation process of new employees

belongs to the strengths of the enterprise in the area of human resources management. Weaknesses have been identified in the area of recruitment of new employees and their evaluation. The recommendation is to intensify the work interview with the candidates and implement a regular system of employee evaluation.

Klíčová slova: lidské zdroje, vyhledávání a přijímání pracovníků, proces adaptace, hodnocení pracovníků, dotazníkové šetření

Key words: human resources, searching for and recruiting new employees, adaptation process, evaluation of employees, questionnaire enquiry

Obsah

1. Úvod	5
2. Cíl práce a metodika	6
2.1. Cíl práce	6
2.2. Metodika	6
3. Literární rešerše	7
3.1. Řízení lidských zdrojů	7
3.1.1. Lidské zdroje	7
3.1.2. Řízení lidských zdrojů	7
3.1.3. Systém lidských zdrojů	7
3.1.4. Modely řízení lidských zdrojů	9
3.1.5. Cíle řízení lidských zdrojů	11
3.1.6. Efektivnost organizace	11
3.1.7. Řízení lidského kapitálu	11
3.1.8. Řízení znalostí	12
3.1.9. Řízení odměňování	12
3.1.10. Zaměstnanecké vztahy	13
3.1.11. Uspokojování rozdílných potřeb	13
3.1.12. Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou	13
3.1.13. Cíle politiky řízení lidských zdrojů	13
3.2. Personální činnosti	14
3.2.1. Podniková personální strategie	14
3.2.2. Personální činnosti	14
3.2.3. Tvorba a průběžná inovace personální strategie a v návaznosti na ni formulace personálních plánů různých typů	15
3.2.4. Vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků	15
3.3. Řízení adaptace pracovníků	17
3.4. Hodnocení zaměstnanců	19
3.4.1. Význam hodnocení zaměstnanců	19
3.4.2. Provádění hodnocení zaměstnanců	20
4. Vlastní zpracování	22
4.1. Charakteristika organizace restaurace Na Farmě	22
4.2. Profil zaměstnanců Restaurace na Farmě	23
4.2.1. Pracovníci na hlavní pracovní poměr:	23
4.2.2. Outsourcované služby	23
4.2.3. Popis pracovních pozic (nároky na pozice):	25
4.3. Proces řízení lidských zdrojů je rozlišován na následné činnosti:	25
4.3.1. Forma vyhledávání nových pracovníků:	26
4.3.2. Výběr pracovníků	26
4.4. Adaptace v procesu práce	28
4.4.1. Seznámení s pracovními podmínkami	28
4.4.2. Zaučení	29
4.4.3. Samostatná práce	29
4.5. Hodnocení zaměstnanců	29
4.6. Dotazníkové šetření	30
4.6.1. Vyhodnocení dotazníků:	30
5. Výsledky a návrhy	36
5.1. Zjištění č. 1	36
5.2. Zjištění č. 2	36

5.3. Zjištění č. 3.....	37
5.4. Zjištění č. 4.....	37
6. Závěr.....	38
7. Použitá literatura.....	39

1. Úvod

Řízení lidských zdrojů je jedním z hlavních řídicích procesů každého moderního podniku. Kvalitní lidské zdroje a jejich potenciál jsou jedním z nejcennějších aktiv podniku. Z tohoto důvodu se také management lidských zdrojů stává nejdynamičtější složkou řízení podniku. Mění se prostředí, ve kterém podniky musí bojovat se svou konkurencí. Mění se potřeby a očekávání, které mají dnešní lidé. Mění se cena lidských zdrojů. Všechny tyto faktory kladou vyšší nároky na vedoucí pracovníky v oboru řízení lidských zdrojů, ale také na vedoucí pracovníky v podniku obecně.

Základem dobré práce řízení lidských zdrojů je stanovení personální strategie, personální struktury, vč. jasného definování pracovních pozic, systému efektivního náboru pracovníků, jejich vzdělávání, motivace a stabilizace. Cílem správného systému řízení lidských zdrojů by měla být výchova vzdělaných vedoucích pracovníků, kteří budou schopni chápat význam personálního řízení a budou úzce kooperovat s útvarem řízení lidských zdrojů. Spolupráce vedoucích pracovníků je velmi důležitá zejména z důvodu průběžného sledování výkonu jednotlivých zaměstnanců, pravidelného vyhodnocování zaměstnanců včetně zajišťování zpětné vazby významné jak pro vedoucí pracovníky, personální řízení tak také pro jednotlivé zaměstnance. Pouze systematickou výměnou informací mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky lze nastavit očekávání vedoucích pracovníků, zajistit dobré pochopení úkolů jednotlivými zaměstnanci a perspektivně také plnění cílů podniku.

Pouze vytvořením vhodného pracovního prostředí lze vytvořit úspěšný a konkurence schopný podnik.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat personální činnosti ve vybraném podniku, kterým je restaurace Na Farmě spadající pod firmu Maur s.r.o.

V tomto podniku se bude sledovat postup při vyhledávání a přijímání nových pracovníků, jejich adaptace, hodnocení a také vyhodnocování jejich spokojenosti s výkonem prováděné činnosti, jejich finanční ohodnocení a komunikace s vedoucím pracovníkem. Dále budou analyzovány postupy podniku v těchto vybraných personálních činnostech a na základě výsledku analýzy definovány možné nedostatky personální práce.

V závěru práce budou postupy shrnuty a budou navrženy nové metody popsanych personálních činností, ve kterých budou zjištěny nedostatky, respektive kde bude významné navrhnout zlepšení.

2.2. Metodika

Teoretická část této bakalářské práce bude zpracována s využitím odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů. Při studiu a později výběru důležitých informací pro zpracování bakalářské práce bude použita metoda analýzy dokumentů a pozorování v podniku. Praktická část bude čerpat z informací získaných v podniku. Opět bude použita metoda analýzy dokumentů. Na základě zjištěných odlišností budou navrženy nové metody a postupy v personální práci.

Druhá fáze zpracování bakalářské práce bude zaměřena na zjištění názoru zaměstnanců restaurace Na Farmě. Zjišťování bude provedeno pomocí dotazníkového šetření. Zaměstnancům restaurace budou rozdány dotazníky týkající se jejich názorů např. na vlastní výkon na pracovní pozici nebo spokojenost, případně nespokojenost v zaměstnání. Na závěr dotazníku bude ponechán prostor pro náměty na nová školení, která by pomohla jednotlivcům ve zlepšení osobního výkonu.

Šetření proběhne v průběhu měsíců leden – únor 2010. Předpokládá se oslovení zaměstnanců na všech pozicích v předpokládaném počtu 21. Odpovědi respondentů budou zpracovány pomocí jednoduché statistické metody relativních četností.

Výsledky budou prezentovány v závěru práce a brány v úvahu při modelaci návrhů na zlepšení personální práce ve sledovaném podniku.

3. Literární rešerše

3.1. Řízení lidských zdrojů

3.1.1. Lidské zdroje

Pro zajištění chodu podniku a vnitropodnikové politiky je nezbytným faktorem člověk nabízející své dovednosti na trhu práce. Tento trh práce je utvářen na jedné straně poptávkou tvořenou podniky a na druhé straně nabídkou určenou lidským kapitálem, který je tvořen lidskými zdroji. Lidské zdroje jsou všeobecně uznávaným rozhodujícím faktorem veškerého rozvoje. Lidské zdroje jsou v současnosti formovány zvyšující se globalizací všech trhů, kdy jsou propojovány jednotlivé národní trhy práce, a tudíž je zvyšována konkurence. Zvyšují se nároky zejména na vzdělanost a flexibilitu. Ekonomický rozvoj se ubírá cestou založenou na vědecko-technickém pokroku a inovace ve výrobním procesu s sebou přináší požadavky na lidské zdroje. Tempo tohoto rozvoje pro pracovníka znamená určité změny a osvojování si nových dovedností. Zde se setkáváme se stále častěji zmiňovaným pojmem celoživotní vzdělávání.⁽¹⁾

3.1.2. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za "soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie". Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu "pák" k formování zaměstnaneckých vztahů.

3.1.3. Systém lidských zdrojů

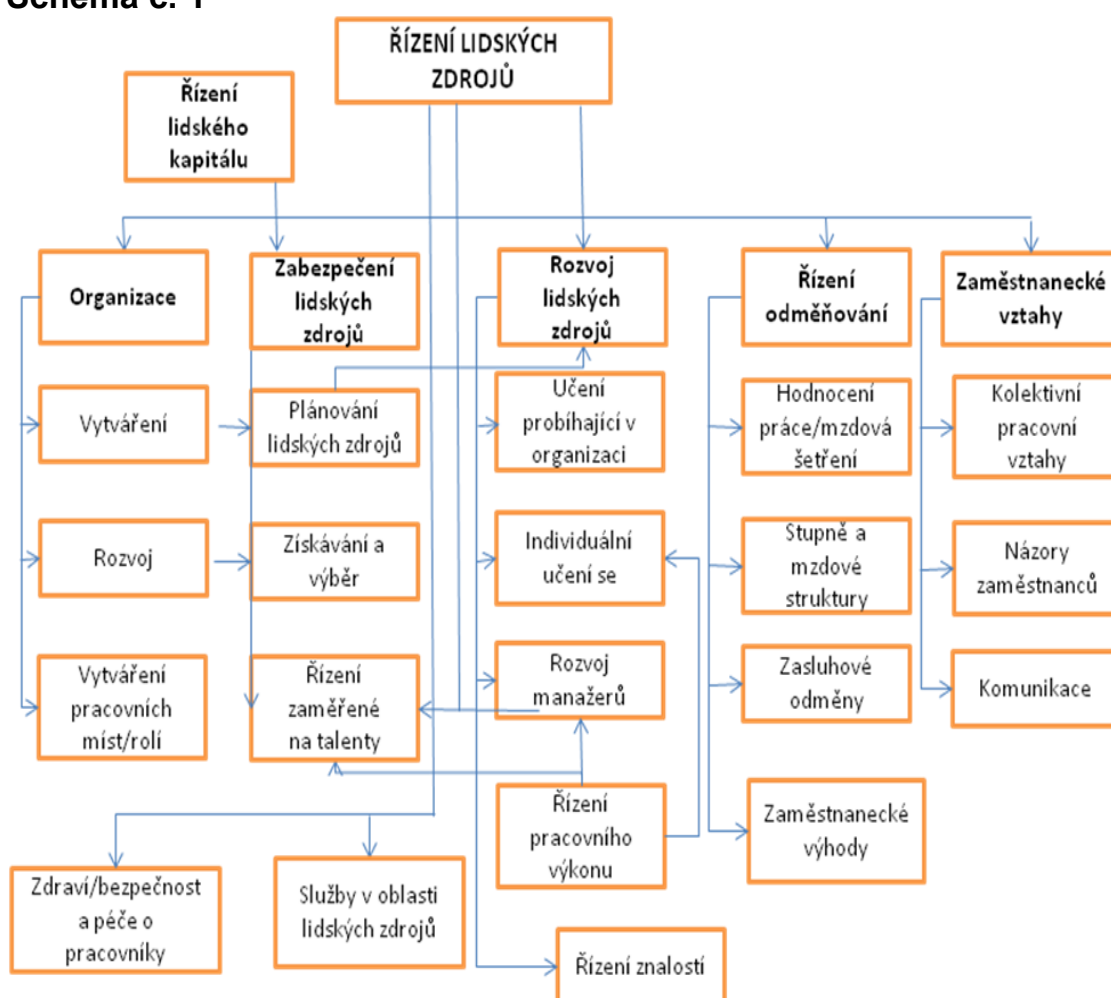
Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- filosofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí,
- strategie lidských zdrojů definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít,
- politiky lidských zdrojů, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány

- v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů,
- procesy v oblasti lidských zdrojů obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů,
- praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí,
- programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.⁽²⁾

Becker a Gerhart (1996) zařadili tyto složky do tří úrovní: architektura systému (hlavní zásady), alternativy politiky a procesy a praxe.

Schéma č. 1



Zdroj: Becker a Gerhart, 1996⁽³⁾

3.1.4. Modely řízení lidských zdrojů

3.1.1.1. Model shody

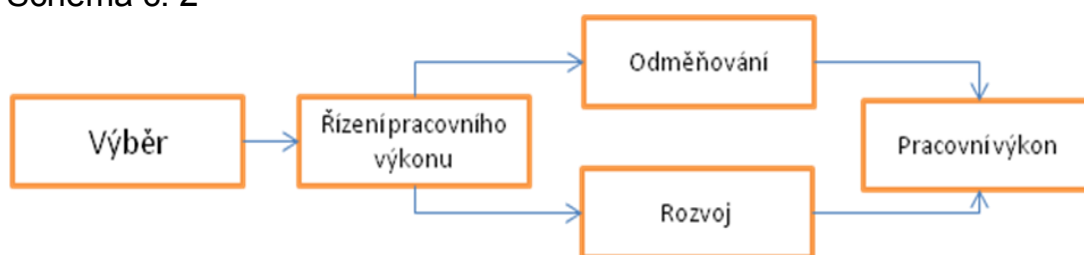
Jednu z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola (Fombrun a kol. 1984). Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název “model shody”). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích.

Jsou to:

- výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
- hodnocení – řízení pracovního výkonu,
- odměňování - “systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace”, musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že “podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti”,
- rozvoj- rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.⁽²⁾

3.1.1.2. Cyklus lidských zdrojů

Schéma č. 2



Zdroj: Fombrun a kol., 1984⁽⁴⁾

3.1.1.3. Harvardský systém

Jiným zakladatelem řízení lidských zdrojů byla harvardská škola Beera a kol.(1984), kteří tvořili to, co Boxall (1992) nazývá “harvardský systém”. Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit:

- když si manažeři vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Bez ústřední filosofie a strategické vize – které mohou nabídnout pouze manažeři – zůstane pravděpodobně řízení lidských zdrojů souborem

nezávislých činností, z nich každá se bude řídit svou vlastní vyzkoušenou tradicí.

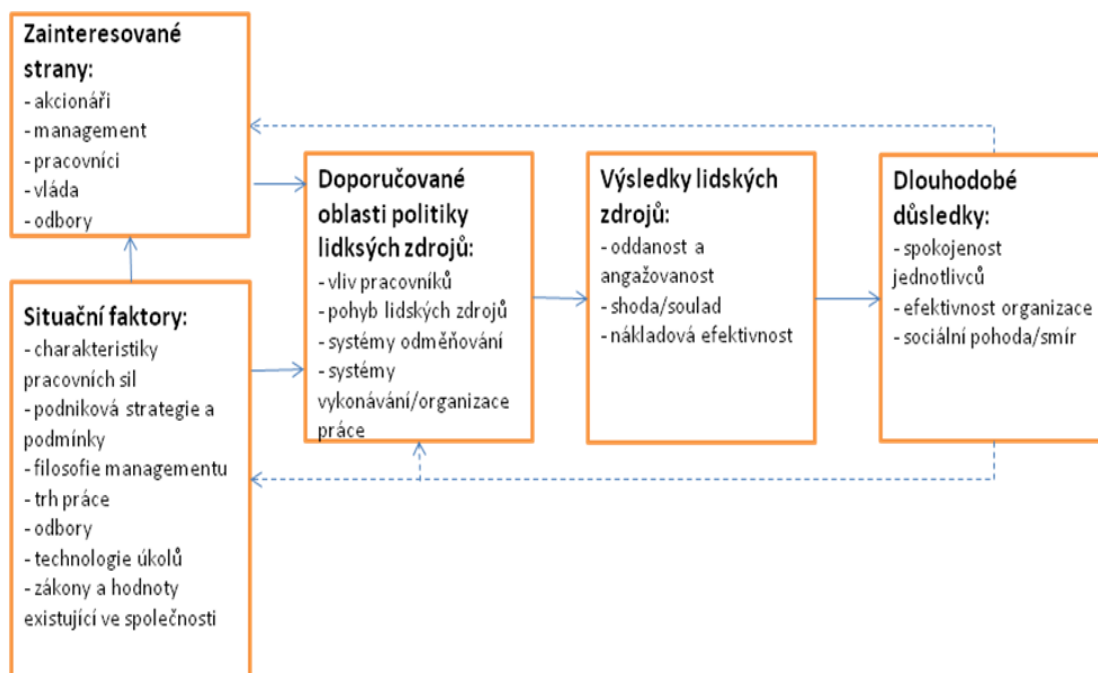
Beer a jeho kolegové docházejí k závěru, že v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace. Tyto tlaky vytvořily potřebu dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na potencionální bohatství než jen jako na čistě nákladovou položku. Beer a jeho kolegové byli také první, kdo zdůraznil významnou zásadu řízení lidských zdrojů, a sice to, že je to záležitost liniových manažerů. Rovněž konstatovali, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a všechny kroky managementu, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky – jejími lidskými zdroji.

Harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

- liniovní manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky,
- posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.

Harvardský systém v podobě, jaké byl vytvořen Beerem a kol.:

Schéma č. 3



Zdroj: Beer a kol., 1984⁽⁵⁾

Podle Boxalla (1992) jsou výhody tohoto modelu následující:

- zahrnuje uznávání širokého spektra zájmů zainteresovaných stran,

- explicitně nebo implicitně uznává význam “paktu” mezi zájmy vlastníků a zájmy pracovníků i mezi zájmy různých zájmových skupin,
- rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů tím, že zahrnuje “vliv pracovníků”, organizaci práce a s tím související otázky stylu řízení,
- uznává široké spektrum ze souvislostí vyplývajících vlivů na to, jak manažeři volí strategii, a doporučuje, aby přitom byly uváděny do souladu logika trhu výrobků se sociálně-kulturní logikou,
- zdůrazňuje strategický přístup – ten se neřídí situačním determinismem (příčinou podmíněností) nebo determinismem prostředí.

Harvardský model měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů.

3.1.5. Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), “systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti”. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech.

3.1.6. Efektivnost organizace

Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti řízení lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné. (Capelli a Crocker-Hefter, 1996.) Extenzivní výzkum ukázal, že takové postupy mohou mít významný vliv na výkon firmy. Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření “skvělého pracoviště”. To je ta “velká idea”, jak ji popsali Purcell a kol. (2003), která je tvořena “jasnou vizí a souborem vzájemně propojených hodnot”. Konkrétněji řečeno, strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

3.1.7. Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál definovali Bontis a kol. (1999) následujícím způsobem:

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. Zahrnuje to fungování pečlivých a přísných postupů při získávání a výběru pracovníků, systémů pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů a způsobů řízení a vzdělávací aktivity odrážející potřeby podniku a podnikání (Becker a kol., 1997). Znamená to také angažovat se v řízení talentů – tedy v procesu získávání a výchovy talentů, ať už jsou kdekoliv, či ať už jsou zapotřebí kdekoliv, a to pomocí vzájemně závislých a propojených politik a postupů řízení lidských zdrojů v oblasti zabezpečování pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a plánování následnictví.

Proces řízení lidského kapitálu, jak je popsán v následující kapitole, je úzce propojený s řízením lidských zdrojů. Nicméně řízení lidského kapitálu se více zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů (měření lidských zdrojů a výkonů lidí) jako prostředků zabezpečování vodítek a orientace pro účely strategie a praxe řízení lidí.

3.1.8. Řízení znalostí

Řízení znalostí je jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se zlepšování výkonu v organizacích (Scarborough a kol., 1999). Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.

3.1.9. Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.

3.1.10. Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.

3.1.11. Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce, v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

3.1.12. Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Výzkum prováděný Grattonem a jeho spolupracovníky (1999) zjistil, že všeobecně existují diametrální rozdíl mezi tímto druhem rétoriky a realitou. Manažeři mají možná dobré úmysly dělat některé, nebo všechny tyto věci, ale jejich realizace - "praktická aplikace teorie" - je často velmi obtížná. Dochází k tomu v důsledku problémů souvisejících s okolnostmi a používanými postupy: jiné priority podniku, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory ze strany liniových manažerů, neadekvátní infrastruktura sloužící činnostem, nedostatek prostředků, odpor ke změnám a ovzduší, v němž pracovníci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoli. Cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě překlenovat tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Aby mohli plnit tuto roli, musejí pracovníci personálních útvarů pamatovat na to, že je relativně snadné přicházet s novými a inovativními politiky a postupy. Problémem však je zabezpečit, aby fungovaly. Podle Purcella a kol. (2003) si musejí uvědomovat, že jsou to liniovní manažeři, kdo uvádějí politiku lidských zdrojů do života a řídí se jí.

3.1.13. Cíle politiky řízení lidských zdrojů

Z modelů a cílů řízení lidských zdrojů, jimiž jsme se právě zabývali, a z dalších definic řízení lidských zdrojů vyabstrahoval Caldwell (2004) dvanáct cílů politiky:

- Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.
- Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.
- Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
- Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
- Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními

- jednotkami organizace.
- Vytváření důsledné filosofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.
- Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.
- Vytváření strategie odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.
- Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.
- Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.
- Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
- Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.⁽²⁾

3.2. Personální činnosti

3.2.1. Podniková personální strategie

Podniková personální strategie vychází z personální podnikové politiky a týká se dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů, týkajících se potřeby pracovní síly a zdrojů pokrytí této potřeby. Zároveň podniková strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.⁽⁶⁾

3.2.2. Personální činnosti

Personálními činnostmi rozumíme dílčí aktivity v rámci personálního řízení. Těchto činností je celá řada a existuje rovněž celá řada jejich členění, odlišujících se zejména z hlediska širšího či užšího pojetí personálního řízení. Nejčastěji se setkáváme s následujícím výčtem personálních činností:

- tvorba a průběžná inovace personální strategie a v návaznosti na ni formulace personálních plánů různých typů,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- organizování a řízení procesů adaptace pracovníků,
- motivace a stimulace pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- řízení osobního rozvoje pracovníků včetně výchovy a vzdělávání,
- sledování a stimulace profesní (pracovní) kariéry pracovníků,
- uvolňování pracovníků.

3.2.3. Tvorba a průběžná inovace personální strategie a v návaznosti na ni formulace personálních plánů různých typů

Personální strategie je jednou z dílčích strategií, formulovaných v rámci komplexní strategie podniku. Vychází z personální politiky, resp. musí ji respektovat a týká se dlouhodobě pojatých, obecních a komplexních cílů v personální oblasti. Velmi obecně lze říci, že personální strategie definuje potřebu pracovníků a zároveň "krytí" této potřeby spolu s představami o cestách a metodách, jak cíle dosáhnout.

- Personální řízení v organizaci není izolovaným subsystémem podnikového řízení. Je závislé na řadě podmínek, které lze rozdělit do dvou skupin:
 - vnější podmínky, které především představují charakteristiky trhu práce, ale také změny v obsahu práce,
 - vnitřní podmínky, jimiž jsou finanční situace podniku, podniková strategie, technologické vybavení podniku, podniková kultura a filosofie, organizační uspořádání podniku a způsob a styl řízení a vedení lidí.

3.2.4. Vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků

Cílem vyhledávání pracovníku je získat odborně a profesně zdatné pracovníky na určitá konkrétní pracovní místa v potřebném čase. Vyhledávání pracovníků vychází z identifikace potřeby pracovníků, která je v podniku zpravidla vyjádřena v různých typech personálních plánů a specifikována v popisech pracovních míst.

Potřeba nových pracovníků (s novými kvalifikačními a dalšími předpoklady) je většinou vyvolaná změnou tržního prostředí. Změny přitom působí:

- bezprostředně – např. změny v nabídce, resp. poptávce po výrobcích nebo službách podniku,
- zprostředkovaně – např. změny nabídky strojů, technologií apod.

Externí změny se pak promítají do změn vnitřního prostředí podniku. Má-li být vyhledávání pracovníků efektivní, je nezbytné, aby mělo základ ve specifikaci pracovních činností (a jejich požadavků na předpoklady pracovníka), vztahujících se ke konkrétním pracovním místům či funkcím. Proto je nutné provádět rozborů aktuálních pracovních činností i nově plánovaných, které bude třeba pokrýt v souvislosti s předpokládanou a projektovanou změnou.

3.2.4.1. Vyhledávání pracovníků má dvě základní formy:

- vyhledávání z vnitropodnikových (interních) zdrojů
- vyhledávání z mimopodnikových (externích) zdrojů lze uskutečňovat několika formami:
 - na trhu práce, a to na úřadech práce, spoluprací s personálními útvary jiných podniků, prostřednictvím působení vlastních pracovníků v jejich okolí, využitím služeb specializovaných agentur, formou propagace a inzerce (výběrových i konkursních řízení),
 - na školách a v učebních zařízeních, kdy se jedná o získávání začínajících pracovníků, absolventů různých typů škol,
 - aktivním usilováním o přechod konkrétních pracovníků zejména vysoce kvalifikovaných specialistů z jiných podniků a institucí.

3.2.4.2. Výběr a rozmístování pracovníků

Cílem každého podniku je získat ty nejkvalitnější pracovníky. Přitom nelze oddělovat výběr pracovníků od jejich rozmístování. Aby podnik skutečně vybral a získal ty nejkvalitnější lidi, je nutné mít:

- možnost výběru, což závisí na úspěšnosti vyhledávacích činností, na velikosti souboru vhodných uchazečů,
- kritéria výběru, na jejichž základě bude výběr ze souboru uchazečů prováděn,
- metody výběru, na jejichž základě bude výběr uchazečů optimalizován.

Kritéria výběru jsou předem formulované profesiografické charakteristiky pracovních a funkčních míst, které především zahrnují:

- vědomosti a znalosti pracovníka, požadované na konkrétním pracovním místě,
- dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou na konkrétním pracovním místě požadovány (například odolnost vůči psychické zátěži, psychomotorické schopnosti),
- další osobnostní charakteristiky – věk, pohlaví, druh vzdělání, apod.,
- povahové a postoje charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnosti i pro začlenění pracovníka do pracovní skupiny a podnikového kolektivu.

V zásadě existují dva způsoby výběru uchazečů:

- výběrové řízení, které se realizuje v případě výběru uchazečů

- o místa zařazená do dělnických profesí, při přijímání pracovníků do administrativně-správních a popř. nižších řídicích funkcí, škála užívaných metod výběru bývá užší, průběh řízení je jednodušší,
- konkursní řízení probíhá při obsazování vyšších řídicích funkcí a funkcí specialistů (případy funkcí, resp. pracovních míst, na něž probíhá konkursní řízení, bývají zpravidla určeny vnitropodnikovými normami, popř. obecně platným právním předpisem), řízení je složitější, výběr uchazečů probíhá podle širší a hlubší škálou kritérií a je rovněž užívaná širší paleta metod výběru – poznávací a srovnávací.

Proces výběru uchazečů a jejich přijímání má zpravidla několik obecných kroků, které je třeba respektovat:

- získání kvalitních informačních podkladů o uchazeči:
 - úvodní, orientační pohovor s uchazečem (první kontakt, který může, ale nemusí proběhnout),
 - shromáždění a analýza potřebných údajů o uchazeči na základě osobní dokumentace.
- vlastní výběr ze souboru možných uchazečů formou výběrového nebo konkursního řízení:
 - ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazečů,
 - provedení výběrového rozhovoru s uchazeči,
 - celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče,
 - písemné vyrozumění uchazečů o výsledcích výběrového řízení,
 - uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby.

3.3. Řízení adaptace pracovníků

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám. Každý proces adaptace je charakterizován čtyřmi fázemi:

- přípravná fáze zahrnuje období před změnami životních a pracovních podmínek (např. nespokojenost pracovníka na stávajícím pracovišti, přihláška do konkursního řízení, absolvování konkursu a přijetí k novému zaměstnavateli),
- fáze globální orientace nastupuje počátkem působení nových podmínek (např. na nové pracoviště), kdy se člověk začíná seznamovat s novými podmínkami,
- fáze uvědomělé orientace, kdy člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života a je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí

- změn (např. proces probíhající na pracovišti, jak je popsán dále),
- fáze vpravení se do nových podmínek, do nového systému (adaptovanou), popř. rezignace či opuštění nových podmínek v případě nezvládnutí předchozích fází.

Adaptace v procesu práce je procesem vyrovnávání se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá v rovině:

- pracovní adaptace, kdy se jedná o postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky pracovního zařazení,
- sociální adaptace, kdy se jedná o postupné začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.

Pracovní adaptace spočívá v seznámení se s pracovním úkolem (pracovními úkoly) a s jejich osvojením a v postupném osvojování si pracovní pozice a role, tj. i očekávaného chování.

Každý nově příchozí pracovník, ale i pracovník znovu se zařazující na pracoviště zaujímá určitou pozici, s níž je neoddělitelně spojena pracovní role. Pracovní role představuje očekávané jednání pracovníka v konkrétních pracovních situacích, směřujících do plnění pracovních úkolů. Do skutečného chování pracovníka tvořícího obsah jeho pracovní role se promítají formální předpisy a normy upravující výkon dané role (především se jedná o pracovní náplně a popisy prací), vlastní představy pracovníka o optimální realizaci vlastní pracovní role a představy a očekávání spolupracovníků a nadřízených o optimální a přiměřené realizaci role.

Při vrůstání do pracovní role se úzce pojí pracovní adaptace se sociální adaptací. Tu lze popsat několika kroky:

- pracovník se seznamuje se sociálním prostředím, strukturou mezilidských, organizačních a společenských vztahů v pracovní skupině, v ostatních sociálních skupinách, jejichž členem se stává, v sociálním systému podniku,
- pracovník se seznamuje se zvyklostmi, tradicemi, konkrétními organizačními i sociálními normami, hodnotami a cíli skupiny i podniku jako celku,
- pracovník srovnává a konfrontuje skupinové (podnikové) hodnoty, cíle, normy apod. s vlastními hodnotami, cíli a normami,
- pracovník přijme (ztotožní se) s hodnotami, cíli a normami skupiny, resp. podniku, pokud existuje značný rozpor, může dojít k rezignaci, vnějšímu přizpůsobení (ale vnitřnímu odporu), nebo je může odmítnout, to však mívá za následek dřívější nebo pozdější odchod pracovníka.

Typový adaptační program představuje soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků a je zároveň metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků. Jeho obsah běžně tvoří administrativní a organizační zařazování, tj. vstupní instruktáž, seznámení s pravidly bezpečnosti práce, s protipožárními předpisy, připravený cyklus přednášek, specializační školení s ohledem na specifiku profese a pracovního zařazení apod. a pracovní a sociální zařazování, tj. blok informací o podniku, pravidla pro seznámení pracovníka s vedoucím, s garantem, se zástupci odborové organizace, pravidla pro uvedení pracovníka na pracoviště, seznámení s pracovní skupinou, pravidla pro výběr garanta (konzultanta), pravidla pro pracovní zapracování do potřebných činností (zácvik), např. metodika zácviku pracovníků dělnických profesí zahrnuje čtyři základní kroky:

- příprava pracovníka- potřebné informace o pracovní činnosti, která je obsahem zácviku,
- názorná demonstrace pracovní činnosti, již provádí instruktor – garant (zvýrazňuje specifickou jednatlivých fází činnosti a upozorňuje na prvky, které jsou rozhodující pro výsledný výkon),
- realizace pracovní činnosti pod kontrolou,
- samostatné provádění pracovní činnosti (zvysuje pocit jistoty výkonu, pracovník sám hledá řešení případných obtíží).⁽⁷⁾

3.4. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je soustavná činnost vykonávaná především na úrovni liniového manažera dle předem definovaných hodnotících podmínek vytvořených personalistou. Účelem tohoto procesu je hodnocení stávající situace, popřípadě řešení vzniklých problémů. Hodnocení můžeme rozdělit na neformální a formální stránku.

Neformálním hodnocení se rozumí zjišťování situace vztahu nadřízeného a podřízeného v každodenním procesu. Zjišťované údaje jsou formovány především danou situací, pocitem, či dojmem nadřízeného pracovníka a zpravidla určuje doplňkové hodnocení, než nějakou faktickou stránku pracovní náplně.

Formální hodnocení je plánovité a systematické. Prováděné na základě racionálních poznatků o pracovníkovi. Zjištěná fakta jsou zanášena do osobní karty pracovníka.⁽⁸⁾

3.4.1. Význam hodnocení zaměstnanců

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i hodnoceného pracovníka. Podnik využívá hodnocení pracovníků k:

- zvýšení osobních výkonnosti jednotlivců,

- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit přání a zájmy pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik, atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.⁽⁹⁾

3.4.2. Provádění hodnocení zaměstnanců

Hodnocení jsou neocenitelným nástrojem pro odměňování úspěchu a pro zlepšování výkonu. Umožňují manažerům zjistit, jak se ve společnosti provádějí různé podvody. Dále zajišťují dokumentaci pro případ, že by se výkon zaměstnance dostal pod uspokojující úroveň. Zaměstnanci těží z pozitivního zhodnocení dobré práce a z poučení, o které se mohou v budoucnu opírat. Mají také šanci dozvědět se o oblastech, ve kterých by se mohli zlepšit. Mohou také sami uvést některé problémy a nápady na zlepšení.

Hodnocení by mělo být:

- Pravidelné - hodnocení by se měla provádět jednou nebo dvakrát ročně. Měla by jednoduše dávat formu tomu, o čem se právě hovoří. Pokud je zaměstnanec překvapen tím, co se říká, managerské techniky nejsou správné.
- Připravené – měl by být ukázán skutečný zájem a poctivě se zvážit pracovní výkon zaměstnance.
- Spravedlivé - stanovení stejných standardů pro všechny zaměstnance vykonávající tu samou práci, možnost pro problémové zaměstnance opravit své nedostatky v dohodnutém rozsahu. Nejjednodušším způsobem, jak toho dosáhnout, je vytvoření standardizované formy, která umožní

provést stejná srovnání.

- Pozitivní - myšlenkou hodnocení je zlepšit výkon jednotlivců, nikoliv hledat chyby nebo někoho obviňovat. Hodnocení se začne pozitivními komentáři a při projednávání problémů je soustředěno na to, jak je překonat.
- Objektivní - použití jednotné posuzovací stupnice a mírnění osobních názorů.
- Výhledové - společná práce při stanovení cílů, které jsou měřitelné a dosažitelné, zvyšuje pravděpodobnost jejich splnění.
- Jasně - na závěr se vedoucí pracovník ujistí, že zaměstnanec si je přesně vědom toho, čeho musí dosáhnout a jaké jsou další kroky.

S oznámením, jak si zaměstnanec vede, by vedoucí pracovník neměl čekat až na dobu hodnocení. Dobrou práci by měl pochválit, když je provedena. Zasáhnout okamžitě, jestliže pracovní výkon slábne. Hodnocení jsou rozhodující, ale trvalá zpětná vazba, která se na nich zakládá, je klíčem k efektivnímu zlepšování pracovního výkonu.⁽¹⁰⁾

4. Vlastní zpracování

4.1. Charakteristika organizace restaurace Na Farmě

Restaurace Na Farmě spadá pod firmu Maur s.r.o. a je umístěna v areálu České Zemědělské Univerzity, proto jsou jejími nejčastějšími zákazníky studenti univerzity. Hlavním cílem restaurace je poskytování kvalitní, cenově dostupné stravy. Z tohoto důvodu jsou ceny nápojů i pokrmů kalkulovány s co nejnižší marží, aby prodejní cena byla dostupná studujícím zákazníkům. Kvalita stravy a nápojů je průběžně kontrolována a je na vysoké úrovni.

Restaurace Na Farmě obdržela již 6. 2. 2007 „Certifikát za vynikající péči o čepované pivo“ udělený Plzeňským Prazdrojem, zastoupeným Václavem Berkou, starším obchodním sládkem.

Nejlepší zpětná vazba pro restauraci je zejména její vysoká návštěvnost a samozřejmě i spokojenost zákazníků.

Restaurace také zajišťuje různé rauty na objednávku v restauraci i v jiných prostorách, malá i velká občerstvení pro univerzitu i širokou veřejnost, zajišťování občerstvení na státní zkoušky. V neposlední řadě zajišťuje rozvoz jídla do domácností. Restaurace Na Farmě také vaří od pondělí do pátku pro Horizont – pension pro seniory a Speciální domov mládeže v Sedlci. Výběr mají z menu, které jim je každý týden sestavováno šéfkuchařem.

4.2. Profil zaměstnanců Restaurace na Farmě

Pro zajištění hladkého chodu restaurace je třeba zajistit obsazení následující pracovních pozic

4.2.1. Pracovníci na hlavní pracovní poměr:

Nejvyšší počet zaměstnanců tvoří kuchaři v absolutním počtu sedm, z toho jeden šéfkuchař, dále číšníci a servírky v absolutním počtu pět. Rozvržení pracovních sil je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka č. 1

Struktura zaměstnanců restaurace Na Farmě

	počet zaměstnanců
celkový počet zaměstnanců	21
ředitel restaurace	1
administrativní pracovníci	1
vedoucí provozní pracovníci	1
kuchaři (vč. šéfkuchaře)	7
barmani (vč. vedoucího číšníka)	2
číšníci a servírky	5
pracovníci studené kuchyně	2
pomocní a úklidoví pracovníci	2

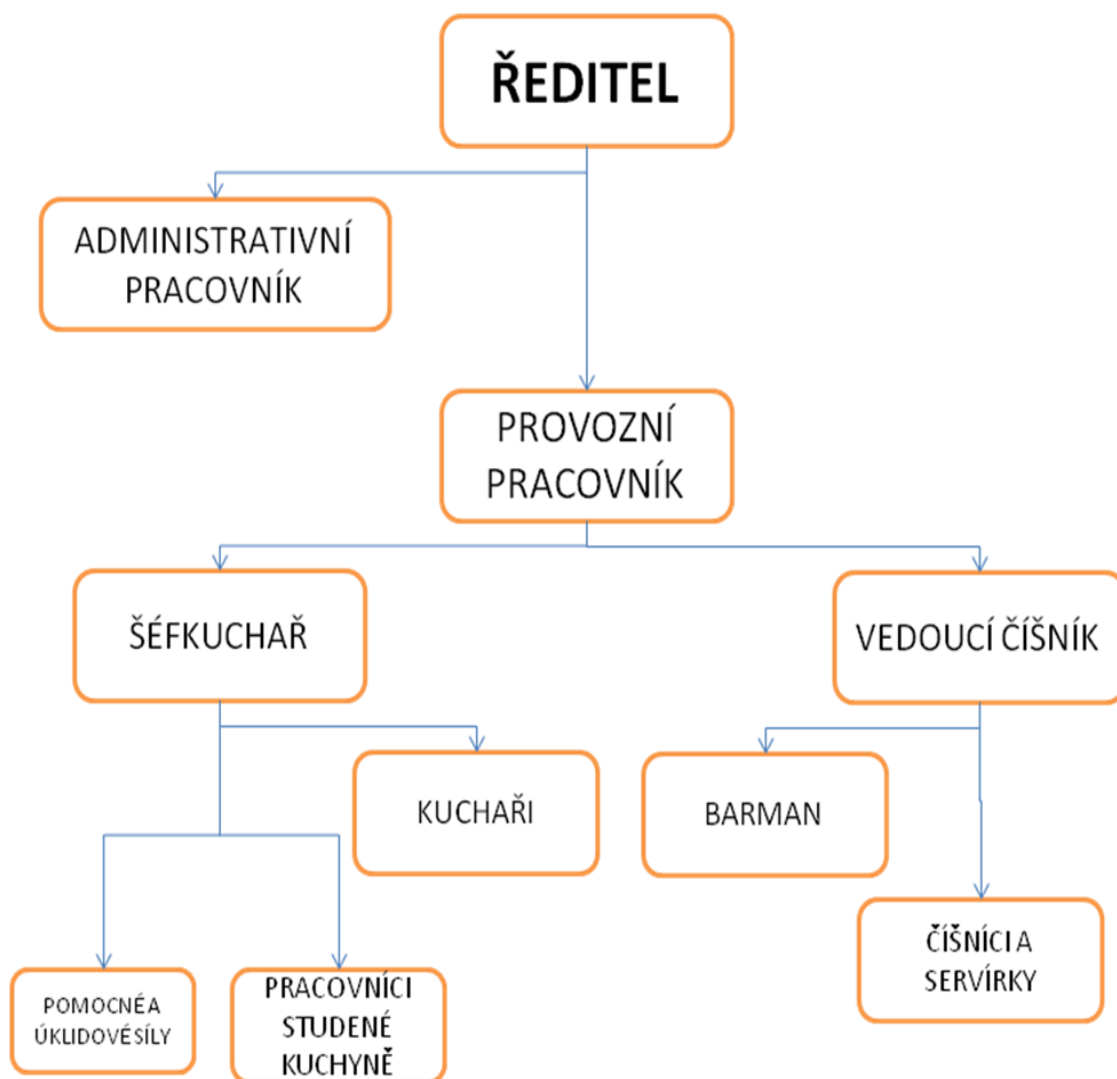
Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2. Outsourcované služby

Outsourcované služby firma používá pouze pro oblast účetnictví.

- finanční účetnictví
- mzdové účetnictví

Schéma č. 1
Řídící struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3. Popis pracovních pozic (nároky na pozice):

Pro přijetí pracovníka na pozici kuchař, číšník, barman je třeba výuční list nebo maturitní vysvědčení z oboru. Praxe je vítaná, ale není podmínkou. Tou je zájem o práci a píle.

Od zkušeností pracovníka se odvíjí výše nástupního platu, tzn. čím větší praxe, tím lepší platové ohodnocení.

Na pozici vrchní číšník, provozní restaurace a šéfkuchař je na rozdíl od řadových pracovníků dlouholetá praxe podmínkou. Po předchozích negativních zkušenostech nejsou vybíráni z původních zaměstnanců restaurace, ale z externích zdrojů. Hlavní požadavky jsou odpovědnost, samostatnost, loajálnost, předchozí zkušenosti v pozici a plné pracovní nasazení.

Na pozici administrativní pracovník se od uchazeče vyžadují předchozí zkušenosti v oboru, je požadována znalost PC – word, excel, účetní program SERD, znalost Aj, dobré organizační schopnosti, svědomitost a spolehlivost.

Tabulka č. 2

Základní mzdové ohodnocení

Pozice	Mzdy Kč/měsíc
administrativní pracovníci	11 000,- - 16 000,-
provozní pracovníci	12 000,- - 20 000,-
kuchaři (vč. šéfkuchaře)	9 000,- – 16 000,-
barmani (vč. vedoucího číšníka)	9 000,- - 16 000,-
číšníci a servírky	9 000,- - 13 000,-
pracovníci studené kuchyně	9 000,- - 11 000,-
pomocní a úklidoví pracovníci	8 000,- - 9 000,-

Zdroj: mzdové náklady firmy

Restaurace Na Farmě zaměstnává kolem dvaceti stálých pracovníků, v případě objednání velkých rautů nebo zajišťování státních zkoušek jsou „ad hoc“ přijímáni brigádníci.

4.3. Proces řízení lidských zdrojů je rozlišován na následné činnosti:

- Tvorba a průběžná inovace personální strategie a v návaznosti na ni formulace personálních plánů různých typů
- Vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků
- Organizování a řízení procesů adaptace pracovníků
- Motivace a stimulace pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Řízení osobního rozvoje pracovníků včetně výchovy a vzdělávání
- Sledování a stimulace profesní (pracovní) kariéry pracovníků
- Uvolňování pracovníků

Z těchto činností se bakalářská práce zaměří na vyhledání, výběr a rozmisťování pracovníků, organizování a řízení procesů adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků, které jsou v restauraci Na Farmě nejvýznamnější vzhledem k velikosti firmy a její zaměstnanecké struktuře.

4.3.1. Forma vyhledávání nových pracovníků:

Po uvolnění pracovní pozice je prováděn výběr nových pracovníků následujícím způsobem:

- Zadání inzerátů v novinách a na internetu – tento způsob je používána nejčastěji, je nejrychlejší a hlásící se uchazeči mají největší zájem o volnou pozici
- Spolupráce s pracovním úřadem – tato varianta nebyla příliš úspěšná, většina uchazečů nebyla vhodná z hlediska poptávaných nároků nebo neměla zájem o pracovní pozici
- Vyhledávání inzerátů s poptávkami po práci – využíváné, pokud ani jedna z předchozích variant neuspěla, nebo pokud je třeba nalézt pracovníky co nejdříve
- Na doporučení důvěryhodného zdroje

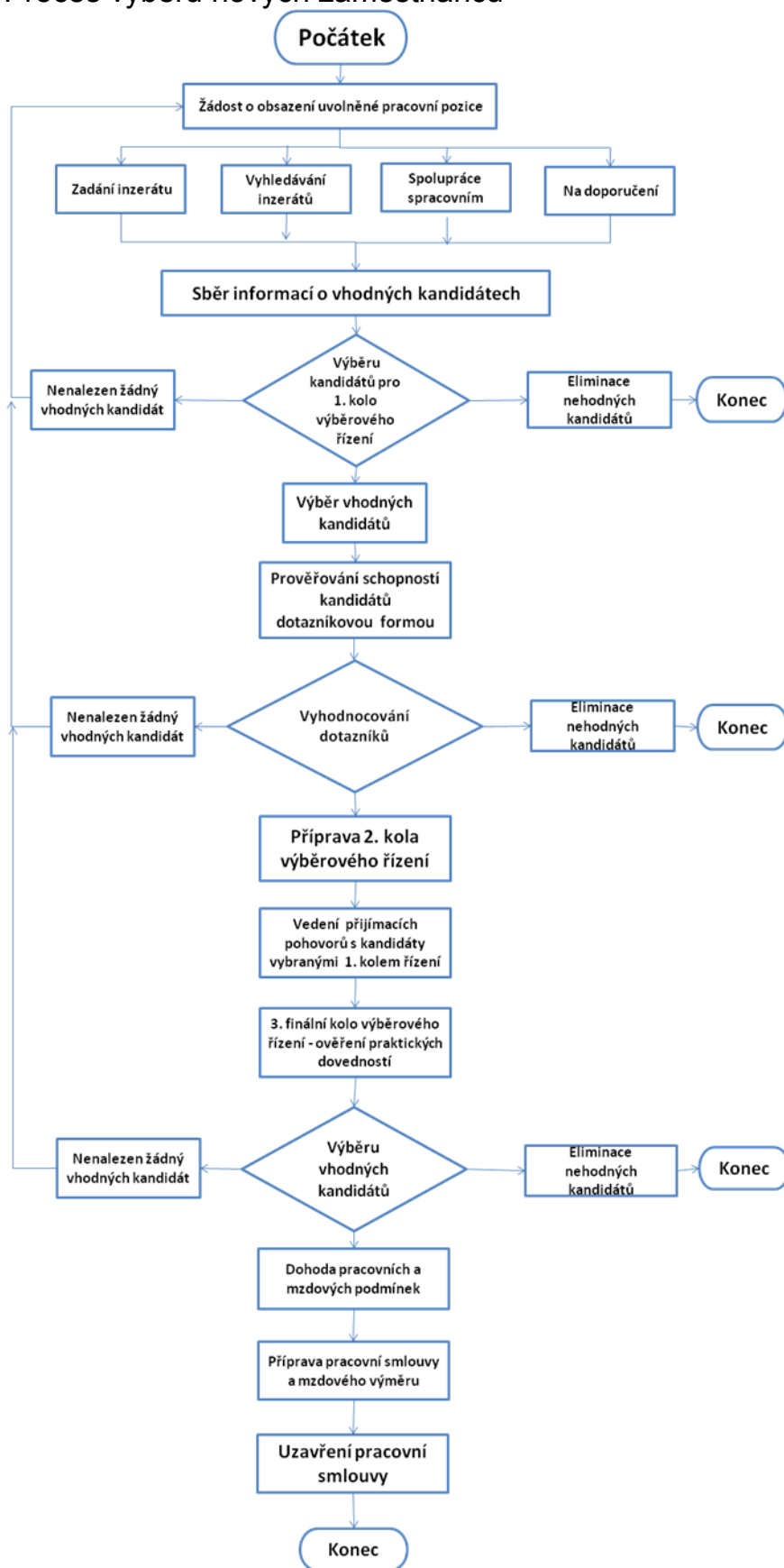
4.3.2. Výběr pracovníků

Popis průběhu výběrového řízení:

V prvním kole výběrového řízení jsou zájemci o inzerovaná pracovní místa podle zjištěných charakteristik vhodnosti posouzeni. Dle výsledků posudku jsou vybráni vhodní kandidáti, kterým jsou rozeslány dotazníky k vyplnění. V průvodním dopisu je informace o termínu odevzdání. Po uplynutí termínu k odevzdání jsou v druhém kole dotazníky vyhodnoceny a nejvhodnější kandidáti jsou pozváni k přijímacímu pohovoru. Po vyhodnocení předchozích výběrových kol jsou eliminováni nevhodní adepti, jejichž předpoklady ve velké míře neodpovídají nárokům pracovní pozice. Vhodní kandidáti jsou pozváni na zkušební den k ověření praktických dovedností. U kuchařů se jedná např. o přípravu zadaného pokrmu. U číšníků se sleduje nejvíce způsob obsluhy nebo komunikace se zákazníky. S vybraným adeptem jsou dohodnuty pracovní podmínky a výše mzdového výměru a je s ním uzavřena pracovní smlouva.

Pokud není vhodný žádný uchazeč, začne nové výběrové řízení.

Schéma č. 2
Proces výběru nových zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4. Adaptace v procesu práce

V podmínkách restaurace Na farmě má adaptace 3 základní fáze

- Seznámení s pracovními podmínkami v restauraci
- Zaučení zapracovaným zaměstnancem
- Samostatná práce

4.4.1. Seznámení s pracovními podmínkami

Všichni noví zaměstnanci jsou postupně seznamováni s:

- Pracovním řádem
- Bezpečností a ochranou zaměstnanců při práci (BOZP)
- Organizací restaurace
- Obecnými požadavky kladenými na zaměstnance restaurace
- Ostatními kolegy

Za fázi seznámení odpovídá pověřený vedoucí pracovník, který je zároveň zmocněn k zaškolení v oblasti BOZP.

4.4.1.1. Další průběh adaptace pracovníků u jednotlivých profesí je zaměřen následovně:

Číšníci, servírky a barmani jsou seznamováni s:

- Obsluha pokladny
- Ceník prodávaného sortimentu
- Rozdělení restaurace na sekce a jejich následné členění mezi ostatní zaměstnance

Kuchaři a pomocníci studené kuchyně jsou seznamováni s:

- Kalkulace jednotlivých pokrmů sestavené šéfkuchařem restaurace
- Kalkulační normy standardizované
- Hygienické zásady a jejich dodržování
- Obsluha strojů provozovny

4.4.2. Zaučení

Každý nový zaměstnanec je přidělen již zapracovanému zaměstnanci, který mu pomáhá v rychlém zaučení do pracovního procesu. Vlastní zaučení probíhá ve dvou etapách.

První etapa trvá přibližně týden a po tuto dobu je plně podporován přiděleným zaměstnancem a nemá zatím plnou zodpovědnost za výkon své činnosti.

Druhá etapa již na nového zaměstnance klade vyšší nároky, musí prokázat pochopení svěřených úkolů a částečně samostatnost při výkonu svěřené práce. Tato etapa trvá asi 2 týdny.

4.4.3. Samostatná práce

Přibližně po 3 týdnech by nový zaměstnanec měl prokázat pochopení práce, za kterou bude odpovídat a zdatnost, resp. obratnost při jejím výkonu.

Po dobu cca dalšího měsíce jsou zaměstnanci již plně zodpovědní za svůj výkon, avšak s možností intenzivnější podpory služebně starších kolegů.

Restaurace Na farmě využívá v souladu se Zákoníkem práce tříměsíční zkušební dobu. Po tuto dobu jsou noví zaměstnanci sledováni a vyhodnocováni vedoucími zaměstnanci restaurace. Po uplynutí tří měsíců vedoucí zaměstnanec vede s novým pracovníkem pohovor o vyhodnocení adaptace pracovníka a o jeho dalším pracovním zapojení v restauraci.

4.5. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má význam jak pro zaměstnance, tak pro jejich nadřízené pracovníky.

Hodnocení je využíváno v restauraci Na Farmě zejména jako

- nastavení efektivní komunikace mezi zaměstnanci podniku a jejich nadřízenými,
- operativní nástroj pro získávání názorů zaměstnanců k porozumění jejich role v podniku,
- způsob vyjádření nespokojenosti s chodem provozu podniku,
- motivace
- stabilizace (zamezení fluktuace)

Systém hodnocení probíhá operativně dle aktuálního vývoje provozu podniku a není nastaveno periodicky (např. pololetně nebo ročně). Tento způsob hodnocení byl nastaven zejména vzhledem k faktu, že pracovníci nejsou dlouhodobě zaměstnáni v podniku. Fluktuace je poměrně vysoká.

4.6. Dotazníkové šetření

Pro zaměstnance restaurace Na Farmě byl vypracován dotazník týkající se jejich hodnocení své práce, který je v příloze pod číslem „1“.

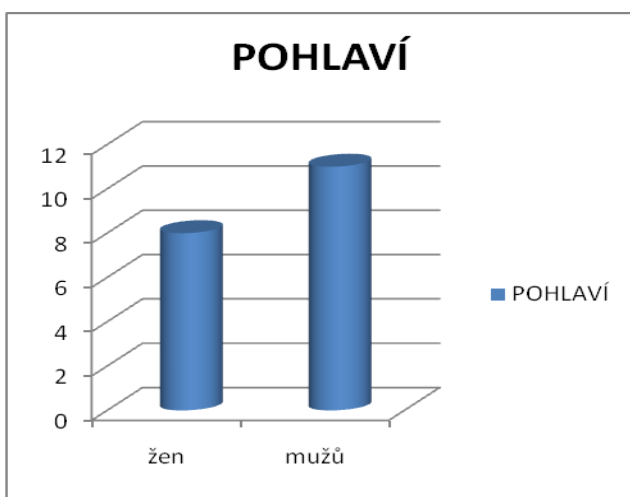
Bylo osloveno 21 zaměstnanců, z toho 19 dotazník odevzdalo. Návratnost dotazníků je tedy 90,5 %, tzn. vypovídací schopnost dotazníkového šetření je vysoká.

4.6.1. Vyhodnocení dotazníků:

Výsledky a odpovědi respondentů jsou v grafech udávány v absolutních hodnotách.

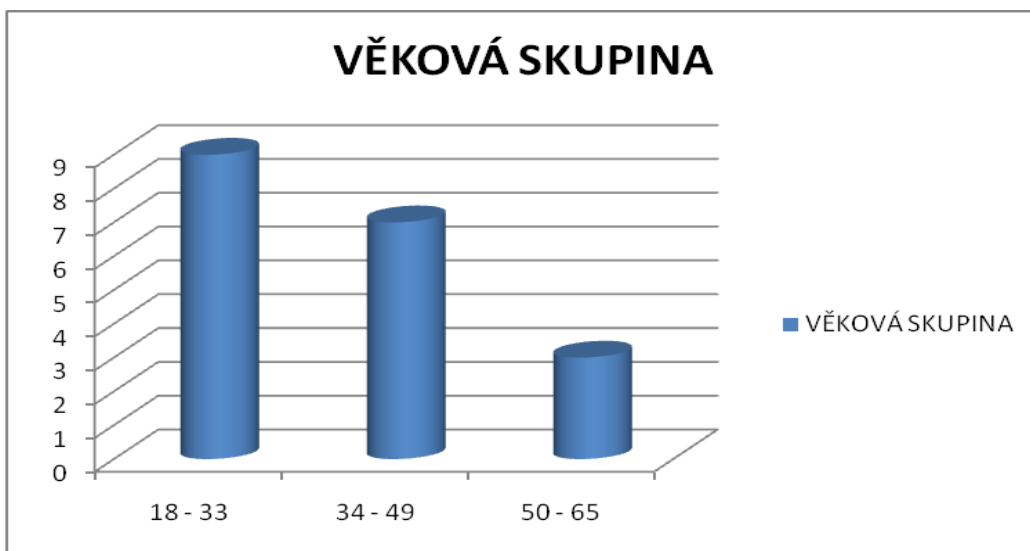
Graf č. 1

Počet mužů a žen na pracovišti.



Graf č. 2

Věkové skupiny zaměstnanců

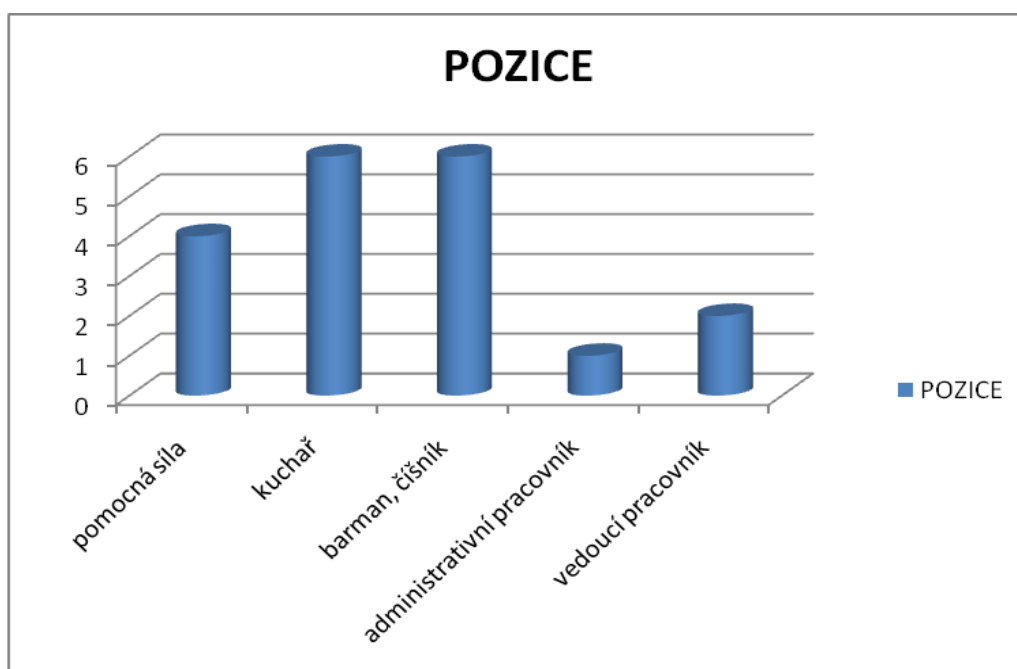


Z hlediska věku převládá mladší věková skupina.

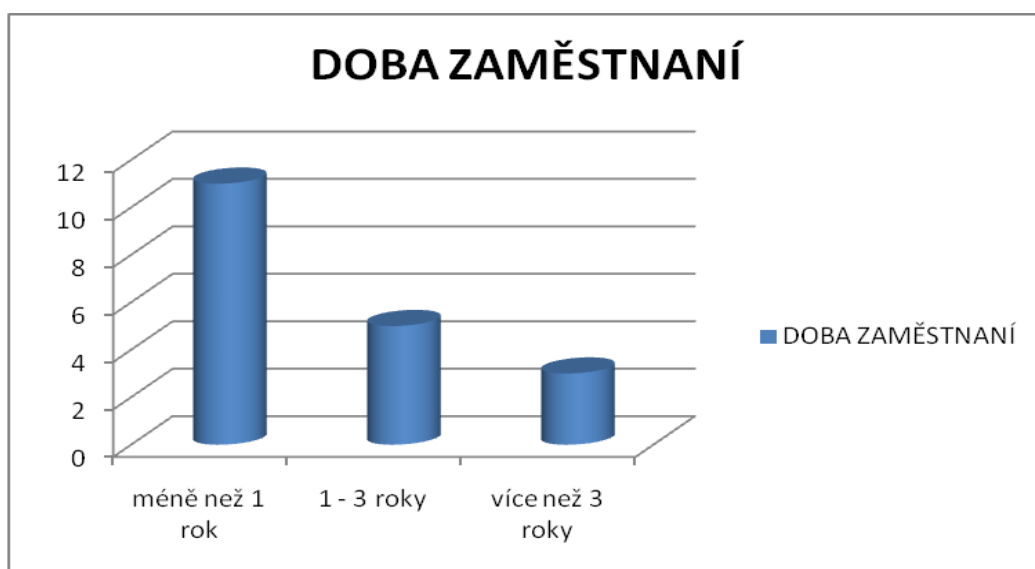
Graf č. 3
Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



Graf č. 4
Rozložení pracovních pozic v podniku

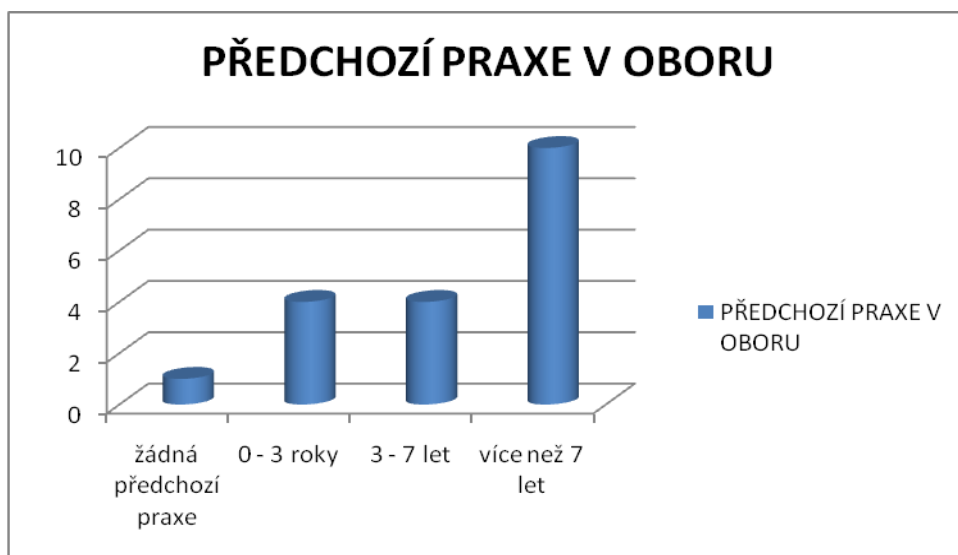


Graf č. 5
Fluktuace v podniku

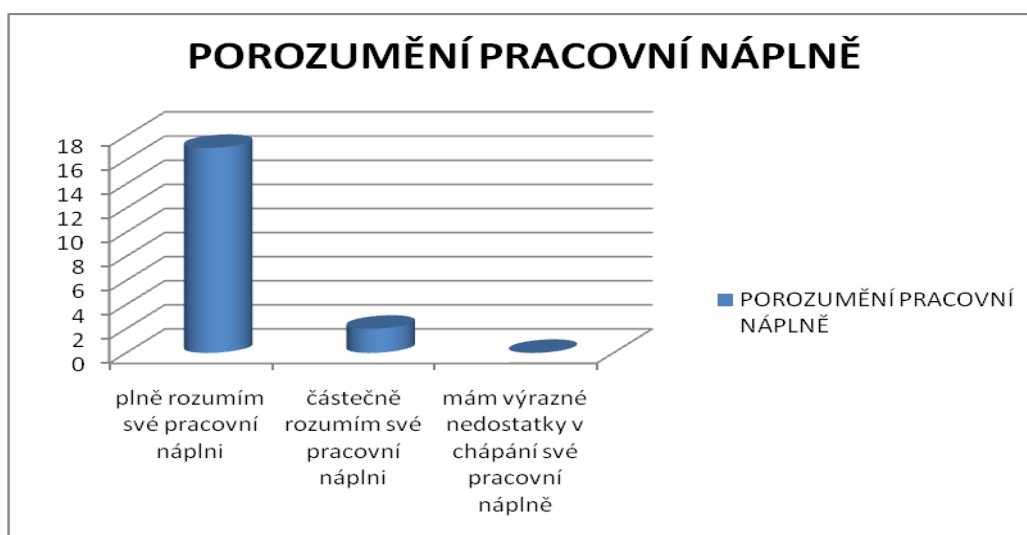


Tento graf potvrzuje vyšší fluktuaci zaměstnanců.

Graf č. 6
Předchozí praxe zaměstnanců v oboru

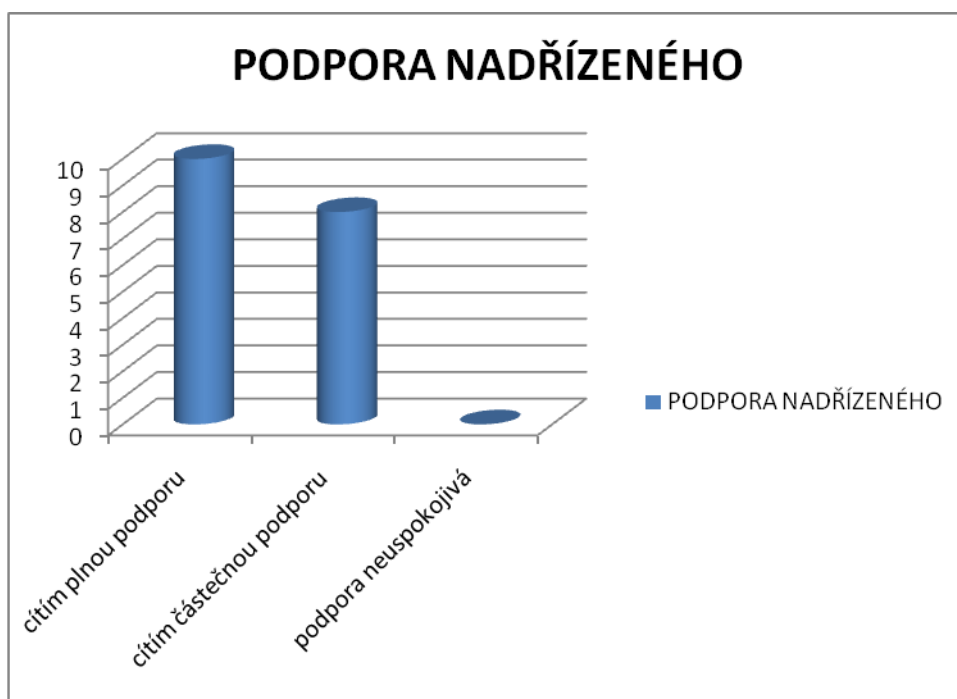


Graf č. 7
Porozumění pracovní náplně



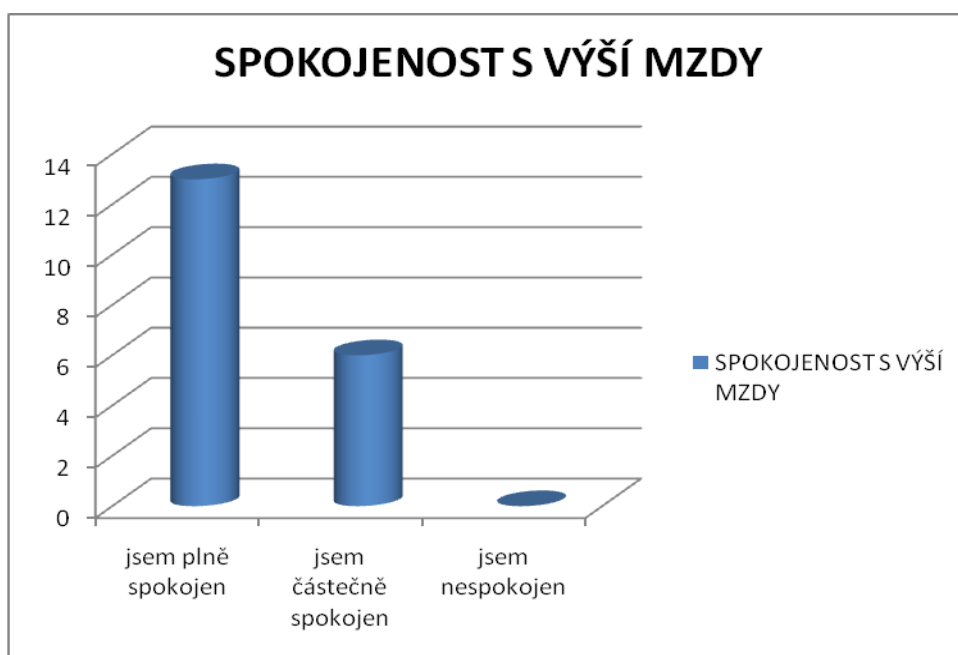
Převážná většina zaměstnanců restaurace dle svého názoru ovládá svou pracovní činnost.

Graf č. 8
Spokojenost zaměstnanců s podporou svého nadřízeného při výkonu své pracovní činnosti



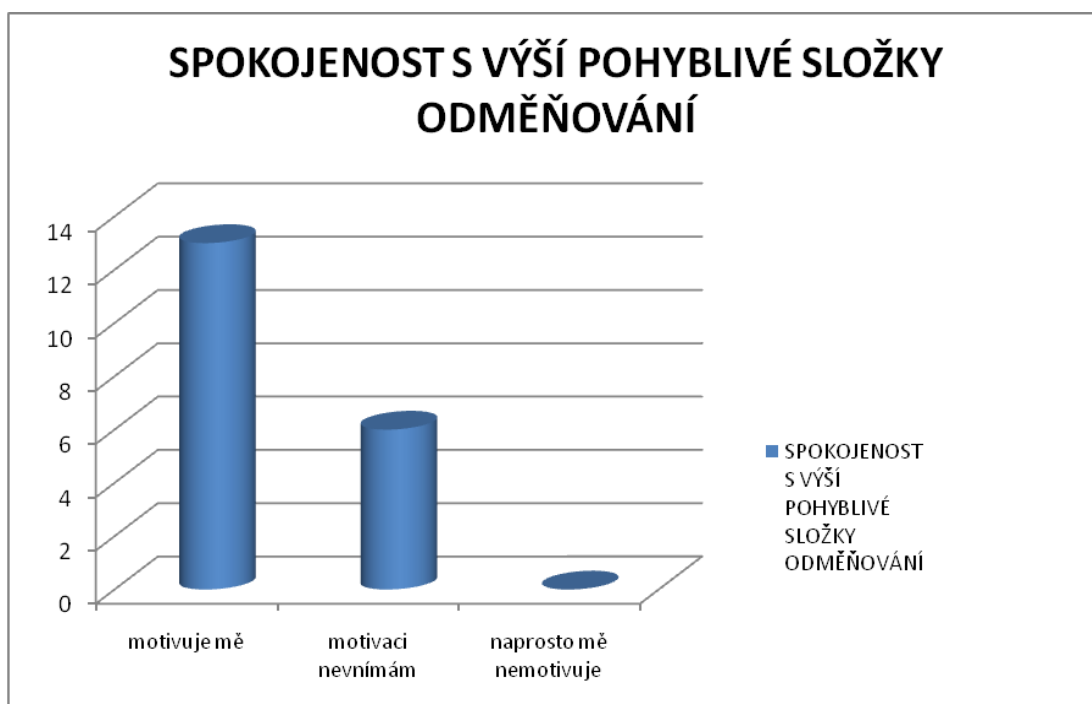
Celková spokojenost s podporou v zaměstnání je velmi dobře hodnocena.

Graf č. 9
Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy (pevné složky odměňování)

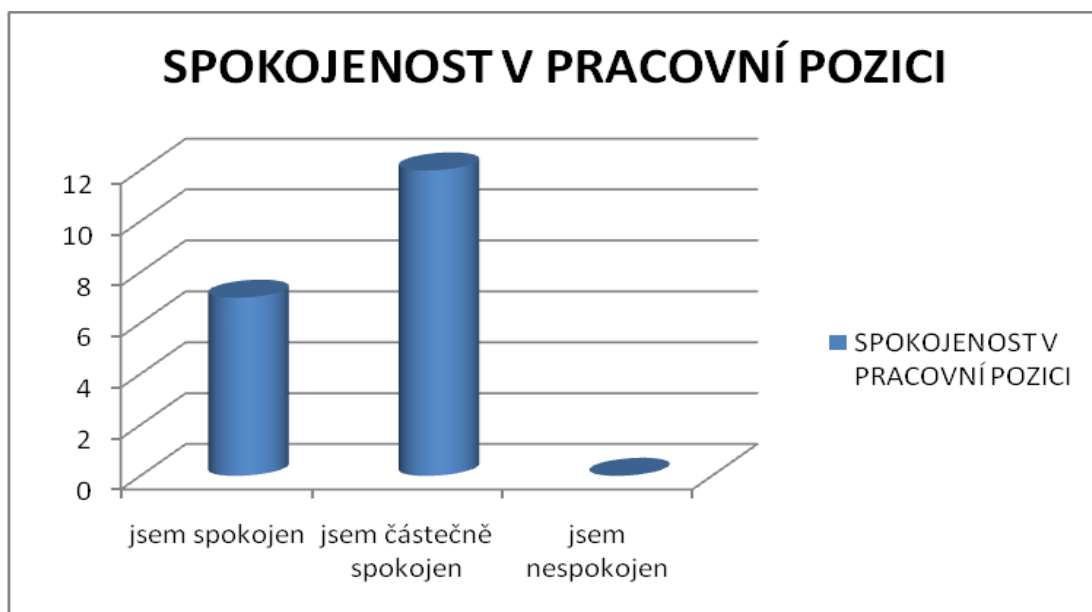


Většina zaměstnanců je spokojena s výší své mzdy.

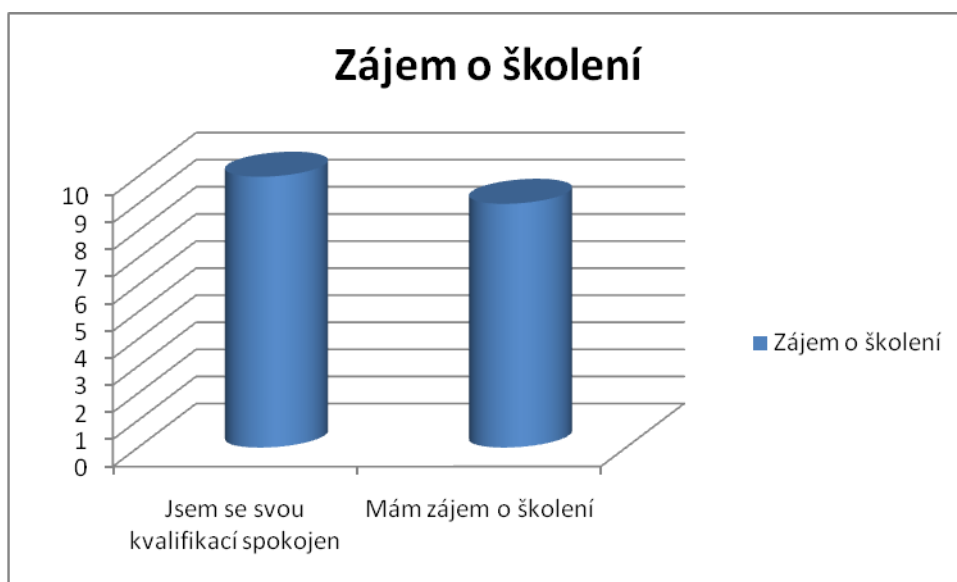
Graf č. 10
Spokojenost s výší pohyblivé složky odměňování



Graf č. 11
Spokojenost zaměstnanců v pracovní pozici



Graf č. 12
Zájem o nová školení zaměstnanců



O nová školení projevila zájem skoro polovina zaměstnanců restaurace Na Farmě. Barmani, číšníci a servírky projevili nejčastěji zájem o kurz someliérství a barmanský kurz. Kuchaři projevili zájem o kurz vykrajování ovoce a zeleniny. Většina zaměstnanců je spokojena se svou současnou kvalifikací.

5. Výsledky a návrhy

Vyhodnocením personálních činností ve sledovaném podniku Na Farmě bylo provedeno formou analýzy dostupných dokumentů a dat, pozorováním provozu a pomocí dotazníkového šetření.

5.1. Zjištění č. 1

Nejpočetnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci mezi 18 – 33 lety, tzn., že Na Farmě je zaměstnáno vyšší procento mladých pracovníků. Takoví pracovníci vyžadují užší spolupráci s nadřízenými a potřebují intenzivnější vedení a tedy častější komunikaci.

Doba setrvání zaměstnanců v restauraci je poměrně krátká, 52% pracovníků je zde v pracovním poměru pouze 1 rok.

Pozorováním bylo zjištěno, že komunikace mezi zaměstnanci probíhá na denní bázi, není však koordinovaná. Nyní jsou nesystémově řešeny až vzniklé problémy, kterým by bylo možné předejít průběžným informováním.

Zavedením pravidelné komunikace budou zaměstnanci moci lépe prodiskutovat své pravomoci k prováděným činnostem a budou moci vyjádřit názor na své výkony v podniku, k fungování podniku, upozornit na fakta, která jim nevyhovují.

Stejně tak bude mít i vedení podniku k dispozici informace, po jejichž vyhodnocení může přijmout nápravná opatření, která povedou k lepší motivaci zaměstnanců a ke stabilizaci zaměstnaneckého portfolia.

Návrh na zlepšení komunikace

Zavést pravidelnou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými s cílem získat jasnou zpětnou vazbu k hodnocení zaměstnanců, jejich spokojenosti s pracovním prostředím a odměňováním.

Navrhuji zavést operativní porady, které by probíhaly dle potřeby, např. jednou týdně. Tyto porady by se konaly mezi ředitelem, provozním, šéfkuchařem a vedoucím číšníkem. Zde by byly projednány nové informace, např. rauty nebo nastalé problémy. Tyto informace by dále delegoval na následných patnácti minutových poradách zaměstnancům jejich přímý nadřízený.

Vzhledem ke krátké době zaměstnanosti navrhuji zavést pravidelný systém hodnocení zaměstnanců v pololetní frekvenci.

5.2. Zjištění č. 2

Přestože v dotazníkovém šetření zaměstnanci vyjádřili spíše spokojenost s úrovní odměňování, výsledky hodnocení fluktuace mluví opačně.

Z těchto důvodů je třeba zaměřit se více na pohyblivou složku odměňování, která bude vyplácena vždy na základě splnění nastavených úkolů pro jednotlivé zaměstnance.

Návrh na zlepšení odměňování zaměstnanců

Doporučuji nastavit jasné cíle, tzv. KPI (key performance indicators) pro jednotlivé pozice v restauraci Na Farmě. Současně zavést i metodu jejich vyhodnocování tak, aby byla transparentní a srozumitelná pro všechny zaměstnance. Na jednotlivá KPI bude vázána výše pohyblivé složky.

5.3. Zjištění č. 3

Další poznatky z pozorování provozu restaurace, na které se práce zaměřila, se týkají oblasti nábory zaměstnanců. V restauraci Na Farmě je zaveden nedostatečný systém výběru zaměstnanců. Důsledek tohoto faktu se odráží právě ve vysoké fluktuaci v podniku.

Návrh na zlepšení v procesu nábory zaměstnanců

Doporučuji možnost zavedení pravidel strukturovaného přijímacího rozhovoru, kterého se zúčastní všichni přihlášení kandidáti. Při nastavení jednotných pravidel pro ověření znalostí a schopností kandidátů by mělo dojít k lepší srovnatelnosti zájemců o pracovní místo.

Na základě výsledků šetření a znalostí z provozu podniku byl zpracován dotazník „Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců restaurace Na Farmě“, který je zařazen do přílohové části pod číslem „2“. V dotazníku by se zaměstnanec ohodnotil nejprve sám a následně by byl ohodnocen svým nadřízeným. Údaje z dotazníku by měly sloužit vedení podniku jako odrazové informace a měly by pomoci v zavedení pravidelného systému hodnocení zaměstnanců.

5.4. Zjištění č. 4

Průběh adaptačního procesu zaměřeným na praktické zkušenosti a dovednosti dle vyjádření většiny zaměstnanců a ze závěrů pozorování vyhovuje.

6. Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu vybraných personálních činností v restauraci Na Farmě. Popisuje procesy vyhledávání a přijímání nových pracovníků, adaptaci, hodnocení a také vyhodnocování jejich spokojenosti.

Tyto procesy byly zhodnoceny a vyplynula z nich základní zjištění v oblasti výběru zaměstnanců, systému jejich hodnocení a odměňování.

V podniku jsou dobře popsány pracovní náplně, které jsou základem pro personální práci. Portfolio zaměstnanců, resp. počty zaměstnanců, na jednotlivé pracovní pozice je vyhovující a je tak zajištěno efektivní fungování restaurace.

Jedná se o malý podnik, proto je komunikace zaměstnanců a jejich nadřízených běžná. Komunikace je hlavně ústní, proto není úplně jasná hierarchie předávání informací. Pro zlepšení předávání informací byla navržena jednoduchá úprava pomocí krátkých pracovních porad.

Většina zaměstnanců projevila spokojenost s podporou nadřízených v zaměstnání.

Dílčím cílem práce bylo odhalit slabá místa ve vybraných personálních činnostech a navrhnout zlepšení personální práce v podniku.

Za slabé místo lze považovat nedostatečné zjišťování připravenosti kandidátů při výběru do zaměstnání. Ke zlepšení by mohlo dojít připravenějším rozhovorem ve výběrovém řízení.

Větším problémem pro podnik se jeví vysoká fluktuace, kterou v současné době nelze rychle překonat. Možnost jejího omezení je opět v důslednějším výběru zaměstnanců.

Pro posílení funkčnosti těchto činností byla navržena nápravná opatření k systematizaci procesu hodnocení zaměstnanců, zavedení jednoznačných cílů, respektive úkolů pro jednotlivé pracovní pozice a jejich vazbou na pohyblivou složku odměňování.

Pro lepší ohodnocení zaměstnanců vedoucím pracovníkem byl vypracován návrh dotazníku „Hodnocení zaměstnanců restaurace Na Farmě“, který je umístěn v přílohové části pod číslem „2“. V tomto dotazníku by se nejprve ke své pracovní činnosti vyjádřili zaměstnanci. Jedná se především o ohodnocení svého pracovního výkonu. V dotazníku je také vyhrazen prostor pro názory a nápady zaměstnanců k jednotlivým skupinám otázek. S těmito zjištěnými daty by dále pracoval jejich vedoucí a na závěr by ohodnotil každého zaměstnance dle jeho pracovních výsledků.

7. Použitá literatura

1. Burda, V., Lidské zdroje v České Republice 2003, Národní vzdělávací fond 2003, 9 – 13 s., ISBN 80-867-280-64
2. Armstrong, M., Praha, Grada Publishing a.s., dotisk 2008, 800s., ISBN 978-80-247-1407-3
3. Becker a Gerhard, 1996
In Armstrong, M., Praha, Grada Publishing a.s., dotisk 2008, s. 27-28
4. Fombruna a kol., 1984
In Armstrong, M., Praha, Grada Publishing a.s., dotisk 2008 s. 28-29
5. Beer a kol., 1984
In Armstrong, M, Praha, Grada Publishing a.s., dotisk 2008, s. 29-30
6. Koubek, J., Hrabětová, Hüttlová, Personální řízení 1, VŠE v Praze, 1992, 12 – 44 s., ISBN 978-80-7261-168-3
7. Horalíková, M., Personální řízení, Skripta, Praha: ČZÚ, 2008, páté vydání, 1. Dotisk, 260 s., ISBN 978-80-213-1585-3
8. Stýblo, J., Moderní personalistika, Trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada Publishing a.s., 1998, s., ISBN 80-86419-12-6
9. Bělohávek, F., Jak řídit a vést lidi, 2000, Praha, Computer Press, 92 s., ISBN:80-7226-308-0
10. <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/vykon-zamestnancu/Jak-provadet-hodnoceni-zamestnancu.aspx>, 14. 3. 2010