

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Personální plánování a tvorba pracovních míst ve společnosti Kittfort

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

červen/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Iveta Prokšová/MF 27

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 04. 2020

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je navrhnout doporučení pro správné vytváření pracovních míst a plánování počtu pracovních míst ve společnosti XY.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část byla vypracována na základě odborné literatury. Výzkumná metoda byla zvolena ve formě kvalitativního výzkumu v podobě rozhovorů, rešerše firemních dokumentů, kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření a pozorování.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkum potvrdil fakt, že tvorba pracovních míst neprobíhá dle teoretických východisek. Pracovní místa se tvoří intuitivně a ve chvíli nejvyšší potřeby. Nikdy nebyla provedena analýza pracovních míst, nejsou zpracovány popisy pracovních míst ani funkční organizační struktura. Požadavky na kandidáty, jejich vzdělání, kompetence a odborná způsobilost není nikde sepsána. Pracovníci jsou převážně přijímáni z doporučení místního úřadu práce. Není stanovena žádná firemní strategie ani z ní vyplývající personální strategie. Nové zaměstnance vybírá recepční společnost spolu s vedoucím výroby. Recepční není pro personální práci proškolená. Personální plánování je prováděno dle odhadů zodpovědné pracovnice. Nevycházejí z teoretických východisek. Plán tvoří spolu s vedoucím výroby a upravují je na základě upozornění od odběratelů, kterým nedodají objednávky. Péče o zaměstnance není téměř žádná. Není nastaven adaptační program, hodnocení a ze školení je prováděno pouze základní školení vyplývající ze zákona.

4. Závěry a doporučení:

Prvním doporučením je stanovení firemní strategie a z ní odvození personální strategie. Dále odvození cílů a dílčích cílů pro vedoucí pracovníky. Firma nemá stanoveno, jakým způsobem, kdy a za jakých okolností bude nabírat, případně propouštět pracovníky a čeho chce v rámci celkové strategie dosáhnout. K tomuto kroku bylo vedení společnosti doporučeno provést SWOT analýzu, aby firma poznala svoje silné a slabé stránky a zároveň věděla, čemu čelí v případě příležitostí a hrozeb. Externě i interně. Druhým doporučením je upravit personální plánování za užití Kaskádové metody nebo teorie Manažerských odhadů, podle teoretických východisek. Vedení bylo doporučeno porovnat předchozí dvě minulá období a podle nich naplánovat nejbližší čtvrtletí. Postupně upravovat podle plánu objednávek od odběratelů. Třetím doporučením bylo provést analýzu pracovních míst v celé společnosti. Na základě ní sestavit popisy pracovních míst a také organizační strukturu. Doporučený postup vychází z teoretických východisek, navrženého postupu při pozorování a zaznamenávání do sestaveného záznamového archu. Vše bude sloužit i k získávání nových kvalifikovanějších pracovníků pro firmu. Čtvrtým doporučením je sestavení seznamu zástupných pozic ve firmě pro klíčové funkce. Sestavení manuálu a zaučení pověřených osob. Manuál byl navržen v šabloně pro pracovníky, aby jim usnadnil práci. Pátým doporučením bylo vytvoření part-time pozice HR specialisty, která dostane za úkol vytvořit popisy pracovních míst, sestavením adaptačního programu a navržením programu vzdělávání. Hlavním úkolem ovšem bude péče a komunikace se zaměstnanci a efektivní nábor. Součástí tohoto doporučení je inzerce na portále lmc, včetně kalkulace nákladů na 12 následujících měsících a sestavení vhodného inzerátu. Šestá doporučením je implementace a ověřování adaptačního programu, zajištění dokumentace a vedení evidence. Sedmé doporučení je zaměřeno na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Naplánování termínů školení a případné vytipování následnictví ve firmě.

KLÍČOVÁ SLOVA

Tvorba pracovních míst, personální plánování, pracovní role.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this work is to propose recommendations for the right job creation and job planning.

2. Research methods:

The theoretical part was drawn up on the basis of professional literature. The research method was chosen in the form of qualitative research in the form of interviews, research of company documents, quantitative research in the form of questionnaire surveys and observations.

3. Result of research:

The research confirmed the fact that job creation does not take place according to theoretical starting points. Jobs are created intuitively and at the highest level. Job analysis has never been carried out, job descriptions or a functional organisational structure are not processed. The requirements for candidates, their education, competence and competence are not drawn up anywhere. Workers are largely accepted on the recommendation of the local labour office. There is no corporate strategy or resulting personnel strategy. New employees are selected by the receptionist company together with the head of production. The receptionist is not trained for personnel work. Personnel planning is carried out according to the estimates of the responsible worker. They don't come from theoretical starting points. They form the plan together with the production manager and adjust them based on alerts from customers who do not deliver orders. Caring for employees is almost none.

4. Conclusions and recommendation:

The first recommendation is to establish a company strategy and derive from it a personnel strategy. Furthermore, the derivation of objectives and sub-objectives for managers. The company does not specify how, when and under what circumstances it will recruit, possibly lay off workers and what it wants to achieve as part of the overall strategy. To do this, the company's management was advised to conduct a SWOT analysis to make the company know its strengths and weaknesses while knowing what it faces in the event of opportunities and threats. Externally and internally. The second recommendation is to adjust personnel planning using cascading method or theory of Managerial estimates, according to theoretical starting points. Management was advised to compare the previous two previous periods and plan the next quarter according to them. Gradually adjust according to the order plan from customers. The third recommendation was to analyse jobs across the company. Build job descriptions as well as organizational structure based on it. The recommended procedure is based on theoretical starting points, a proposed observation and recording procedure in a assembled recording sheet. Everything will also serve to recruit more qualified workers for the company. The fourth recommendation is to build a list of business placeholder positions for key features. Preparation of the manual and training of the authorized persons. The manual was designed in a template for workers to make their work easier. The fifth recommendation was to create a part-time hr specialist position, which will be tasked with creating job descriptions, by assembling an adaptation program and designing an education program. However, the main task will be to care and communicate with employees and to recruit effectively. This recommendation includes advertising on the LMC portal, including calculating the cost for 12 consecutive months and assembling a suitable advertisement. The sixth recommendation is the implementation and verification of the adaptation programme, the provision of documentation and the management of records. The seventh recommendation focuses on the education and development of employees.

KEYWORDS

Job creation, personnel planning, job roles.

JEL CLASSIFICATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

M 12

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Iveta Prokůpková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Personální plánování a tvorba pracovních míst ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod - vymezení problematiky a její význam, cíl práce.2. Teoreticko-metodologická část - analýza potřeby pracovních míst; proces jejich tvorby; plánování počtu zaměstnanců; metodika práce.3. Analyticko-praktická část - představení společnosti; zhodnocení používaných nástrojů pro vytváření pracovních míst a způsobu plánování pracovníků; vyhodnocení jednotlivých postupů, shrnutí; formulace doporučení.4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha : Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258.• BĚLOHLÁVEK, F. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr</i>. Praha : Grada, 2016, 182 s. ISBN 978-80-247-5768.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky</i>. Praha : Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-726-1288-8.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha : Grada, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování clů a metodiky do 01. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 01. 02. 2020• Zpracování výsledků do 01. 03. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 5. 11. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitalně podepsaná Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
Ověřte podpis Ing. Milan
Žák CSc. v CZ, s.r.l. ověřte
Vysoká škola ekonomie a
managementu, a.s.
V Nárožní 2600/9a
158 00 Praha 5
158000

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Analýza potřeby pracovních míst	3
2.2 Proces tvorby pracovních míst	11
2.3 Plánování počtu zaměstnanců	18
2.4 Metodika práce.....	23
3 Analytická část práce.....	25
3.1 Představení společnosti	25
3.2 Zhodnocení používaných postupů pro vytváření pracovních míst a způsobu plánování pracovníků.....	26
3.3 Návrhy a doporučení pro zlepšení personálního plánování a tvorby pracovních míst ve společnosti.....	44
4 Závěr	55
Literatura	
Přílohy	

1 Úvod

Firma, organizace, společnost, dokáže správně fungovat pouze tehdy, pokud má kvalitní lidské zdroje a pečuje o ně. Lidé, rozumějme lidský kapitál, je klíčovým kapitálem každé společnosti. V nich je rozhodující význam, jestli je společnost efektivní a dosahuje stanovených cílů. Ať už jde o konkurenceschopnost na trhu, růst nebo dosahování požadovaných obrátů. Lidé představují její největší bohatství, a proto je nesmírně důležité považovat je také za zdroj, snažit se o jeho dobrou kvalitu a efektivní řízení.

V současné době je na trhu práce nezaměstnanost velmi nízká, což vede firmy k boji o zaměstnance. A proto je na kvalitu personálního řízení v dnešní době kladen velký důraz. Důvodem může být i nadcházející průmysl 4.0. a s ním související trend digitalizace. Řízením se zabývají majitelé společnosti, personalisté i manažeři. O potřebě řešení problematiky efektivního využívání lidských zdrojů v dnešní době svědčí i to, že jsou lidé považováni za konkurenční výhodu. Každá firma by měla mít svoji personální politiku a i strategii. Jednou z důležitých oblastí takové strategie je motivace lidských zdrojů k pracovní činnosti. Jak dosáhnout toho, aby lidé měli svou práci rádi a vykonávali ji co nejefektivněji a nejlépe? Jakým způsobem získat kvalifikované uchazeče v této době konkurenčního boje o kvalitní zaměstnance? Jak si výkonné pracovníky udržet a zamezit jejich odchodům?

Správně vedená firma musí mít dobře promyšlené činnosti již s předstihem, jednou z nejdůležitějších činností je tedy plánování. Součástí plánování každé společnosti je i plánování lidských zdrojů. Právě schopnost firmy zformovat a správně využívat zaměstnance takovým způsobem, který přináší vysokou míru užitku, se řadí mezi jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující úspěch.

Pro teoretickou část byla provedena literární rešerše na základě odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů. V závěru teoretické části je uvedena metodika práce. Praktická část je věnována samotnému problému a cíli práce.

Cílem této práce je navrhnout doporučení pro správné vytváření pracovních míst a plánování počtu pracovních míst.

Pro naplnění cíle byla provedena literární rešerše a na základě komparace získaných informací je vytvořena teoretická část práce. Teoretická část práce se zabývá procesem, jak pracovní místa vytvářet a přistupovat k plánování. Jsou vymezeny základní pojmy personálního managementu. Dále je popsán způsob vytváření pracovních míst, a jakou metodou postupovat při jejich analýze. Důležitý je i proces při tvorbě pracovních míst ve společnosti a proto je mu věnována další samostatná kapitola. Současně jsou popsány přístupy k daným činnostem a zásady pro řádné vytvoření. Významnou činností je plánování potřebného počtu pracovníků. A protože je velmi důležité hledět i na kvalitu, je příznačné zaměřit se i na trendy ve využití marketingových nástrojů při náboru. Poslední kapitola se věnuje metodice práce. Praktická část se věnuje samotnému problému a cíli práce.

Pro naplnění cíle jsou použity následující metody, a to kvalitativní ve formě rozhovorů a dále rešerše dokumentů z archivu společnosti, dotazníkové šetření a metoda pozorování. Výsledky jsou zpracované v praktické části práce. Na začátku této části je představena společnost, dále je charakterizován předmět činnosti, kterou se firma zabývá, její historie, organizační struktura a způsobu dosavadně vedených hodnoticích pohovorů.

Následuje část s provedenou rešerší dosavadních uchovávaných materiálů společnosti, dále pak vyhodnocenými rozhovory a výsledky z provedené rešerše. V závěru jsou vytvořena shrnutí a doporučení pro nastavení zvýšení efektivity hodnoticích pohovorů ve vybrané společnosti Kittfort.

Důvodem, proč byla zvolena tato společnost, je předpoklad neefektivního personálního řízení lidských zdrojů. Na základě zkušeností s vybranou firmou je předpoklad, že chybí plánování a strategické vytváření pracovních míst. Dále je předpokládáno, že pracovní místa nejsou z velké části popsána a zanalyzována. Náboru pracovníků není věnována dostatečná pozornost pro velké vytížení majitelů společnosti.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část se skládá ze sedmi kapitol, které přibližují problematiku plánování počtu pracovních míst a postupu při jejich tvorbě. První kapitola se zabývá personálním managementem. Jsou zde uvedeny základní pojmy a informace o procesech, které souvisejí s řízením lidských zdrojů. Personální plánování je také důležitou součástí řízení lidských zdrojů a mělo by vycházet z personální strategie společnosti. Následně jsou uvedeny navazující činnosti v souvislosti s vytvářením a analýzou pracovních míst. Další kapitola popisuje proces tvorby pracovních míst a související přístupy a zásady pro vytváření těchto míst se věnuje kapitola následující. Pátá kapitola se věnuje postupu při plánování počtu pracovníků. Po plánování přichází další z důležitých kroků, který se zabývá způsobem získávání pracovníků a jemuž je též důležité věnovat pozornost. V kapitole šesté se práce věnuje využití moderních marketingových nástrojů pro získání kvalitních pracovníků do firmy. Poslední kapitola teoretické části je metodika práce.

2.1 Analýza potřeby pracovních míst

Personální práce má velký vliv na výsledky firmy a její zisk, jak uvádí Lochmannová (2017, s. 20). Podle autorky to tedy znamená, že aby zisku a růstu podniku bylo dosaženo, je vhodné provádět personální práci tak, aby směřovala k strategickým cílům organizace. Hlavním úkolem personálního řízení tedy je, aby byla společnost výkonná, efektivní a úspěšná na trhu (Kociánová, 2010, s. 42). Právě proto je analýza pracovních míst velmi důležitou činností v systému personálních prací, uvádí autorka. Je totiž východiskem pro realizaci dalších personálních aktivit (Kociánová, 2010, s. 42). Koubek (2015, s. 44) definuje analýzu pracovních míst tím, že se jedná o obraz práce na pracovním místě a zároveň tím i vytváří představu o pracovníkovi. Jedná se tedy, podle Koubka (2015, s. 44), o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa či podmínkách, při kterých se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. Armstrong (2015, s. 678) jde více do hloubky v případě dovedností v analýze pracovních míst. Vnímá tyto dovednosti jako klíčové při řízení lidských zdrojů, ovšem oproti předchozím autorům zcela jednoznačně rozděluje terminologii (Armstrong, 2015, s. 678). Detailně popisuje jednotlivé personální pojmy související s analýzou. Zcela jinou koncepci zastává Tegze (2019, s. 13 – 21), který popisuje způsoby, jak hledat uchazeče v 21. století, ovšem vůbec se nezabývá základními personálními pojmy a ani nezmiňuje důležitost vytváření a analýzy pracovních míst. Autor popisuje revoluci v personalistice, více než analýze pracovních míst se věnuje způsobům aktivního vyhledávání potenciálních uchazečů a informací o nich. Stejně tak kolektiv autorů Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 14 – 28) ve svých personálních pojmech spíše popisuje angažovanost, spokojenost s prací, motivaci a oddanost. Autoři se vůbec nezabývají analýzou a popisem pracovních míst (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Analýzu práce standardně zajišťují specialisté, jako je analytik práce, ergonom, psycholog specializující se na oblast psychologie práce (Kociánová, 2010, s. 42).

Bez analýzy pracovních míst nelze provádět plánování potřeby pracovníků, získávání a výběr, jejich hodnocení, rozmisťování a související činnosti, jako je odměňování, vzdělávání a rozvoj, jak uvádí Armstrong (2015, s. 678).

Pracovní místa a pracovní role

Tyto dva pojmy se podle Armstronga (2015, s. 679) liší a neměly by být zaměňovány. Autor uvádí, že pracovní místo je organizační jednotka, kterou tvoří skupina definovaných úkolů a povinností, které je nutné plnit (Armstrong, 2015, s. 679). Ovšem dle Armstronga (2015, s. 679) to má i svá negativa, protože takový popis umožňuje pracovníkovi dedukovat, že nebude vykonávat to, co nemá v popisu práce. Koubek (2015, s. 41) se zaměřuje na nutnost zodpovězení důležitých otázek, pro zpracování tzv. specifikace pracovního místa, např.:

- Název práce, pracovní funkce a kde se pracovní místo nachází?
- Organizační členění pracovního místa?
- Jaký má smysl, jeho účel?
- Jaké pracovní úkoly se ho týkají a jaké dílčí úkoly jsou nedílnou součástí?
- Které z nich se vykonávají soustavně a které příležitostně?
- Rozdělení úkolů na hlavní a vedlejší?
- Komu je pracovník odpovědný?
- Proč jsou pracovní vykonávány tak, jak jsou?
- Kdy jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Jaké je jejich pořadí?
- Jaký je vzájemný vztah jednotlivých úkolů, obtížnost, důležitost a frekvence?
- Jaký je vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům?
- Jaká je požadována úroveň plnění, přesnosti, tolerance, dovednosti a schopnosti?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, požadavky fyzické i duševní?
- Jaké charakteristiky osobnosti a postojů pracovníka pracovní místo vyžaduje apod.

Podle Koubka lze jednoznačně vidět, že analýza pracovního místa se zaměřuje na pracovní úkoly, jeho podmínky a také na požadavky kladené pracovním místem na pracovníka (Koubek, 2015, s. 41). Kociánová ještě zdůrazňuje, že od této analýzy je nutné rozlišit hodnocení pracovního místa (2010, s. 42). Úkolem hodnocení pracovního místa, je podle autorky, diferenciací mezd podle požadavků na práci a na pracovníka. Kociánová (2010, s. 42) uvádí, že se jedná o techniku k základnímu stanovení mzdových relací, tj. vlastní mzdové ohodnocení, dále uvádí, že hodnocení se provádí ve dvou krocích, kdy prvním je popis práce a druhým krokem jsou právě požadavky práce, jež jsou analyzovány a kvalitativně ohodnoceny. Bělohlávek (2016, s. 21) se zaměřuje předně na kompetence pro pracovní místo a zdůrazňuje důležitost přesně specifikovat obsah kompetencí. Autor uvádí, že kompetence vycházejí předně z hodnot organizace, jejichž nositeli by měli být všichni zaměstnanci a dále je potřeba popsat specifikum konkrétní profese (2016, s. 21). Jak dále autor uvádí, je důležité vyhnout se obecným termínům, např. flexibilita může znamenat jak profesní, tak časovou nebo dojezd na různá pracoviště (Bělohlávek, 2016, s. 21). Neméně důležitý pohled nabízí i autor Musil (2013, s. 15), který uvádí z psychologického pohledu důležitosti tři nejvýznamnější charakteristiky lidského jedince ve společnosti a to společenskou pozici, společenský statut a společenskou roli. Autor doplňuje, že společenská pozice vyjadřuje funkci osobnosti v rámci společenského systému a je rozlišováno pět základních společenských pozic: věk, pohlaví, zaměstnání, prestiž, pozice v rodině a pozice ve formální skupině (Musil, 2013, s. 15). Podle Musila (2013, s. 15) je společenský status trvalejší sociální pozice ve společnosti, protože charakterizuje osobní místo a pozici jedince na základě jeho vrozených, získaných a připsaných vlastností. Společenská role je očekávaný způsob chování odpovídající společenské pozici (Musil, 2013, s. 15). Musil (2013, s. 15) přikládá i tyto tři faktory, jako důležité pro tvorbu pracovního místa. Urban (2013, s. 58) charakteristiku pracovního místa sdružuje pouze do čtyř bodů a to účel pracovního místa; výkonová kritéria místa; rozhodovací pravomoci místa a hlavní povinnosti místa. Podle

autora, teprve na základě těchto požadavků lze určit osobní požadavky, které jsou s výkonem místa spojeny (Urban, 2013, s. 58). Autoři Frischman a Žufan (2017, s. 48) neuvádějí stejnou terminologii, jako například Armstrong (2015, s. 679) nebo Koubek (2015, s. 41), protože analýzu pracovních míst spíše zahrnují pod kapitolou formování personálu organizace. Podle autorů, jde o stanovení požadavků na pracovníka, které dělí na tzv. „tvrdé“ a sem patří zejména legislativní požadavky jako je vzdělání, praxe, věk, zvláštní požadavky na zdravotní stav, tedy vyjadřují obecné kompetence pracovníka (Frischman, Žufan, 2017, s. 48). Dále pak autoři popisují tzv. „měkké“ dovednosti a mezi ně zahrnují požadavky v oblasti osobnostní charakteristiky, tj. cílem je vybrat kandidáta, který se co nejlépe a nejrychleji adaptuje v kolektivu, oplývá například schopnostmi, jako jsou, práce v týmu, efektivní komunikace, práce pod stresem (Frischman, Žufan, 2017, s. 48). Autoři Dědina, Šikýř a Šafránková pracovní místo definují jako základní organizační jednotku, která je vymezená souhrnem pracovních úkolů, ovšem oproti předešlým autorům, uvádějí, co by měla pracovní místa definovat (Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 46). Podle autorů musí pracovní místo zabezpečit uskutečňování cílů organizace i uspokojování potřeb pracovníka, dále kladou důraz na využití pracovníkových schopností a jeho rozvoje a jeho uspokojení z práce. Urban (2013, s. 62) doplňuje otázky, které mohou napomoci k vymezení pracovního místa: Jaké úkoly a výsledky jsou pro úspěch týmu a organizace důležité? A podle jakých výsledků a kritérií budeme práci zaměstnanců hodnotit jako úspěšnou nebo neúspěšnou? (Urban, 2013, s. 62).

Urban (2013, s. 62) oproti Armstrongovi (2015, s. 679) uvádí, že může vzniknout konflikt z důvodu nejasného popisu nebo vymezení pracovního místa. Příkladem může být to, že pracovník odmítne provést nějaký úkol, což může být vnímáno jako projev špatné morálky, ale konflikt vznikne v důsledku toho, že vymezení místa není dost konkrétní (Urban, 2013, s. 62). Proto Urban (2013, s. 62) uvádí, že základem vymezení pracovního místa patří ještě stanovení čtyř hlavních charakteristik:

- účel pracovního místa;
- výkonová (hodnotící) kritéria místa;
- rozhodovací pravomoci místa;
- hlavní povinnosti, které místo zahrnuje.

Naprosto revoluční pohled přináší Tegze (2018, s. 23-29), protože jeho přístup k pracovníkovi 21. století je vnímám přes profil kandidáta. Autor se vůbec nezaobírá popisem pracovního místa, ale je zaměřený na člověka. Oproti Armstrongovi (2015, s. 679), Koubkovi (2015, s. 41), Kocánové (2010, s. 42) jde o úplně nový pohled, kdy se pracovník vybírá sice na základě profesního profilu (např. ze sociální sítě LinkedIn), ale zaměřuje se předně na jeho vzdělání a dovednosti, než dosaženou praxi z předchozích pracovních pozic. Jeho pohled je ojedinělý, protože je marginální a nejde je aplikovat.

Co by nemělo definované pracovní místo, podle autorů přinášet, je ohrožování a poškozování (Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 46). Stejně tak, jako Koubek (2015, s. 41) zdůrazňují potřebu hledání uspokojivých odpovědí na otázky spojené s vytvářením a analýzou pracovních míst. Jako jediní z výše uvedených autorů uvádějí tzv. mechanistický přístup k vytváření pracovních míst, který se využívá pro hlubokou dělbu práce a úzkou specializaci pracovníků (Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 46). Smyslem, podle autorů, je udržovat a zvyšovat produktivitu a efektivitu práce pracovníků tím, že jejich práce bude zjednodušena (Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 46). Ostatní z autorů výslovně neuvádějí takový přístup, ale nelze vyloučit, že se jím řídí i přesto, že jej nepopisují. To by bylo ovšem možné, podle Armstronga (2015, s. 197), pouze v případě, že v popisu pracovního místa budou uvedeny i požadavky na pracovní místo. Podle autora je pracovní role kontinuální proces, při které

samotná práce postupuje a rozvíjí se a spolu s ní se role mění v závislosti na tom, jak lidé při každodenních pracovních úkolech využívají nové příležitosti (Armstrong, 2015, s. 197).

Urban (2013, s. 62) uvádí, že většina popisů pracovních míst má v praxi pouze formální charakter, slouží jako zdůvodnění potřeby dalšího pracovníka, nikoli k informování zaměstnance o náplni práce.

Pracovní role

Armstrong (2015, s. 679) uvádí, že pracovní role definuje hlavní oblasti výsledků, odpovědností a schopností. Podle autora je zaměřena na očekávané výsledky než na předepsané úkoly a povinnosti, proto je důležité nezaměňovat výše zmíněné pracovní místo a pracovní roli (Armstrong, 2015, s. 679). O požadavcích na výsledky píše i Urban (2013, s. 59), jenom je zahrnuje do popisu pracovního místa v charakteristice výkonových kritérií. Autor uvádí příklad výkonových ukazatelů, jako jsou například produktivita, podíl zmetků, výše tržeb nebo nově získaných zákazníků (Urban, 2013, s. 60). Ke kvalitativním požadavkům, Urban (2013, s. 60) připisuje například dodržování bezpečnostních norem nebo postupu při řešení reklamací zákazníků. Pracovní role přesně nepředepisuje, co je potřeba udělat, proto je flexibilnější (Armstrong, 2015, s. 679). Fišer (2014, s. 77) zahrnuje roli do popisu pracovního místa. Píše, že role umožňují standardizovat procesy napříč firmou a jakákoliv změna v procesu je okamžitě promítnuta do popisu pracovní pozice, resp. místa (Fišer, 2014, s. 77).

Autoři Kociánová (2010, s. 44), Lochmannová (2017, s. 22), Frischmann a Žufan (2017, s. 27) v systematickém přístupu pracovní roli neuvádějí, lze se tedy domnívat, že ji vnímají, jako součást pracovního místa. Stejně tak Koubek (2015, s. 41) uvádí, že pojem pracovní role je pojem postupně nahrazující pracovní místo. Autor uvádí, že rozdíl je právě ve flexibilitě, pracovní role totiž charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce (Koubek, 2015, s. 41).

Analýza pracovních míst a analýza pracovních rolí

Podle Armstronga (2015, s. 679) se jedná o proces shromažďování, získávání a zpracovávání informací všech pracovních míst ve firmě, pro možnost vytváření popisů pracovních míst. Tak aby organizace měla podklady pro získávání, rozvoj, vzdělávání a hodnocení práce a efektivního řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2015, s. 679). Podle Armstronga (2015, s. 679), co se týče analýzy pracovní role, tak se jedná spíše o zjišťování toho, co se od lidí očekává a které znalosti, dovednosti a schopnosti potřebují, aby tuto roli naplnili.

Koubek (2015, s. 41), Urban (2013, s. 59 – 60) a Kociánová (2010, s. 43 – 44) se shodují na tom, že pracovní místo, zahrnující pracovní roli, je spjato s kritérii, které hodnotí kvalitativnost i kvantitativnost. Tím tedy potvrzují i tvrzení Armstronga (2015, s. 685), že by daná kritéria měla být zahrnuta v popisu pracovního místa a hlavních oblastí by nemělo být více než osm. To znamená, podle autora, že by v popisu mělo být zahrnuto i sdělení, co je třeba dělat a čeho má být dosaženo (Armstrong, 2015, s. 685). Plamínek (2011, s. 32) poskytuje náhled na firmu, jako na zdroje. Lidské zdroje jsou zahrnuty ve skupině tzv. „měkkých zdrojů“ a zabývá se obecným popisem z pohledu řízení týmů a organizace firmy (Plamínek, 2011, s. 32). Autor tedy popisuje činnosti, pojmenovává požadavky, specifikuje a konkretizuje, tak aby bylo dosaženo toho, co si firma klade za cíl (Plamínek, 2011, s. 32). Psychologický pohled Musila (2013, s. 16) promítá pracovní roli do celkové společenské role. Analyzuje osobnost pro pracovní místo i roli, jako hlavního nositele řídicích činností ve všech složkách, tj. normy v sociálním systému, osobnosti a chování v sociálním systému (Musil, 2013, s. 16). Autor tedy uvádí, že vedoucí je nositelem jak pracovního statutu, tak i obecně společenského a měl by zastávat dané hodnoty (Musil, 2013, s. 16).

Koubek (2015, s. 41) se vyjadřuje v souvislosti s pracovní rolí, ještě o schopnostech, které jsou značně frekventovaným výrazem, jenž souvisí s pracovním místem i rolí. Ovšem, jak dále autor uvádí, mají dva dost odlišné významy (Koubek, 2015, s. 41). Jednak jde o odborné schopnosti, tedy kompetence a druhý význam se vztahuje k chování, tzv. soustavy schopností chování, které informují, jaké chování by měl pracovník mít pro danou roli (Koubek, 2015, s. 41). A z pohledu kompetencí se lze tedy podívat na tři cesty ke správnému obsazení míst (Bělohlávek, 2016, s. 13). První z cest je soulad mezi člověkem a obsazovaným místem. Druhou cestou, podle autora, je soustředit se na člověka a jeho silné a slabé stránky a třetí cesta se zaměřuje na budoucnost tzn., že oproti prvním dvěma, které zahrnují kompetenci, ta třetí obsahuje rozvoj pracovníků (Bělohlávek, 2016, s. 13). Stanovení kompetencí vychází z hodnot a kultury organizace, ale i požadavků pracovního místa, jak dále uvádí Bělohlávek (2016, s. 15). Jedná se o:

- znalosti (vzdělání, nebo znalosti získané z praxe);
- dovednosti (schopnost využití teoretických znalostí v praxi, odborná znalost účetnictví, cizího jazyka);
- postoje, jako zdroj pracovní motivace (orientace na výkon, na zákazníka, přijímání změn).

Samostatnou kapitolou je podle Bělohlávka (2016, s. 14) potenciál jedince. Podle autora je do jisté míry získán geneticky (typ nervové soustavy, endokrinní systém atd.), ovšem ten je ovlivněn výchovou a učením (Bělohlávek, 2016, s. 14). Potenciál obsahuje (Bělohlávek, 2016, s. 14):

- vlohy (zrak, reakční čas, soustředěnost, zručnost, inteligence, kreativita);
- vlastnosti osobnosti (extraverze, introverze, emoční stabilita, odpovědnost, důslednost).

Výše uvedené rysy se mohou měnit s věkem, případně pod vlivem okolností (Bělohlávek, 2016, s. 15). Plamínek (2011, s. 60) ve své publikaci uvádí, že to, jestli pracovníci budou svůj potenciál používat ke svým činům, spolurozhodují právě postoje. Zároveň autor uvádí, že posuzování postojů je nejnáročnější disciplínou celého systému, přitom jde o klíčovou složku lidských zdrojů (Plamínek, 2011, s. 60).

Profil odpovědností

Podle Koubka (2015, str. 40) je odpovědnost pracovního místa dána vazbami na jiná pracovní místa podle organizační struktury a definuje to, za co nebo za koho je daný pracovní zodpovědný a komu se zodpovídá. Armstrong (2015, s. 680) uvádí, že se jedná o seznam hlavních odpovědností držitele pracovní role. Určuje tedy odpovědnost držitele, za to co má dělat a čeho má dosahovat (Armstrong, 2015, s. 680).

Generická pracovní role

Tento termín zmiňuje pouze Armstrong (2015, s. 680) a označuje jej jako roli, která vymezuje podobné aktivity prováděné více lidmi. Ostatní autoři (Frischman, Žufan, 2017; Lochmannová, 2017) se o tomto pojmu nezmiňují, lze se tedy domnívat, že buď nerozlišují generickou a klasickou pracovní roli nebo generickou roli neuznávají, případně parametry generické role zahrnují do klasické pracovní role. Dědina, Šikýř, Šafránková (2018, s. 52) popisují tzv. sdílení pracovního místa více zaměstnanci, kteří si sami rozdělují práci a sami si rozvrhují pracovní dobu. Autoři tedy uvádějí, že zaměstnanci spolu sdílí jednak náplň práce,

pracovní dobu, i odměnu za práci a zodpovědnost k pracovnímu místu (Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018).

Specifikace vzdělávání

Specifikace vzdělávání určuje znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro dosažení požadované úrovně pracovního výkonu (Armstrong, 2015, s. 680). Zároveň je zdrojem pro plánování vzdělávacích a rozvojových programů (Armstrong, 2015, s. 680). Spolu s Armstrongem i Lochmannová (2017, s. 25), Frischman, Žufan (2017, s. 47), Urban (2013, s. 155), Kociánová (2010, s. 169), Koubek (2015, s. 138) považují za rozumné nešetřit na školení a zvyšování kvalifikace a znalostí a dovedností zaměstnanců, protože se jedná o důležitý nástroj, který také pomáhá firmě být konkurenceschopná. Nižší efektivitu vzdělávání mohou spíše vyvolat chyby při plánování, realizaci a následném hodnocení (Urban, 2013, s. 155).

Analýza dovedností

Analýza dovedností úzce souvisí s pohledem na stávající stav úrovně schopností pracovníků (jejich kompetencí) a pohledu do budoucna, jak se shodují autoři Bělohlávek (2016, s. 13), Horváthová, Bláha, Čopíková (2018, s. 231) i Fišer (2014, s. 125). Autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2018, s. 231) i Fišer (2014, s. 125) již pracují s nově definovanými generacemi X, Y a Z. Dříve šlo tedy více o procesní řízení, zaměření se na pracovní místo a jeho specifika v souvislosti s výběrem, namísto na pohled a požadavky generace pracovníků (Koubek, 2015, s. 138, Armstrong, 2015, s. 272). Generaci Y zahrnuje skupina lidí narozených většinou mezi lety 1980 – 1995, jak uvádí internetový zdroj BBC (2018). Tato generace v současné době stojí na prahu své profesní kariéry. Jsou nazýváni mileniálové, protože na pracovní trh vstoupili v novém miléniu nebo generace Y, kterou provází otázka „why?“ (proč?), s jejíž pomocí testují zažitě hranice. Jak uvádějí autoři Horváthová, Bláha a Čopíková (2018, s. 132) bude mít tato generace rostoucí vliv na rozhodování organizací, postoupí na vedoucí pozice a v podstatě převezme pracovní trh. Mají jiné požadavky a postoje, celková očekávání této generace a odlišnost od předchozích generací již teď vede ke změně spolupráce a komunikace ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2018, s. 132).

Vytváření pracovních míst

Frischman, Žufan (2017, s. 26), Armstrong (2015, s. 680), Urban (2013, s. 57) a autoři Dědina, Šikýř a Šafránková (2018, s. 45) se shodují v přístupu k souboru činností, jejichž pomocí vyjadřujeme specializaci pracovníků na jednotlivé pracovní činnosti ve firmě a v rámci dělby práce. Zároveň autoři uvádějí, že tento přístup umožňuje kvantifikovat počty pracovníků podle jejich profesí (Dědina, Šikýř a Šafránková, 2018, s. 45). Podle Armstronga (2015, s. 681) získáme tedy analýzou pracovních míst celkový účel (proč dané místo existuje a jaký přínos se očekává), dále pak určuje vztahy mezi ostatními pracovními místy (nadřízenost, podřízenost a odpovědnosti) a neméně důležitý obsah práce (úkoly a povinnosti).

Oproti výše uvedeným autorům Koubek (2014, s. 54), Horváthová, Bláha, Čopíková (2018, s. 231), Musil (2013, s. 27) a Bělohlávek (2016, s. 22) tyto autoři popisují, že analýza práce nám odpovídá na to, jakého člověka chceme, ovšem jedná se o systematický postup, který vede ke stanovení kompetencí a jejich požadované úrovně. Cennou pomůckou jsou standardizovaná schémata a při analýze práce se zaměřuje, dle Bělohlávek (2016, s. 22), na čtyři okruhy informací o vykonavateli práce:

- cíle pracovního místa (čeho by měl pracovník dosáhnout);
- rozsah jednotlivých činností (co vlastně dělá);
- představy lidí o požadovaných kompetencích (jaký by měl být);
- zaznamenávání kritických událostí (pozitivních i negativních, které může pracovník svou prací způsobit).

Plamínek (2011), Fišer (2014) a Lochmannová (2017) se analýze nevěnují vůbec nebo ji jenom okrajově zmíní, jakou součást strategie.

Podstatou vytváření pracovních míst je shromažďování informací o jednotlivých pracovních místech v organizaci a základními kroky jsou (Armstrong, 2015, s. 681):

- získat organizační strukturu firmy, pracovního postupu, příručky;
- získat informace o pracovních místech manažerů;
- získat informace o pracovních místech jejich držitelů;

Metodami analýzy jsou pozorování, rozhovory a dotazníky (Armstrong, 2015, s. 681).

Postup dle Bělohlávka (2016, s. 22) je shrnut do následujících několika kroků:

1. seznámení se s dokumenty organizace – formální materiály, které má organizace k dispozici (organizační struktura, náplně práce, kvalifikační požadavky na pracovníky);
2. seznámení se s obecnými hodnotami organizace a promítnutí jich do hodnotitelných kompetencí, které lze posuzovat („vše pro zákazníka“ zaznamenáme jako „orientace na zákazníka“);
3. specifikujeme konkrétní profese (zamyšlení se nad pracovním místem; pozorováním pracovníka v průběhu pracovní doby; rozhovorem s pracovníkem; diskuzí se skupinou pracovníků; osvojení si činností);
4. sestavení seznamu kompetencí.

Armstrong uvádí tři základní charakteristiky každého pracovního místa, a těmi jsou (Armstrong, 2015, s. 193):

- počet a povaha pracovních úkolů, které bude pracovník plnit;
- množství pravomocí a odpovědností, které mu při vykonávání úkolů umožňují jednat svobodně;
- vztahy daného pracovního místa s ostatními spolupracovníky.

Měly by zároveň být dodržovány tyto požadavky, podle Kociánové (2010, s. 55), při vytváření pracovních míst a těmi jsou rozmanitost činností, dále pak ucelenost jednotlivých úkolů, významnost a možnost ovlivnit zpětnou vazbu. Podle autorky, tedy mezi hlavní přístupy k vytváření pracovních míst patří: rotace práce, rozšiřování práce, obohacování práce poskytující větší zajímavost, tvorba autonomních pracovních skupin a formování pracovních skupin, ve kterých se rozvíjí kvalifikace a dovednosti pro zvyšování výkonu a efektivity (Kociánová, 2010, s. 56).

Urban (2013, s. 59) nezachází do detailu při charakteristice pracovního místa. Autor uvádí pouze čtyři hlavní charakteristiky a těmi jsou účel pracovního místa, výkonová kritéria, rozhodovací pravomoci, hlavní povinnosti a na základě těchto charakteristik, lze podle Urbana, určit teprve osobní požadavky, které jsou s výkonem místa splněny (Urban, 2013, s. 59). Mnohem širší seznam popisu pracovního místa uvádějí autoři Frischmann, Žufan

(2017, s. 33), Armstrong (2015, s. 684) a Kociánová (2010, s. 32). Podle nich jsou důležitými body název pracovního místa, určení nadřízeného pracovního místa, podřízeného pracovního místa, jeho celkový účel, začlenění pracovního místa do organizační struktury, poslání, pravomoci a odpovědnost, požadavky na kvalifikaci, dále zkoušky potřebné k výkonu práce, kategorie práce podle zákona, údaje o způsobu odměňování, stanovení řídicích a technických dokumentů pro výkon práce, stanovení rozsahu přístupových oprávnění k systémům a datům, pracovní pomůcky a prostředky pro práci, rozsah případné odpovědnosti za škody a jiné důležité informace významné pro zaměstnavatele a zaměstnance (Frischman, Žufan, 2017, s. 32, Armstrong, 2015, s. 684, Kociánová, 2010, s. 59).

Součástí charakteristiky pracovního místa je, podle Armstronga (2015, s. 687), i analýza dovedností, která je nezbytná pro dosahování přijatelné úrovně pracovního výkonu. Armstrong (2015, s. 129), Horváthová, Bláha a Čopíková (2018, s. 234) a Koubek (2015, s. 43) zmiňují T. Boyatizise, který ve svém výzkumu s více než 2000 manažery určil „prahové“ kompetence, jenž chápe jako důležité pro manažerskou práci:

- užívání vlivu pro získání poslušnosti podřízených;
- sebehodnocení svých předností a nedostatků;
- pozitivní naladění a dodávání sebedůvěry;
- spontaneita a snadného vyjádření;
- logické myšlení;
- speciální znalosti a dovednosti;
- schopnost napomáhat rozvoji spolupracovníků.

Pojem kompetence se používá ve dvou významech, podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2018, s. 231), v prvním významu se jedná o pravomoc jednotlivce činit rozhodnutí a druhým zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost tedy být kvalifikovaný a umět ji vykonávat. Podle autorů se jedná o komplexní soubor znalostí, dovedností, zkušeností, schopností a postojů, který podporuje efektivní výkon jednotlivce (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2018, s. 231). Zajímavé je, že Fišer (2014, s. 125) definuje kompetenci jako trvalou schopnost člověka dosahovat definovaných výsledků vzhledem k uplatnění žádaných lidských zdrojů a za určitých pravidel, zároveň uvádí, že termín kompetence je spojován s celkovým potenciálem člověka. Tuto informaci však rozporuje Plamínek (2011, s. 128), který uvádí, že potenciál člověka není stabilní veličinou, ale mění se úměrně k věku a fyzickým vlastnostem člověka (zrak, fyzická síla apod.). Také Kociánová (2012, s. 56) uvádí kompetence, jako kombinaci odbornosti, talentu pracovat s lidmi, postoje k práci a loajalitu. A proto se kompetenční přístup začal, podle Kociánové (2012, s. 56), výrazněji používat v oblasti výběru pracovníků, jejich rozvoje a řízení jejich kariéry.

Frischman a Žufan (2017, s. 48) dělí požadavky na zaměstnance pouze na dvě skupiny, a to na „tvrdé“ a „měkké“. Přičemž do skupiny „tvrdých“ dovedností zahrnují požadované vzdělání, praxi, věk, zdravotní stav, fyzickou kondici a jiné zvláštní dovednosti a do skupiny „měkkých“ dovedností směřují k osobě, která již splnila náležitosti z oblasti tvrdých dovedností, tedy jako doplnění, a jsou to předně osobnostní charakteristiky (sociální vztahy, umění komunikace, odolání stresu) (Frischman, Žufan, 2017, s. 48). Podle autorů je cílem vybrat takového kandidáta, který se co nejlépe adaptuje na dané pracovní místo (Frischman, Žufan, 2017, s. 48).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 70) uvádějí, že kompetentní jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávanou a požadovanou práci. Dle autorů výraz kompetence označuje dva termíny a to pravomoc a schopnost kvalifikace (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70). Kompetence tedy odpovídá pojmům kvalifikace a kompetentní se vztahuje k rysům chování, podmiňující odpovídající výkonnost, podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 70). Podle Koubka je

zásadní, že takový vzorek chování jsme schopni popsat (Koubek, 2015, s. 43). Horváthová, Bláha a Čopíková (2018, s. 235) uvádějí nejvýznamnější znaky kompetence a to je, že je vždy kontextualizovaná (zasazená do určitého prostředí), multidimenzionální (složená z rozličných souborů znalostí, dovedností a postojů), definovaná standardem a má potenciál pro akci a rozvoj.

Fišer (2014, s. 139 – 141) člení kompetence na základní (klíčové), manažerské, obecné a sociální kompetence a obecné a specifické kompetence. Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2018, s. 236) a spolu s nimi i Vodák a Kucharčíková (2011, s. 72) píše, že lze na členění nahlížet z velmi širokého spektra, tedy z hlavních skupin uvádějí manažerské kompetence, interpersonální a technické kompetence. Dále však autoři uvádějí, že pokud nahlédneme na výkon, dělíme je na prahové (základní, minimální) a odlišující (umožňující vynikající výkony).

Koubek (2015, s. 45) spolu s Horváthovou, Bláhou a Čopíkovou (2018, s. 236) je také dělí na kompetence řešení problému, kompetence sebeřízení a interpersonální kompetence, což je podle autorů sociálně-psychologické hledisko. Podle autorů lze jít ještě hlouběji, členění podle skupiny, pro kterou jsou určeny, a to na (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2018, s. 237):

- kompetence klíčové pro všechny pracovníky;
- týmové pro skupiny projektově zaměřené;
- profesní (např. personalistika, finance apod.);
- manažerské a lídrové.

2.2 Proces tvorby pracovních míst

Podle Koubka (2015, s. 46) je při vytváření pracovních míst důležité, aby bylo předem zjištěno, zda pracovní úkoly efektivně přispívají k dosažení cílů organizace, také zda motivují jejich vykonavatele, nemají dopad na fyzické a duševní zdraví daného pracovníka a jsou v souladu s kvalifikací a dalšími potřebnými schopnostmi pracovníka. I Kociánová (2010, s. 53) uvádí, že při vytváření pracovního místa je důležitá analýza. Podle autorky to tedy znamená, že je potřeba zvážit, jaké úkoly mají být vykonány a hlavně by měla mít na paměti organizace také přínos pro zlepšování kvality pracovního života lidí, jež pro firmu pracují (Kociánová, 2010, s. 53).

Dvořáková (2012, s. 132) a Koubek (2015, s. 57) uvádějí, že se pracovní místa vytvářejí ve firmách metodou “pokus a omyl”, což se děje především ve firmách rychle rostoucích nebo ve firmách, které procházejí změnami. Podle Koubka (2015, s. 57) je potřeba zdůraznit, že při procesu vytváření se ani příliš nepřemýšlí nad sladěním úkolů, ani nad optimálním využití dovedností pracovníka. Často se podle autora děje, že se pracovní místa kopírují nebo napodobují bez ohledu na to, že mohou mít zcela odlišné podmínky (Koubek, 2015, s. 57). Tyto následující faktory tedy vstupují do celého procesu, jak popisuje Armstrong (2015, s. 193):

- charakteristika pracovního místa;
- charakteristika struktury pracovních úkolů;
- procesem vnitřní motivace;
- modelem charakteristik práce;
- důsledky skupinových aktivit.

Dvořáková (2012, s. 132) a Koubek (2015, s. 57) i Armstrong (2015, s. 193) se shodují, že různé podmínky vedou i k různým přístupům k celému procesu tvorby. Podle autorů jde buď

o mechanistický přístup, nebo o moderní motivační přístup, který zahrnuje rotaci pracovních úkolů i pracovních míst s rozšiřováním a obohacováním pracovních úkolů a vytváření samostatných autonomních skupin (Dvořáková, 2012, s. 132, Koubek, 2015, s. 57, Armstrong, 2015, s. 193). Předně podle Dvořákové (2012, s. 132) klíčovou roli hrají technický rozvoj, nároky světového trhu a změna pracovní síly.

Koubek ještě doplňuje tyto dva přístupy o přístup biologický a percepční (Koubek, 2015, s. 58). Měrtlová (2015, s. 34-38) se při analýze a procesu tvorby pracovních míst k faktorům ovlivňujících celý proces vůbec nevyjadřuje k možným faktorům a způsobům přístupu, jež uvádějí autoři výše. Detailněji autorka popisuje modely specifikace pracovního místa, protože jako produkty analýzy, vnímá již uváděný popis a specifikaci požadavků (Měrtlová, 2015, s. 33).

Mechanistický přístup, jak píše Dvořáková (2012, s. 133) a Koubek (2015, s. 57) předpokládá, že je jen jeden možný způsob provádění dané práce a vykonavatel nebo přesněji pracovník je užitený v dané míře, jak vykonávají jasně specifikovanou činnost. Koubek (2015, s. 58) popisuje konkurenční výhodu pro organizaci v tom, jak firma dokáže efektivně vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa, spojovat zaměstnance s těmito úkoly a motivovat je k výkonu (Koubek, 2015, s. 58). Podle autora je tento přístup vhodný tam, kde je kladen důraz na efektivní využívání zdrojů (Koubek, 2015, s. 58). Dvořáková (2012, s. 133) určuje základní znak což je úzká specifikace pracovních míst, což umožňuje rychle zapracovat nekvalifikované pracovníky a tímto postupným zapracováním dosáhnout jejich vysokého výkonu. Výhodou je, jak autorka uvádí, že méně kvalifikovaná pracovní síla je levější, ovšem nevýhodou je u tohoto přístupu, vysoký stupeň jednostranné zátěže, rutina, monotónost a omezená možnost širšího uplatnění a rozvoje (Dvořáková, 2012, s. 133). Tento přístup, jak uvádí Koubek (2015, s. 58) vzešel z Taylorových zásad vědeckého řízení a zásad organizace a řízení práce a výroby, zejména pak z řízení procesů. Podle autora, vědecké řízení klade důraz na zvýšení produktivity, tím, že pracovní úkoly a práce celkově bude jednodušší a více rutinnější (Koubek, 2015, s. 58).

Kociánová (2010, s. 53) poukazuje na vytváření pracovních míst, jako na popis a specifikaci obsahu a metod a vztahu pracovního místa a osobních požadavků pracovníka, jež bude na pracovní místo dosazen. Podle autorky jsou tyto dva požadavky vyájemně propojené a je nutné zároveň i zvažovat motivaci pracovníků (Kociánová 2010, s. 53).

Motivační přístup podle Koubka (2015, s. 59) plyne z toho, že nejlepším motivátorem je pro pracovníka práce sama. Jsou-li pracovníci, podle autora, spokojeni v práci, považují ji za důležitou a mají ji rádi a tak jsou sami vnitřně motivováni k tomu, aby ji dělali co nejlépe (Koubek, 2015, s. 59). Jak Koubek (2015, s. 59) uvádí, že motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů. Dvořáková (2012, s. 133) ještě uvádí, že taková práce musí být dostatečně podnětná, rozmanitá a její výsledky by měly být pozorovatelné a žádoucí. Podle autorky, by měla i poskytovat pravomoc k rozhodování a dávat možnost k učení se prostřednictvím zadaných úkolů (Dvořáková, 2012, s. 133).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, podle Koubka (2015, s. 59), zkoumá příčiny spokojenosti a nespokojenosti s prací a také uvádí, že tyto dva faktory nejsou přímé protiklady, ale dva různé nezávislé body. Faktory spokojenosti nazýváme motivátory a Koubek (2015, s. 59) mezi ně řadí např. uznání, pravomoc nebo odpovědnost. Na opačné straně jsou tzv. dissatisfactory (hygienické faktory), tedy faktory nespokojenosti a mezi nimi

může být výše mzdy, špatné vztahy s kolegy, nadřízeným, pracovní podmínky apod. (Koubek, 2015, s. 60). Podle autora je patrné, že pokud se zařadí do práce motivátory, tak se může zvýšit motivace (Koubek, 2015, s. 59). Komplexní podobu motivačního přístupu, jak uvádí Koubek (2015, s. 59), představuje Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce. Podle autora je důležité určit klíčové charakteristiky práce, které determinují její motivační potenciál (Koubek, 2015, s. 59). Tyto klíčové charakteristiky jsou spojeny s příznivým duševním stavem, které vedou k požadovaným pracovním výsledkům (Koubek, 2015, s. 60). Dvořáková (2012, s. 134) uvádí základní znaky motivačního přístupu a těmi jsou:

- komplexnost pracovního úkolu;
- rozmanitost úkolu;
- významnost úkolu;
- autonomie;
- zpětná vazba.

Ovšem důležité je vést v patrnosti, že na přítomnost či nepřítomnost těchto faktorů reagují různí lidé různě, podle Koubka (2015, s. 61), totiž závisí na tom, jaké mají dovednosti a znalosti, dále pak potřebu osobního růstu a spojenost s obsahem práce. Podle Armstronga (2015, s. 228) je ještě jeden důležitý faktor, který ovlivňuje motivaci a tím je úroveň kontroly. Podle Armstronga (2015, s. 228) je kontrola nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje postoj člověka k práci a také úspěch/neúspěch, jenž vyvolávají příjemný nebo nepříjemný pocit.

Biologický a percepční přístup Koubek (2015, s. 64) popisuje jako další pokus, jak překonat mechanistický přístup, protože ten je stavěn tak, že jsou pracovníci bráni, jako součást strojů a zařízení v pracovním procesu. Podle autora, jsou mezi hlavními potřebami začleněné bezpečí a pohodlí (Koubek, 2015, s. 64). Mělo by být tedy při vytváření pracovních míst dbáno na to, aby se pracovníci cítili dobře fyzicky a bylo zabráněno případným pracovním úrazům (Koubek, 2015, s. 64). Právě, podle Koubka (2015, s. 64), se na tyto otázky zaměřuje biologický přístup. Signálem pro zaměření se na tento přístup může být právě výskyt pracovních úrazů a onemocnění (Koubek, 2015, s. 64).

Percepční přístup je zaměřen na schopnost vnímání a vůbec duševní schopnost pracovníka a jejich hranice (Koubek, 2015, s. 66). Podle autora je cílem tohoto přístupu omezit požadavky práce na zpracování dat, tedy na duševní náročnost (Koubek, 2015, s. 66). Duševní náročnost, jak uvádí Koubek (2015, str. 66), lze snížit např.:

- omezením množství informací;
- zadáním jasných instrukcí;
- zavedením snadno ovladatelných zařízení;
- zavedením zařízení, které snižují nároky na duševní práci (automatická pokladna, čárové kódy);
- omezení přístrojů, které je potřeba sledovat;
- sestavením kontrolních bodů, podle nichž může pracovník postupovat.

Takový přístup, má podle Koubka (2015, s. 67) i rizika toho, že práce může být pro pracovníka méně zajímavá a bude snižovat uspokojení z práce. Nejlepší přístup tedy podle autora je racionální kombinace všech přístupů, která bere v potaz všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy firmy i zájmy pracovníka (Koubek, 2015, s. 67). V tom se shodují spolu s Kociánovou (2010, s. 54).

Podle Koubka (2015, s. 68), Armstronga (2015, s. 195) a Dvořákové (2012, s. 134) jsou nejčastěji používané principy:

- zvyšování složitosti práce přidáváním dalších úkolů;
- kombinování více nenavazujících úkolů se snahou rozšířit rozsah práce pracovníka;
- posilování pravomocí;
- ovlivňování autonomie;
- ovlivňování zpětné vazby.

Autoři Kociánová (2010, s. 55), Koubek (2015, s. 68), Armstrong (2015, s. 195) i Dvořáková (2012, s. 134) se shodují na hlavních přístupech k vytváření pracovních míst a těmi jsou:

- rotace práce;
- rozšiřování práce;
- obohacování práce poskytující větší zajímavost a podnětnost;
- poloautonomní pracovní skupiny;
- systémy vysoce výkonné práce;
- reengineering pracovních procesů;
- organizace založená na týmech;
- tailoring, šití pracovního místa na míru;
- netradiční pracovní režimy.

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 195) rotace práce popisuje pohyb pracovníka od jednoho pracovního úkolu k jinému s cílem snižovat monotónnost a zvyšovat rozmanitost. Kociánová (2012, s. 195). Dvořáková (2012, s. 134) rozlišuje rotaci krátkodobou a dlouhodobou. Podle autorky krátkodobá rotace probíhá v průběhu pracovní směny nebo týdne a dlouhodobá rotace, zahrnuje zpravidla cyklus několika měsíců i let (Dvořáková 2012, s. 134). Dále můžeme podle Dvořákové (2012, s. 134) rotaci rozlišit jako horizontální, vertikální a diagonální. Což může být, jak autorka uvádí, mezi různými centrály, na jiný stupeň řízení nebo přechod např. z personálního řízení do jiné divize (Dvořáková, 2012, s. 134). Koubek (2015, s. 69) upozorňuje, že při rotaci práce nesmí přesáhnout určité množství vykonávaných pracovních operací nebo pracovních úkolů určitou hranici, aby se příliš nezvyšovala duševní náročnost práce spojená s přechody. Podle Dvořákové (2012, s. 135) je vhodné rotaci práce uplatnit např. na montážní lince, kde je práce monotónní a jednostranná, což ohrožuje zdraví nejvíce. Naopak dlouhodobá rotace vyžaduje podle Dvořákové (2012, s. 135) delší perspektivu a je poměrně organizačně náročná. Podle autorky se hodí zejména do velké organizace s rozsáhlou sítí poboček (Dvořáková, 2012, s. 135).

Armstrong (2015, s. 195) a Koubek (2015 s. 69) popisují rozšiřování práce jako spojování samostatných pracovních úkolů do jednoho celku. Dvořáková (2012, s. 136) užívá termínu integrace a dále jej rozšiřuje na horizontální nebo vertikální. Horizontální integrace, podle autorky, je označována jako rozšiřování pracovních úkolů se stejnou nebo málo lišící se pracovní náročností naopak vertikální integraci vnímá jako obohacování pracovních úkolů (Dvořáková, 2012, s. 136). Armstrong (2015, s. 195), Kociánová (2010, s. 56) a Koubek (2015, s. 69) popisují obohacování práce, jako rozšiřování práce a zvyšování pravomocí a odpovědnosti za vykonanou práci v souvislosti s dosahováním výsledků. Koubek (2015, s. 69) tedy uvádí, že obohacování práce přináší významné zlepšení kvality práce a zvyšuje spokojenost pracovníka, což přináší organizaci značné výhody. Opět se však musí, podle

autora najít správná míra a je potřeba přihlížet ke schopnostem, potřebám a osobnosti pracovníka (Koubek, 2015, s. 69).

Armstrong (2015, s. 196) uvádí, že vytváření autonomních týmů, příp. autonomních pracovních skupin, napomáhá tomu, že fungují do jisté míry samostatně, tj. bez přímého dohledu. Podle autora je fylozofie jejich vytváření založena na tom, že aspekty práce jsou vždy propojeny se sociálními aspekty a proto je důležité brát je oba v úvahu, při vytváření pracovních míst (Armstrong, 2015, s. 196). Dvořáková (2012, s. 139) dále popisuje, že základním znakem takového týmu je, že plní přidělený úkol komplexně, jsou v něm tedy funkce řídicí, výkonné i kontrolní. Podle autorky může být autonomie různá, zpravidla je v několika stupních (1 - 5), podle míry odpovědnosti (Dvořáková, 2012, s. 139). Koubek (2015, s. 69) poloautonomní pracovní skupiny vnímá, jako aplikaci sociotechnického přístupu, neboť tyto skupiny samy řídí mnohé ze svých každodenních činností a jsou za svoji práci kolektivně zodpovědné. Výhodou, podle autora, může být, že si navzájem členové skupiny pomáhají a přínosem je větší míra flexibility, která se může projevit větší efektivností (Koubek, 2015, s. 69).

Systémy vysoce výkonné práce, se podle Kociánové (2010, s. 56) soustřeďují na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu. V takové oblasti je podporováno rozšiřování kvalifikace, rozvoj dovedností a je využívána týmová odměna podle dovedností (Kociánová, 2010, s. 56). Podle Armsronga (2015, s. 194) jsou tyto způsoby přístupu nejlépe vyhovující motivujícím charakteristikám pracovních míst.

Koubek (2015, s. 69) mezi postupy zahrnuje i reengineering pracovních postupů. Podle autora se jedná o reakci na rychle se měnící potřeby zákazníků a na požadavky na technologii a vývoj (Koubek, 2015, s. 69). Podle Koubka (2015, s. 69 - 70) jde o komplexní přezkoumání všech rozhodujících pracovních procesů v organizaci a případný redesign těchto procesů, pro získání vyšší efektivity a zvýšení kvality práce. Tento přístup, podle Koubka (2015, s. 69) zahrnuje výroby, prodeje, účetnictví a lidských zdrojů a znamená důležitou změnu ve způsobu fungování firmy.

Tailoring, příp. šití pracovního místa na míru, je označení pro uplatnění prvků mechanistického, motivačního, percepčního i biologického přístupu (Koubek, 2015, s. 70). Tento termín je zmíněn pouze u Koubka. Je pravděpodobné, že jde jen o rozdíl v názvosloví a tento přístup je zahrnut v přístupu, který popisuje Kociánová (2010, s. 56), jako vysoce výkonné skupiny. Přístup vychází z rozpoznání individuálních schopností, dovedností, předpokladů a potřeb jednotlivého pracovníka (Koubek, 2015, s. 70). Tento způsob vychází z toho, že se vytváří na míru šité pro pracovníka, tvořené takovými pracovními úkoly a odpovědnostmi, aby pracovníka dostatečně motivovaly a přinášely optimální využití jeho schopností a dovedností (Koubek, 2015, s. 70). Zároveň autor uvádí, že je důležité opravdu pracovníka poznat a intenzivně s ním o záležitostech práce a postojích komunikovat (Koubek, 2015, s. 70). Dále Koubek (2015, s. 70) uvádí, že jde o dlouhodobou záležitost, při níž lze s úspěchem využít rotaci práce, přičemž jsou zde mimořádně důležité přímí nadřízení. Podle Koubka (2015, s. 70 - 71) je nevýhodou, že tento přístup vyžaduje delší období a protože se časem mění přístup a postoje člověka, je nutné pracovní úkoly někdy doladovat. Kromě toho, autor uvádí, že tento postup nelze uplatnit u všech pracovních míst (Koubek, 2015, s. 70).

Dalším postupem je uváděný netradiční pracovní režim, ten podle Koubka (2015, s. 71) vnáší do vytváření pracovních úkolů a pracovních míst další modifikace. Především jde o rozhodování, dělbu práce a pracovní dobu (Koubek, 2015, s. 71): flexibilní pracovní doba;

sdílené pracovní místo; distanční pracovní místo (pracovník pracuje např. z domova). Velkým přínosem je větší spokojenost, vyšší motivace a úspora nákladů (Koubek, 2015, s. 71).

Podle Koubka (2015, s. 71) jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů a odpovědností, které jsou s pracovním místem spjaty. Od toho, se podle autora, dále odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka (Koubek, 2015, s. 71). Kociánová (2010, s. 46) doporučuje dotazování prostřednictvím rozhovoru se stávajícími pracovníky. S tím, že autorka otázky směřuje na pracovníky tak, aby měly logickou návaznost (Kociánová, 2010, s. 46). Tak aby si tazatel v průběhu rozhovoru, podle Kociánové (2010, s. 46) dokázal vytvořit skutečný obraz činnosti pracovníka na daném místě. Koubek (2015, s. 71), oproti Kociánové (2010, s. 46) a Armstrongovi (2015, s. 274), dále rozděluje otázky na dva okruhy:

- 1.) Otázky týkající se pracovních míst a jeho podmínek
- 2.) Otázky týkající se pracovníka

Otázky, podle Koubka (2015, s. 71-73), týkající se pracovního místa, jeho úkolů a jeho podmínek mohou být následující:

- kdo vykonává práci, název pracovní funkce;
- co vyžaduje daná práce;
- jak se daná práce provádí;
- proč a kdy a kde se úkoly a povinnosti vykonávají právě daným způsobem;
- komu je pracovník odpovědný;
- jaký je vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům;
- jaké jsou obvyklé pracovní podmínky (fyzikální, sociální a platové), normy výkonu, možnosti výcviku při vykonávání práce.

Další otázky Koubek (2015, s. 72-73) směřuje na pracovníka:

- fyzické požadavky (síla, energie, manuální zručnost, cestování vzhled, zdraví);
- duševní požadavky (vzdělanost, verbální nebo numerická schopnost, jazykové schopnosti, schopnost řešit problémy, organizační schopnosti);
- dovednosti (psychomotorické, sociální);
- vzdělání a kvalifikace;
- charakteristiky osobnosti a postojů (schopnost formovat tým, vést lidi, iniciativa, temperament, hodnotové orientace, sociální potřeby a názory).

Podle autora jsou oba okruhy důležité pro to, aby zobrazovaly práci tak, jak skutečně vypadá v okamžiku zjišťování, nikoliv jak by měla vypadat (Koubek, 2015, s. 73).

Mezi užívané metody Koubek (2015, s. 77), Armstrong (2015, s. 681), Dvořáková (2012, s. 143) a Kociánová (2010, s. 45-51) uvádějí rozhovory s pracovníky, dotazníky, pozorování pracovníků, funkční analýzu pracovních míst, metodu PAQ (Position Analysis Questionnaire), metodu MPDQ (Management Position Description Questionnaire), metodu Hay - Purves AET (Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse). Vzhledem k tomu, že metody PAQ, MPDQ, Hay - Purves AET, jsou spíše užívány v zahraničí, nebude se jimi zabírat, jsou zde zmiňovány pouze pro úplný výčet možných metod zkoumání.

Pozorování je podle Koubka (2015, s. 77) jednoduchou metodou a představuje pozorování pracovníka při práci a zaznamenávání toho co dělá, jak to dělá a kolik času mu práce zabere. Dále, podle autora, jaké jsou pracovní podmínky při práci a jaké pomůcky pracovník potřebuje (Koubek, 2015, s. 77). Kociánová (2010, s. 47) k tomu dodává, že je potřeba odborné připravenosti pozorovatele, aby věděl na co se při pozorování práce zaměřit. Podle autorky je pozorování standardně kombinováno s jinými metodami, protože je využitelné spíše v okruhu menšího množství pracovních míst, je velmi časově náročné a nelze u něj pozorovat např. duševní činnosti (Kociánová, 2010, s. 47). Podle Koubka (2015, s. 77) a Armstronga (2015, s. 683) je vhodné, když osoba analyzující pracovní místo zaznamenává informace popisující práci do kontrolního dokumentu.

Rozhovory slouží, jak Armstrong (2015, s. 681) uvádí, pro získání úplné představy o místě a jeho požadavcích. Cílem těchto rozhovorů, podle autora, je získat relevantní fakta, tzn. stávající název pracovní pozice, existující vztahy nadřízenosti a podřízenosti, celkový účel a hlavní činnosti, dále úkoly a povinnosti a dosahované výsledky (Armstrong, 2015, s. 681). Podle Koubka (2015, str. 77) je možné vést pohovor formou strukturovaného (předem připravené otázky, které usnadňují porovnání informací) nebo nestrukturovaného pohovoru. Čas lze podle autora ušetřit provedením hromadného pohovoru se skupinou pracovníků, ovšem nemusí se vždy podařit zachytit úplný obraz práce (Koubek, 2015, s. 77).

Dotazníková metoda, podle Koubka (2015, s. 78), může mít velké množství variant, podle toho, na co se zaměřuje. Autor uvádí, že dotazníky mohou mít různý obsah a různé otázky, podle toho, jak na ně lze odpovědět (Koubek, 2015, s. 78). Kociánová (2010, s. 47) doporučuje provést pilotní ověření takového dotazníkového řešení a dále uvádí, že je vhodné jej použít tehdy, kdy je analyzováno větší množství pracovních míst. Koubek (2015, s. 78) i Kociánová (2010, s. 47) uvádějí k tvorbě dotazníku následující doporučení:

- provést sešserši možných dotazníků pro tuto oblast a inspirovat se vhodným pro danou společnost;
- zvážít a vybrat vhodné otázky, které do dotazníku budou zahrnuty;
- dotazník by měl zahrnovat otázky, které obsahují významné aspekty práce v souvislosti s analýzou pracovního místa;
- dotazník by měl být co nejkratší, aby pracovníky neodrazoval;
- otázky by měly být srozumitelné, jasné a nekomplikované;
- vhodné je zařadit různé typy otázek (např. jedna odpověď, otevřené varianty);
- formulovat otázky, tak aby bylo možné třidit je do různých kategorií, porovnávat, vyhodnocovat;
- provést ověření dotazníku u skupiny spolehlivých pracovníků;
- poskytnout přiměřený čas pracovníkům k vyplnění.

Funkční analýza pracovních míst, je podle Kociánové (2010, s. 48), metodou vyvinutou v USA pro potřeby služeb trhu práce. Autorka uvádí, že je považována za univerzální metodu, protože používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se vytvářejí obrazy obsahu práce (Kociánová, 2010, s. 49). Výhodou funkční analýzy je její univerzálnost, nevýhodou je náročnost na přípravu a určité omezení na pouhé tři aspekty pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 83). Touto metodou se také práce nebude zabývat, pro velkou časovou náročnost.

2.3 Plánování počtu zaměstnanců

Vytváření a analýza pracovních míst je důležitou personální činností a péče jí věnovaná zásadně ovlivňuje efektivnost celé personální práce v organizaci, jak zdůrazňuje Koubek (2015, s. 87). I Armstrong (2015, s. 262) klade důraz na to, že každá organizace by měla vědět kolik a jaké lidi potřebuje k uspokojení potřeb ke své činnosti. Podle autora je plánování sice ve slovníku personalistů, ale nezdá se, že by mělo být běžnou součástí klíčových činností personálního oddělení (Armstrong, 2015, s. 262). Dvořáková a kolektiv (2012, s. 115) uvádějí, že plánování lidských zdrojů vychází předně z celkové strategie organizace. Takový záměr podle autorů obsahuje poslání, strategii, hodnoty a cíle, tedy to čím se chce organizace stát (Dvořáková a kol., 2012, s. 115). Jak Dvořáková a kol. (2012, s. 120) dále uvádějí, personální plánování je procesně zaměřené rozhodování na to, kolik pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. I když plány nemohou být zcela přesné, tak poskytují, jak autoři Dvořáková a kol. (2012, s. 120) uvádějí, cenné indikátory pro získávání, vzdělávání a rozvoj pracovníků na každé úrovni organizace.

Podle autorů Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 296) musí podnik při plánování vzít v úvahu řadu vnitřních a vnějších faktorů. Podle autorů jsou vnitřní faktory např. plán obratu a výkon; organizace firmy a organizace práce; stupeň automatizace a dosahovaná produktivita práce (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 296). Mezi vnější faktory autoři Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 296) řadí různá ekonomická omezení např. minimální mzdy, odstupné, zdravotní a sociální pojištění; situaci na trhu práce a úroveň kvalifikace pracovníků.

Podle autorů Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 297) lze k odhadům potřeby pracovníků užít různých metod, které lze rozdělit na intuitivní a kvantitativní. Podle autorů jsou intuitivní metody založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují značné znalosti od pracovníků, kteří odhad provádějí (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 297). Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž se nejčastěji uplatňuje delfská metoda, tzv. kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů a mezi kvantitativní metody jsou zpravidla zahrnovány metody založené na analýzách určitého množství dat (např. síťové plánování, korelování, modelování a simulace či pracovních normách) (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 297). Podle Kociánové (2010, s. 70) o účinnosti plánování rozhodují základní čtyři faktory a to cíle, akce, zdroje a implementace. Podle autorky jsou cíle specifikované budoucí stavy, kterých má být podle manažerů dosaženo (Kociánová, 2010, s. 70). Tyto cíle, jak Kociánová (2010, s. 70) uvádí, musejí být stanoveny v souladu s hlavními zájmy organizace. Akce jsou specifické činnosti plánované pro dosažení těchto cílů, dále zdroje pro realizaci plánů se ručují pomocí rozpočtů a implementace, jak Kociánová (2010, s. 71) uvádí, zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů.

Delfská metoda, jak uvádí Koubek (2015, s. 103) spočívá v tom, že se skupina expertů snaží o vzájemnou shodu názorů o vývoji všech možných kombinací faktorů, které mohou ovlivnit potřebu pracovních sil. Podle autora by měli být ve skupině zastoupeni lidé, kteří velmi dobře znají stav, strukturu společnosti i proměnlivost pracovních sil, plány prodeje a i vnější faktory (Koubek, 2015, s. 103). Cílem této metody je předpovědět budoucí potřebu v oblasti pracovních sil pomocí propojení nezávislých názorů expertů (Koubek, 2015, s. 104). Podle Koubka (2015, s. 104), celý proces diskuze uskutečňuje prostřednictvím jedné osoby, která ma za úkol sbírat a vyhodnocovat a zprostředkovávat expertům informace od jiných expertů. Jednotlivá kola se opakují, tak aby experti mohli svoje stanoviska a předpovědi upravovat a zpřesňovat či doplňovat, čímž nakonec dojde ke sladění názorů (Koubek, 2015, s. 104).

Kaskádová metoda je velmi podobná metodě delfské, ovšem pracuje s odhadem perspektivní potřeby pracovníků, ale i s pokrytím této potřeby z vnitřních zdrojů (Koubek, 2015, s. 105). Pracuje s postupným rozepisováním úkolů na stále nižší organizační úrovni, jak Koubek (2015, s. 105) uvádí a končí u nejnižšího vedoucího pracovní skupiny nejnižší úrovně. Tento vedoucí pracovník, podle autora, musí být schopen odhadnout potřebu a specifikaci potřeby pracovníků (Koubek, 2015, s. 105). Vedoucí tedy pracuje s vlastní zkušeností a odhaduje potřebu pokrytí z vnitřních zdrojů (Koubek, 2015, s. 105). Koubek (2015, s. 105) dodává, že v závěrečném součtu dostane organizace celkový přehled potřeby pracovníků a jejího možného pokrytí za všechna oddělení.

Metoda manažerských odhadů, jak Armstrong (2015, s. 267) uvádí, je nejběžnější metodou odhadování. Podle autora tato metoda vyžaduje, aby manažer zapřemýšlel o budoucím vývoji a množství práce a rozhodl, kolik lidí bude potřebovat, což může být poměrně nevědecké (Armstrong, 2015, s. 267).

Podle Armstronga (2015, s. 264) jsou tři hlavní důvody, proč se organizace zabývají takovým plánováním:

- z praktických důvodů (optimalizovat stávající lidské zdroje, rozvoj, zvyšování počtu, flexibilita);
- z pragmatických důvodů (pochopit současnost, aby bylo možné zvládnout budoucnost, získat celkový přehled a mít jasná rozhodnutí);
- z organizačních důvodů (propojit plány lidských zdrojů s plány organizace, efektivně je komunikovat a koordinovat jejich činnosti a provádění v organizaci).

Systematický přístup a dodržení jednotlivých etap v plánování lidských zdrojů autoři Kalnický (2012, s. 67), Dvořáková a kol.(2012, s. 128-129), Kociánová (2010, s. 77) i Koubek (2015, s. 87-91) zmiňují jako důležitými body pro úspěšné plánování pracovníků v organizaci. Shodně uvažují o následujících etapách (Dvořáková a kol., 2013, s. 128):

- plán získávání;
- plán snižování nadbytečných pracovníků;
- plán flexibilních forem zaměstnání;
- plán stabilizace;
- plán vzdělávání a rozvoje;
- plán odměňování;
- plán následnictví.

Podle Koubka (2015, s. 88) má podoba a popis pracovních míst úzkou vazbu právě při získávání pracovníků, protože aby bylo získávání efektivní, musí být požadavky pracovního místa přesně stanoveny a pracovní místa by měla svou povahou přitahovat potenciálně pracovníky. Specifikace a popis napomáhají vybrat správné typy pracovníků, kteří mají být získáni a slouží zároveň ke správnému sestavení a formulaci inzerátu pro případné uchazeče (Koubek, 2015, s. 88). Plán získávání podle Dvořákové a kol. (2012, s. 128) stanoví kolik a jaké pracovníky, ke kterému termínu potřebujeme, jaké lidské zdroje je třeba oslovit a jaké metody vyhledávání použijeme.

Kociánová (2010, s. 77) uvádí, že snižování počtu nadbytečných pracovníků je potřeba řešit je-li přebytek pracovníků nebo jsou-li náklady na zaměstnávání lidí nepřijatelně vysoké. Zároveň autorka uvádí, že by takový plán měl být založen na časovém plánu snižování a na

prognózách, do jaké míry lze snížení pracovníků dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo stimulováním dobrovolných odchodů (Kociánová, 2010, s. 77). Takový plán by měl podle Kociánové (2010, s. 77) obsahovat počet lidí, kteří budou muset odejít; systém informování; odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených ztrát; peněžní či jiné stimuly podporující odchod pracovníků; odhad počtu lidí, kteří odejdou dobrovolně; odhad pracovníků, kteří budou jako nadbyteční propuštěni; peněžní stimuly potřebné pro udržení klíčových pracovníků.

Podle Dvořákové (2012, s. 128) sleduje plán flexibilních forem zaměstnání vyšší využití pracovníků v souvislosti se snižováním personálních nákladů. Podle autorky může firma flexibilitu vnímat různě, např. ve formě zkráceného pracovního úvazku, v podobě pružné délky pracovního života (přerušeni kariéry v důsledku studia, odchodu do důchodu), v podobě pružného pracovního vztahu (doba určitá, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, smlouva o dílo či práce na živnostenský list), distanční práce např. práce z domova (Dvořáková, 2012, s. 128).

Plán stabilizace je zaměřený na snížení fluktuace, tzn. pohyb pracovníků do a z organizace, aby se snižovaly personální náklady a přecházelo se tak poklesu produktivity (Dvořáková, 2012, s. 128). Podle autorky na snížení fluktuace pozitivně působí zvýšení pracovní spokojenosti a zlepšení soudržnosti pracovních týmů, proto v plánu stabilizace lze vymezit opatření reagující na příčiny odchodů a znamenají (Dvořáková, 2012, s. 128-129): věnovat zvýšenou pozornost oddělení, kde je fluktuace nejvyšší; uplatnit spolehlivější metody výběru zaměstnanců; učinit přímého nadřízeného odpovědným za konečný výběr pracovníka; kontrolovat využití pracovníka v průběhu pracovní doby; mít efektivní mzdový systém; uplatnit adaptační program; školit pracovníky; povyšovat z interních zdrojů a zajistit kvalitní pracovní podmínky.

Podle Koubka (2015, s. 89) lze rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvoje již z popisu a specifikace pracovního místa. Podle autora nelze bez analýzy pracovních míst rozpoznat potřebu vzdělávání, ta totiž napomáhá odhalit, zda je vzdělávání opravdu potřebné vzhledem k vyskytnuvšímu se problému (Koubek, 2015, s. 89). Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 129) plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obsahuje počet zaměstnanců, které je potřeba vzdělávat a program; změny existujících programů vzdělávání a nové návrhy školících programů.

Popis a specifikace pracovního místa vytvářejí základnu pro hodnocení a odměňování pracovníků, jak zmiňuje Koubek (2015, s. 88). Jen tehdy je možné provádět spravedlivé hodnocení, je-li zřejmé co má pracovník dělat a jakých výsledků v požadované kvalitě má dosahovat (Koubek, 2015, s. 88).

Dvořáková a kol. (2012, s. 129) ještě zahrnuje do plánování již výše uváděný plán následnictví, který může být mimořádně jednoduchý, v němž je stanovena podmínka rozvíjet lidské zdroje pro klíčové manažerské funkce nebo velmi podrobný, v němž budou uvedena formální a obsahová pravidla pro následnictví v manažerských funkcích na všech úrovních řízení organizace.

Úloha vedoucích pracovníků, zejména liniových manažerů hrají, podle Koubka (2015, s. 123) v personálním plánování významnou roli. Podle autora je důležité, aby vrcholové vedení předně definovalo obecné a hlavní cíle činnosti organizace, udalo rámec pro perspektivní odhad potřeby pracovníků, jak z hlediska počtu, tak z hlediska struktury (Koubek, 2015,

s. 123). Vrcholové vedení totiž, podle Koubka (2015, s. 123) rozhoduje o stylu řízení a o míře odrazu vnějších vlivů v mechanismu firmy. Další úroveň, jak uvádí Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 297) kladou význam při plánování předně na liniové manažery a jejich předpovědi a odhad. Personální oddělení hraje předně úlohu organizátora a koordiantora plánovacího procesu a vyvíjí v tomto procesu rozhodující iniciativu (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 297). Protože vedoucí pracovníci, zejména linioví manažeři, nemají potřebné znalosti a dovednosti z oblasti personálního řízení, musí je, podle autorů, metodicky vést, radit jim, usměrňovat je a kontrolovat právě personalisté a zástupci personálního oddělení (Koubek, 2015, s. 125). Následně zajišťují podle Koubka (2015, s. 125), i potřebnou úpravu dokumentů, dbají na úplnost a správnost a zpracovávají konečnou verzi personálních plánů, souvisejících personálních činností a kontrolují jejich plnění.

SWOT analýza

SWOT analýza (S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats) představuje, podle autorů Fotra, Vacíka, Součka a kol. (2012, s. 368), analytickou metodu mikrokolů a makrokolů firmy. Jedná se o hodnocení silných a slabých stránek společnosti (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 368). Tato analýza je, podle Jakubíkové (2013, s. 128) založena na sběru velkého množství dat, z vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Podle autorky je potřeba data shromáždit, utřídit a interpretovat pro praktické využití tak, aby pro firmu přinesly odpovědi na potřebné otázky (Jakubíková, 2013, s. 128). Jak dále Jakubíková uvádí, jedná se o jednu z nevyužívanějších metod, a jejím cílem je identifikovat to, jak si firma aktuálně vede, jakou má strategii, co jsou její silné stránky, co označuje za slabé stránky a také co lze vnímat, jako případné příležitosti nebo co jsou pro firmu hrozby (Jakubíková, 2013, s. 128). Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jak uvádí Obrázek 1 SWOT analýza, níže, se původně sestávala ze dvou analýz (Jakubíková, 2013, s. 128). Autorka doporučuje začít analýzou OT a poté pokračovat SW (Jakubíková, 2013, s. 128). Podle Hanzelkové, Keřkovského, Mathausera a Valsi (2013, s. 125) příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí, to jak z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost), tak také z makroprostředí (jedná se o politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické). Podle autorů se po této analýze provede analýza SW, jež se týká vnitřního prostředí firmy (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013, s. 125). Jak autoři dále uvádějí, analyzují se cíle společnosti, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, mezilidské vztahy, kvalitu managementu i organizační strukturu (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013, s. 125). Autoři Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa (2013, s. 125) a Jakubíková (2013, s. 128) se shodují na tom, že silné a slabé stránky se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů.

SWOT analýza má však i své nevýhody, může mezi ně patřit například velká subjektivnost a statická (Jakubíková, 2013, s. 128). Avšak, podle autorky, je i přes tyto nevýhody nejoblíbenější metodou (Jakubíková, 2013, s. 128).

Obrázek 1 SWOT analýza

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 128)

2.4 Metodika práce

Tato práce obsahuje teoretickou i praktickou část. Teoretická část se soustřeďuje na oblast plánování počtu pracovních míst, jejich tvorby a celkovému personálnímu plánování ve společnosti Kittfort. Po provedení literární rešerše a na základě komparace získaných informací byla vytvořena teoretická část práce. Literatura byla vypůjčena z knihoven, z elektronických databází v období od 21. srpna 2019 – do 30. prosince 2019.

Dalšími informacemi pro tuto diplomovou práci byly informace o vybrané společnosti. Tyto informace byly získány z webových stránek firmy v období od 29. prosince 2019 – do 27. ledna 2020. K získání podrobnějších informací o společnosti byly využity dokumenty a záznamové archy společnosti, polostrukturované rozhovory s majitelem společnosti, vedoucím výroby a recepční společnosti. Mezi další metody bylo využito pozorování a dotazníkového šetření.

Dokumenty a záznamové archy byly získány z archivu společnosti. Polostrukturované rozhovory byly provedeny dle metodiky Mikuláščíka (2003, str. 137), kdy tazatel vede část rozhovoru ve stanoveném pořadí a zbytek otázek v průběhu doplňuje. Dle této metodiky byly provedeny tři rozhovory. První byl s majitelem společnosti Danielem Doksanským, druhý rozhovor byl veden s vedoucím výroby Jiřím Kajzrem a třetí rozhovor byl veden s recepční Lenkou Rubášovou, která má na starosti personální agendu a nábor pracovníků. Rozhovory proběhly v průběhu měsíce prosince 2019. Všechny tři rozhovory probíhaly osobně, na základě předem domluvené schůzky. Respondenti byli vybráni na základě souhlasu s poskytnutím rozhovoru. Rozhovor trval přibližně 30 minut a jeho výsledky byly zaznamenány na diktafon, se souhlasem zúčastněných. Otázky pro rozhovor byly sestaveny na základě získaných poznatků z teoretické části o tvorbě pracovních míst a personálním plánování.

Vzhledem k organizačnímu řešení společnosti, kdy je společnost rozdělena na část administrativy a část výroby, při počtu 32 vlastních zaměstnanců a 10 agenturních zaměstnanců, byl výzkum a pilotáž aplikován na celou společnost. Úroveň administrativy spadá pod dva majitele společnosti, kteří jsou současně i vlastníky společnosti. V administrativní části společnosti mají rodělené role, Daniel Doksanský působí jako ředitel a obchodní zastoupení společnosti a Mgr. Přemysl Doksanský zastává funkci finančního ředitele. Zastoupení zde má oddělení nákupu, obchodní oddělení, dále účetní oddělení a oddělení správy a údržby.

Průzkum je zaměřen na zhodnocení původní situace vedení hodnotícího pohovoru, rešerši stávajících zachovalých dokumentů a zároveň nastavení nového efektivního systému hodnotících pohovorů ve společnosti. Rozhovory byly sestaveny tak, aby co nejlépe zmapovaly původní situaci a případně odhalily nedostatky a důvody, proč se od hodnocení ustoupilo.

Na základě literární rešerše bylo užito metody pozorování a tvorby snímku pracovní doby na vybraných pracovních místech v oddělení administrativy, kde byly prostřednictvím záznamových archů zaznamenávány jednotlivé úkony pracovníků. To znamená, že s pracovníkem pozorovatel strávil celou pracovní dobu a zaznamenával každou jeho činnost, včetně časové spotřeby. O pracovním místě bude zaznamenáno nadřazené

pracovní místo, jeho podřízené, potřeba vzdělání, pracovní doba a s kým je nejvíce ve spolupráci. Následně bude v jednotlivých bodech zaznamenáno, jaké činnosti pracovník během pracovní doby provádí. Od příchodu na pracoviště, do jeho odchodu. To znamená, že pokud jeho činnost bude vyřizování emailové komunikace, čas bude měřen od chvíle, kdy pracovník otevře email, do chvíle, kdy poštu Outlook zavře. Pokud účetní bude zadávat faktury, tak její činnost bude měřena od chvíle, kdy otevře účetní program do chvíle, kdy založí zadané faktury do šanonu a zavře jej. Otvírání aplikací je zohledněno v časech nezbytných pro výkon této činnosti. Vše následně sloužilo k vytvoření popisům pracovních míst.

Pro urychlení zmapování situace v části výroby bylo užito dotazníkového šetření. Pracovníci obdrželi dotazník (viz. Příloha č. 3) a byli požádáni o zodpovězení otázek týkajících se jejich pracovních míst a požadavků na ně kladených. Dotazníky byly následně vybírány a shromažďovány na recepci u Lenky Rubášové. Tento průzkum proběhl v týdnu od 16. - 20. prosince 2019. Distribuován byl na všechny kmenové pracovníky v počtu 32 ks. Agenturním pracovníkům nebyl dán, protože se jedná o pracovníky ukrajinské národnosti, kteří neumí číst a psát dostatečně dobře česky.

V návaznosti na tuto situaci byla provedena kalkulace nákladů na zhotovení celého konceptu popisu pracovních míst, jejich analýzy a požadavků pro efektivní nastavení personálního plánování a také očekávaných přínosů pro společnost.

Získané informace z rozhovorů, pozorování a dotazníkového šetření jsou zpracovány a vyhodnoceny v přílohách této práce. Veškeré výsledky k rozhovorům, pozorování a šetření jsou zpracované v odstavcích v praktické části. Důležité poznatky a návrhy na jejich využití jsou shrnuty na konci kapitoly.

Pro úplně sestavení strategie je doporučeno společnosti užít metody SWOT. Dle teoretických východisek.

Z provedených průzkumů byly vytvořené doporučení a závěry, které jsou uvedeny na konci praktické části.

3 Analytická část práce

V praktické části bude představena zkoumaná výrobní společnost, její historie a předmět činnosti. Práce se zaměřuje na problematiku tvorby pracovních míst a jejich analýzu a také personální plánování ve společnosti, bude praktická část porovnávat soulad teoretických poznatků s užívanou praxí v organizaci. Důležitou součástí analytické části práce je vyhodnocení rozhovorů s vedoucími pracovníky, řešerše archivu společnosti, dále pak pozorování vybraných pracovních míst v administrativní části a dotazníkové šetření ve výrobní části společnosti. V závěru této kapitoly jsou shrnuty všechny výsledky. Poslední kapitola je věnována doporučením a návrhům společnosti, které mají pomoci zlepšení v přístupu personálního plánování a tvorby pracovních míst ve společnosti.

3.1 Představení společnosti

V této části kapitoly bude představena společnost, její historie, organizační struktura a čím se společnost zabývá. Neméně důležité jsou její strategie a cíle. Podle stanovené strategie lze odvíjet, jakým směrem společnost jde a zda je toho dosahováno podle plánů. Dosahování stanoveného je vnímáno, jako měřítko efektivity.

Historie společnosti

Dle internetové stránky kittfort.cz (2019), byla společnost Kittfort Praha s.r.o., založena v České republice v roce 2002. V čele společnosti jsou majitelé Daniel Doksanský a Mgr. Přemysl Doksanský, kteří jsou samostatným statutárním orgánem. Společnost sídlí na Praze 5, v části Radlic, ale provozovna a výroba sídlí na Praze - východ, Hornátky (justice.cz, 2019). Společnost sídlí v několika budovách, organizačně se však dělí na administrativní část a výrobní (kittfort.cz, 2019) a sklady. Jedná se o výrobní společnost, která vyrábí produkty chemické povahy, tedy malířské výrobky, nátěrové hmoty, lepidla, tmely, disperze, penetrace a ostatní chemické tekutiny. Společnost v tuto chvíli zaměstnává celkem 32 kmenových pracovníků a 10 agenturních pracovníků (Interní zdroje personálního oddělení, 2019).

Mezi klienty společnosti patří mimo jiné Bauhaus, OBI a Raben, má ale i zahraniční odběratele Chemostart či Anda (Kittfort.cz, 2019).

Organizační struktura

Dle kittfort.cz (2018) lze zjistit, že společnost řídí majitelé Daniel Doksanský a Přemysl Doksanský, kteří napřímo vedou vedoucího výroby a pracovníky v administrativní části společnosti. Jedná se tedy o oddělení nákupu, oddělení zpracování zakázek, obchodní oddělení, účetní oddělení a oddělení údržby a oprav. Není ustanovená žádná organizační struktura. Vedoucí výroby má v kompetenci řízení pracovníků ve výrobě. Výroba se člení na přímou výrobu hala SO1, hala SO2 a sklad (Interní zdroje, 2019).

Analýza potřeby pracovních míst

Z rozhovorů s majitelem Danielem Doksanským (Příloha 2) a vedoucím výroby Jiřím Kajzrem (Příloha 2) jsou pracovní místa ve společnosti vytvářeny intuitivně a podle aktuální potřeby. Společnost relativně rychle rostla, jak oba uvádějí v rozhovoru (Příloha 2) a tak se pracovní místa vytvářela tzv. za běhu, když už se nestíhalo, tak se přijal další pracovník. Pracovní místo je tedy řešeno a následně vytvořeno ve chvíli, kdy přijde informace od odběratele, že nebyla dodána objednávka (Příloha 2, ot. 2). V tuto chvíli se začne zjišťovat

důvod a příčina nesplnění a nedodání. Za takové nedodání zakázky odběratel totiž společnost pokutuje (Příloha 1, Rozhovor 2, ot. 2) Některé příčiny vzniknou ze špatně naplánované výroby, tuto situaci vedoucí výroby ověří u kolegyně, která má plánování na starosti a pokud vyhodnotí spolu s majiteli, že důvodem je opravdu nedostatečný počet pracovníků, tak se rozhodneme přijmout nového pracovníka. Jinou analýzu pracovních míst jsme neprováděli (Příloha 2, rozhovor 1,2, ot. 3).

Způsob vytváření pracovních míst

Pracovní místo je vytvářeno ve chvíli potřeby (Příloha 2, Rozhovor 1, ot. 2). Vzniká tedy z reálného požadavku výroby, kdy společnost neplní svoje závazky vůči objednávkám odběratelů (Příloha 2, Rozhovor 2, ot. 2). Nemá žádný popis a ani nevychází z analýzy pracovních míst. Vedoucí výroby ví, co je potřeba, přímo z praxe a proto nově přijatého pracovníka odvede na jeho pracoviště a záškolí jej (Příloha 2, Rozhovor 2, ot. 2). Pracovník je vybírán podle základních požadavků na kvalifikaci. Z hlavních podmínek je, podle recepční Lenky Rubášové (Příloha 2, Rozhovor 3, ot. 3), aby měl kandidát alespoň výúční list. Firma se tak snaží vybírat kvalitnější uchazeče. V podstatě ale berou téměř každého, který je manuálně zručný a dovede počítat (Příloha 2, Rozhovor 3, ot. 3).

Personální plánování ve společnosti

Podle rozhovorů s majitelem společnosti a vedoucím výroby společnost nedisponuje žádnou strategií firmy (Příloha 2, Rozhovor 1,2, ot. 1). Společnost je výrobní povahy a vyrábí výrobky chemické povahy. Z rozhovoru s majitelem společnosti Danielem Doksanským, vyplynulo, že chemické produkty, nátěrové hmoty a barvy a laky začal původně míchat v garáži. Spolu s tatínkem a bratrem plnili koupené plastové kelímky, které rozvážel po tzv. hobbymarketech a nabízel k prodeji (Příloha 2, Rozhovor 1, ot. 1). Za první rok vydělal těmito výrobky 450 tisíc korun českých a to jej motivovalo. Výrobky se prodávaly a firma se rozrůstala. Podle jeho slov (Příloha 2, Rozhovor 1, ot. 1), ale nebylo vše tak snadné. Potkaly je i náročné časy, kdy se obával, že pokud se nebude firma automatizovat, zkrachuje. Lze se tedy domnívat, že i bez sepsané strategie má strategii intuitivního charakteru.

3.2 Zhodnocení používaných postupů pro vytváření pracovních míst a způsobu plánování pracovníků

Společnost kittfort Praha, s.r.o. nemá personalistu, jak vyplynulo z rozhovoru s majitelem společnosti (D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 20. 12. 2019). Personální záležitosti ve společnosti zastává recepční, která se výběru a hledání věnuje z poloviny pracovní náplně. Zadává inzeráty, poté co jí majitel nebo vedoucí výroby dají pokyn. Nová pracovní místa hlásí na místní úřad práce, prostřednictvím kterého i inzerují volnou pozici. Inzerce sami nedávají. Nevyužívají žádné portály práce. Zkoušeli tisk letáku a roznášeli je po blízkém okolí. Samotnému vytváření pracovních míst se nevěnují. Podle slov majitele (D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 20. 12. 2019) nevěděl o tom, že je pro tvorbu pracovních míst potřeba nějaké teorie, analýzy a shromažďování dat. Často mění úkoly pracovníkům, podle toho, jak práce roste (D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 20. 12. 2019). Ani nikdy nepřemýšlel nad tím, jestli ten daný pracovník má nebo nemá odpovídající kompetence a schopnosti. Pracovník, podle jeho slov dostane úkol a nějak ho provede. Čas na analýzu pracovních míst, podle majitele, není. Musí se během pracovní doby řešit pracovní věci. Podle severu kittfort.cz (2019) je v sekci kariéra uvedeno, že společnost hledá operátory výroby. Podle majitele bylo dosavadní

vyhledávání nových pracovníků dostačující. Není potřeba personalisty (D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 20. 12. 2019). Evidenci nákladů na vyhledávání pracovníků a celkový přehled nevedou. Do inzerce neivnestují, podle recepční Lenky Rubášové je těžké někoho najít teď (L. Rubášová, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 18. 12. 2019). Jsou hůře dostupná lokalita, autobus jezdí pouze před sedmou ráno a pak ve čtyři odpoledne. Podle majitele (D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 20. 12. 2019) doplňují chybějící pracovníky právě těmi agenturními. Majitel vnímá přínos agenturních pracovníků právě v tom, že takové pracovní vztahy nenesou závazky z pracovněprávních vztahů, jako například odstupné, potíže s nemocenskými a podobně. Je pravda, jak majitel uvádí, že nevýhodou je, že nechodí stále ti stejní pracovníci, to přináší úskalí toho, že nejsou tak výkonní a efektivní. Musejí se zaučovat a to zpomaluje práce (D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 20. 12. 2019) Podle autora má v tuto chvíli firma 32 zaměstnanců, k nim si pronajímá 10 agenturních zaměstnanců. Administrativu připravuje recepční, s pracovníky vyplní osobní dotazník, připraví dokument k závodní lékařce a předá jej novému pracovníkovi. Následně, jak vyplynulo z rozhovoru (D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 20. 12. 2019) předá dotazník druhému z majitelů, panu Přemyslu Doksanskému, který má na starosti přípravu pracovních smluv a mzdového výměru. Pracovní smlouvu předává pracovníkovi recepční, Lenka Rubášová. Od pracovníka vybere potvrzení o trestní bezúhonnosti, lékařské potvrzení a zápočtový list z předchozího zaměstnání (L. Rubášová, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 18. 12. 2019). Dokumenty následně skenuje externí mzdové účetní, která zaměstnance přihlásí. Autorka je kontaktní osobou pro externí mzdovou účetní, připravuje podklady ke mzdám, tedy zpracovává docházku, kontroluje podklady pro nepřítomnost, nemocenské a lékaře a dovolené (L. Rubášová, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 18. 12. 2019).

V první fázi řešerše současné situace bylo na základě rozhovoru s majitelem (D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 20. 12. 2019), hledáno v archivu účetního oddělení. Autor zmiňuje, že náplně práce netvoří, mají již léta stanovené požadavky na pracovníky a nikterak je nemění. Inzerát udělá úřad práce. Majitel vnímá sestavené náplně práce jako komplikaci, protože se setkal s tím, že zaměstnanci poté odmítli vykonat úkol navíc. Někdy se také stává, že je potřeba práci přerозdělit a to by ji zaměstnanci nechtěli, kdyby měli zadanou náplň práce. Šanon s pracovními smlouvami a osobními dokumenty je uložen v kanceláři účetní (D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Hornátky, 20. 12. 2019).

V druhé fázi, pro získání více informací byly domluveny pohovory s majitelem společnosti, vedoucím výroby a recepční zaměstnanci. Cílem bylo zjistit co nejvíce informací o přístupu a tvorbě pracovních míst, postupech a procesech ve společnosti.

Rozhovory s majitelem a pracovníky společnosti odpovědnými za tvorbu pracovních míst a personální plánování

V této části práce budou představeny rozhovory, které se uskutečnily v průběhu měsíce prosince 2019 se stávajícími zaměstnanci firmy. A to s pracovníky, kteří se ve firmě podílejí na tvorbě pracovních míst, volbě přístupu k vytváření a analýze pracovních míst, analýze dovedností, na náboru zaměstnanců, personálně plánují a stanovují náplň práce. Dotazovaní byli majitel společnosti, vedoucí výroby a recepční společnosti. Vedoucí výroby pracuje ve společnosti 17 let, recepční pracuje ve společnosti již 8 let. Rozhovory jsou v doslovném znění uvedeny v Příloze 2. Rozhovor s majitelem 1 a rozhovor s vedoucím výroby 2 mají

stejně otázky, aby bylo nahlédnuto na celý proces vedení a přístupu k personálnímu plánování a tvorbě pracovních míst ve společnosti. V rozhovoru s recepcí jsou otázky více směřovány k náboru a výběru zaměstnanců do společnosti, aby byl dotvořen celý rámec procesu a přínosu výběru zaměstnanců.

Strategie firmy a personální strategie

Dotázaným byla položena otázka, jakou má firma strategii a personální strategii. O strategii majitel mluvil spíše jako o přístupu k podnikání. Podle něj přistupuje k budování firmy, jako k něčemu co se prostě dělá. Co se týče personální strategie, také ji firma nemá. Prostě ví, že potřebuje lidi, kteří budou pracovat ve výrobě nebo v administrativě a podle toho jedná. Majitel společnosti uvedl, že vzhledem k tomu, že se ve výrobě pozice většinou opakují, tak nic nevytváří. Firma je na trhu už 18 let, ve výrobě jsou automatizované stroje a zaučení je jednoduché. Majitel uvádí, že v podstatě je stroj nastaven a nový pracovník se naučí jej obsluhovat, ale jde jenom o základní ovládání. Dle jeho slov není ovládání stroje složité. Zhruba před šesti lety, podle jeho slov, najednou začalo spousty lidí odcházet. Jednalo se o stálé lidi, kteří ve firmě dělali dlouho, práci měli osvojenou. V té době si firma budovy v areálu pronajímala, sklady byly ještě zastaralé a hlavně malé. Vyrobené produkty, vždy při zahájení směny firma vyvážela z výrobní haly ven, většinou na dvorek, pak mohli vyrábět a na konci směny zase vše skládali dovnitř. Vše bylo hodně manuální, v prašném prostředí a fyzicky náročné. Ale i přesto odchod stálých a dlouhodobých zaměstnanců firmu částečně ohrozil. Majitel uvedl, že vnímal nutnost nějaké změny. V té době začal vyjednávat o koupi areálu, ve kterém společnost působí a vyrábí a skladuje, a také o zavedení automatizace výroby. Podle jeho slov, věděl, že by to mohlo být řešením, jak zvýšit produkci a hlavně, jak případně snížit personální náklady. V té době ještě nebyl, podle autora, takový problém sehnat nové zaměstnance. To, co vnímá jako překážku, je dostupnost do firmy. Firma sídlí v Hornátkách, což je 5 kilometrů od Neratovic a autobusová doprava sem jezdí pouze před sedmou ráno a druhý spoj zpátky jede až ve čtyři odpoledne. V té době, tedy majitel věděl, že se firma potřebuje posunout. Lze tedy říci, že mohlo jít o strategii. V roce 2013 začal promýšlet automatizaci a modernizaci strojů a sám si stroje začal navrhovat. Následně na to, vybíral firmu, která mu podle objednávky a návrhu zhotoví výrobní stroje. Cílem bylo, podle majitele, hlavně úspora místa, zvýšení efektivity a produktivity. S těmi starými stroji nestíhali vyřídit a pokrýt objednávky od odběratelů. Majitel si podle jeho slov uvědomil, že dosáhli limitu a je potřeba zajistit růst. Výroba nových strojů byla zadána firmě a na podporu rozvoje se začala vyřizovat žádost o dotaci. Majitel předpokládal úsporu v personálních nákladech a zároveň zvýšení a růst produkce. V souvislosti s tím se začalo vyjednávat o odkoupení areálu, v němž společnost sídlí a vyrábí. O budovy areálu se dělí společnost ještě s jednou firmou. Ovšem budovy, haly a sklady nutně potřebovaly rekonstrukci a majitelé vnímali, že taková investice se vyplatí v případě, že bude areál majetkem firmy. Stávající majitel na opravy neměl finanční prostředky. V roce 2015 tedy započaly odhady a vyjednávání o koupi pozemku a stávajících budov areálu. Koupě nemovitostí proběhla koncem roku 2015 ve výši devatenáct milionů a čtyřista tisíc korun českých. Firma získala úvěr od banky na koupi a provoz. Jednu z budov zbourali a postupně financovali opravy a rekonstrukce výrobních hal a skladů. Haly vybavili celkem sedmi novými stroji. Některé nahradily původní staré stroje, které nebyly tolik automatizované a jiné doplnily výrobu. V důsledku toho byla úspora 2,5 pracovníka na směnu. Rekonstrukce probíhali od roku 2016 do konce roku 2019 a v případě, že stavební úřad potvrdí kolaudaci, na začátku roku 2020 bude rekonstrukce hotová. Lze tedy na tento postup pohlížet, jako na strategii. Majitel i vedoucí výroby vnímají problém při hledání lidí a obsazenosti výroby. Konkrétně v tomto posledním roce 2019. Je jich na trhu málo, v okolí je konkurence výrobních firem a tak se o lidi perou.

Vezmou každého, kdo nastoupí. Nároky na kvalitu nemají příliš vysoké, protože spíše potřebují tzv. každé ruce. Do skladu potřebují, jak z rozhovorů vyplynulo schopné pracovníky, kteří dovedou připravit zakázky k vyskladnění, dbají na dohled nad stavy skladů a drobnou administrativu. Vybavují zakázky, když přijede auto od zákazníka. Takový člověk, uvádějí, musí být pružný, schopný a aktivní, hlavně i pečlivý, když má na starosti objednávky, aby je správně připravil. Ve výrobě většinou pracují ženy. Buď jsou u míchacích a plnicích strojů a dotahují víčka na naplněné plastové obaly, nebo jen kontrolují průběh na pásu. Při nástupu se naučily obsluhovat jednoduché výrobní stroje. Pokud jsou na pracovišti, kde se plní obaly, např. sádra a podobně, tak jsou i u tavičky, která po naplnění balík zataví a oni je skládají na palety. Palety jsou potom odváženy skladníkem do skladu. Míchač má na starosti míchání podle receptury, jak uvedl vedoucí výroby, co se zrovna plní a vyrábí. Je to práce docela fyzicky náročná, hlavně jde o prašné prostředí, takže to musí dělat opravdu zdatný a zdravý člověk. Sehnat někoho takového je vcelku náročné. V administrativě jsou stálí pracovníci. Pracují ve firmě už dlouho, pět a více let. Někdo, se podle jejich slov, posunul z výroby, ostatní jsou většinou z okolí, známí a rodinní příslušníci. Podle slov obou, jak majitele, tak i vedoucího výroby, není zcela jednoznačné, že by šlo o personální strategii. Přesto oba uvedli, že plánují počty pracovníků na výrobu, když plánují výrobu. To má na starosti kolegyň, která se zároveň stará i o výzkum a výrobu nových produktů.

Analýza potřeby pracovních míst na pracovištích

Na tuto otázku odpověděli oba dotazovaní stejně. Žádnou analýzu nikdy neprováděli. Co který pracovník dělá, má slovně určeno, podle jejich slov. Majitel zhruba ví a má přehled o tom, kdo co má za úkoly. To spíš vyplyne ve chvíli, když třeba pracovník přijde, že práci nestíhá, pak majitelé reagují na situaci. Úkoly daného pracovníka přerozdělí na někoho jiného. Žádné záznamy o popisu obrazu práce na pracovním místě a případné představě o vhodném pracovníkovi, ve firmě nejsou. Z odpovědí je tedy zřejmé, že oba dotazovaní nemají znalosti ohledně analýzy pracovních míst, ani je za dobu praxe nikdo neseznámil s takovou možností. Nikdo analýzu potřeby pracovních míst na pracovišti nevykonával. Podle Kociánové (2010, s. 42) analýzu práce standardně zajišťují specialisté, jao je analytik práce nebo psycholog se specializací na oblast psychologie práce. Vzhledem k tomu, že ve firmě po celou dobu nebyl ani personalista, ani jinak zkušený pracovní, který by případně analýzu pracovních míst navrhl, majitelé a vedoucí o této důležité činnosti nevěděli. Ovšem jak uvádí Armstrong (2015, s. 678), bez analýzy pracovních míst nelze provádět plánování potřeby pracovníků, i získávání a výběr, hodnocení a další související činnosti, jako je odměňování a vzdělávání a rozvoj.

Vytváření pracovních míst

Pracovní místa vznikají podle obou dotazovaných spíš z potřeby. Tedy, ve chvíli, kdy rostla výroba, postupně se nabírali pracovníci do výroby, aby se stihly pokrýt objednávky. Pracovníci jsou bráni na hlavní pracovní poměry. Jak vychází z teorie, autoři Armstrong (2015, s. 679), dále Koubek (2015, s. 41), uvádějí, že pracovní místo je organizační jednotka, kterou tvoří skupina definovaných úkolů a povinností, jenž je nutné plnit. Pro vytvoření, podle Koubka (2015, s. 41) je nutné zodpovězení důležitých otázek: jaké má pracovní místo smysl a účel, jaké pracovní úkoly se ho týkají, které z nich vykonává soustavně a které příležitostně a další. Na tyto otázky majitelé ani vedoucí výroby při tvorbě pracovního místa nepřihlíželi. Jak uvedli, z hlavních bodů bylo důležité určit, komu je pracovník odpovědný, jaký úkol bude vykonávat (určeno obecně – balit sádra) a důležitá informace bylo určení denní normy. Otázku charakteristiky pracovníka, jeho osobnosti a postojů vůbec neřešili.

Podle obou rozhovorů se pracovní místa tvořila postupným rozšiřováním. Pokud bychom vzali v úvahu Musila (2013, s. 15), pak ten charakteristiku pracovního místa sdružuje pouze do čtyř bodů, a to účel pracovního místa, výkonová kritéria, rozhodovací pravomoci a hlavní povinnosti. Což by mohlo obecně odpovídat přístupu vedení firmy. Podle majitele, jak přibývali zákazníci, tak bylo potřeba zajistit jejich odbyt. S růstem klienteli se přibírali pracovníci do obchodního, pro vyřizování komunikace s klienty, objednávky a reklamaci. Obchodní zástupci, podle jeho slov, domlouvají dopravu, termíny a případné zápočty. Mají je rozdělené podle okresů. A jeden kolega vyřizuje fakturaci. Postupně se i přerozdělovala práce, tak jak už někdo nestíhal. Tím, že nejsou přesně definované úkoly na dané pracovní místo, mohli majitelé téměř ze dne na den přerozdělit pracovní úkoly na jiné pracovníky. Nepřihlédli k tomu, zda je zvolený pracovník dostatečně kompetentní, jestli je to v souladu s jeho již přidělenými pracovními úkoly. Například recepční má na starosti nábor a vybírání nových lidí, připravuje podklady pro mzdy, hlavně docházku a hlídá i přítomnost lidí na směně. Vybírá nemocenské a komunikuje nepřítomnost. Dále se stará o tisk štítků na výrobky, má na starosti úklid, jak v kancelářích, tak i ve výrobě. Tedy podle slov majitele, zodpovídá za uklízečku a její práci. Otevírá bránu pro dopravce a zajišťuje nákup drobného kancelářského vybavení. Skladové příjmy a příjem zboží na sklad spravuje kolegyně, která je ve firmě už od počátku. Účetní hledali letos na začátku roku, ze dne na den o ni přišli kvůli závažným zdravotním potížím. Paní účetní pracovala pro firmu více než 15 let. Její pracovní pozice neměla zástup, účetní všechno vedla sama. Uzavírala účetnictví a komunikovala s úřady a bankou. Její nemoc zásadně zkomplikovala stav ve firmě, protože se podle slov majitele zastavila veškerá činnost a vzhledem k tomu, že je firma měsíční plátcem DPH, musela plnit hlášení pro finanční úřad a to nebylo v tu chvíli možné zpracovat. Za finance zodpovídá a sám si je hlídá druhý z majitelů společnosti. Má na starosti schvalování nákupů, objednávek, majetku a sám platí. Dále schvaluje mzdy, prémie a odměny a rozhoduje o nástupech. Napřímo vede zaměstnance v administrativě, spolu s D. Doksanským. Oba je řídí napřímo, rozhodují a schvalují. Vytváření pracovních míst je spíše ve výrobě, než v administrativě. Tam se většinou o práci podělí stávající zaměstnanci. Podle slov dotázaných ani účetní nehledali prostřednictvím inzerátů, oslovili spíše známé o doporučení někoho prověřeného. Z jejich slov na pozici účetní již hledali někoho posledních pár měsíců, ale nedařilo se nikoho najít.

Popis pracovního místa každé pracovní pozice

S popisem pracovního místa souvisí samozřejmě analýza pracovních míst a pracovních rolí. Co se týče popisu pracovního místa, tak ani v archivu společnosti, ani z rozhovorů nevyšlo najevo, že by společnost takovou činnost prováděla. Chybí teoretické znalosti, nevědí, že by něco takového potřebovali a nevnímají důležitost. Zaměňují to s náplní práce. Podle jejich slov sepsaná náplň práce umožňuje pracovníkovi odmítnout jinou práci, když ji po něm chtějí. Už se s tím dříve setkali. Což při rozhovoru vedlo k tomu, zda již takovou náplň práce tvořili, to nebylo potvrzeno. K požadavkům pracovního místa, jak uvádí teorie v kapitole 2.1 Bělohávek (2016, s. 13): znalosti, dovednosti a postoje, jako zdroj motivace, bylo uvedeno, že na to pohlíženo takovým způsobem nebylo. Tvorba pracovního místa je spíše jednostrannou záležitostí, pro firmu. Firma potřebuje odvést práci a pracovník ji zajistí. Náplně práce zřejmě vyplývaly z ústní dohody mezi vedoucím a pracovníkem. Dle rozhovorů je zřejmé, že si majitelé ponechávají jistý prostor pro to přesouvat činnosti a pracovní úkoly podle potřeb mezi zaměstnanci. Na dotaz, zda se poté vyznají v hierarchii a v tom, kdo co dělá, odpověděli, že ano. Ovšem většinou nad tím, komu pracovní činnost předají tolik nepřemýšlejí, zda k té činnosti má pracovník odpovídající kompetence, nenabourává to u něj ostatní pracovní úkoly, zda je jeho pracovní tempo i nadále v požadované kvalitě a jestli ho

práce uspokojuje. Přerozdělení tedy přichází od vedení, na základě intuitivního rozhodnutí, že daný zaměstnanec má ještě prostor v pracovní době, bez ohledu na jeho schopnosti a dovednosti a bez pozorování nad kvalitou a výsledky. Zaměstnanec tedy nový úkol přijme a vykonává jej. Pro nedostatek jiných pracovníků, majitelé přijmou kvalitu takovou, jaké je pracovník schopen. Nad jinou variantou nepřemýšlejí. Snaží se zvládnout přerozdělení v rámci svých kapacit a zaměstnaneckých zdrojů. Jednak jde o úsporu nákladů na mzdy a neví o jiných možnostech, jak by takovou záležitost mohli řešit, například brigádník, zkrácený pracovní úvazek apod. Profily odpovědností (Koubek, 2011, s. 40) neřeší vůbec. Podle hlubšího dotazování, se lze domnívat, že na výrobě je několik generických pracovních rolí, jak v teorii uvádí Armstrong (2015, s. 680). Pracovníci provádějí podobné aktivity, v jedné pracovní roli. Ženy ve výrobě se vystřídají v průběhu směny u jednotlivých balících nebo plnicích strojů. Což lze považovat i za rotaci práce.

Na otázku požadavku vzdělání a potřebných znalostí, které jsou podle Armstronga (2015, s. 680) důležité pro dosažení požadované úrovně pracovního výkonu, vedení odpovědělo shodně v tom, že pro výrobu jsou kritéria velmi nízká. Pracovníci jsou zde převážně z úřadu práce, často se základním vzděláním a vzhledem k tomu, že pracovníků je málo, nemá firma na výběr než je přijmout. Z dovedností pro přijetí je často určující to, že umí počítat a je schopen přijít do práce.

Organizační struktura společnosti

Podstatou vytváření pracovních míst je shromažďování informací o jednotlivých pracovních místech ve firmě a takovými základními prvky je i sestavení organizační struktury (Armstrong, 2015, s. 681). Společnost nemá žádnou oficiální organizační strukturu. Ve vedení firmy jsou majitelé společnosti, kteří ji založili. Výrobu vede vedoucí výroby, který má na starosti pracovníky na halách a ve skladu a administrativu řídí oba majitelé napřímo. Mzdy si nechávají zpracovávat externě a účetnictví v tuto chvíli mají také ve spolupráci s externí společností. Účetní ale přesto dochází do firmy na částečný úvazek a hlavní účetní z externí společnosti dochází do firmy jednou v týdnu. Z rozhovoru vyplynulo, že v minulosti se majitelé pokusili zaměstnat hlavního manažera, který bude mít na starosti řízení firmy a převezme část zodpovědností za rozhodování a obchod a finance, ale podle slov jednoho z majitelů se takový zaměstnanec příliš nevyplatil. Jednak jeho mzda zvyšovala náklady, ale i přesto to nebyl příliš velký přínos. Manažer nezastával činnost podle jejich představ a tak ho propustili a opět zastali vedoucí pozice sami. Znovu již tuto pozici obsazovat nezkoušeli. Tato jedna zkušenost nás přesvědčila, že je taková pozice zbytečná. Ve firmě tedy není žádná psaná organizační struktura, příručka pracovního postupu ani příručka. Informace o pracovních místech nikdo neshromažďuje. Tak jak v teorii uvádí Bělohlávek (2016, s. 22), viz. kapitola 2.1, není prováděn žádný z kroků v postupu při vytváření pracovního místa nebo jenom částečně. Autor uvádí, že je důležité se seznámit s dokumenty organizace, ty ovšem nejsou (Bělohlávek, 2016, s. 22). Dále autor uvádí, že je potřeba seznámit se s hodnotami firmy a promítnout je do hodnotitelných kompetencí, které by bylo možné posoudit (např. orientace na zákazníka) (Bělohlávek, 2016, s. 22). Specifikace konkrétní profese a sestavení kompetencí se neprovádí vůbec. O kompetencích vedení firmy u pracovníků nepřemýšlí. V obecné rovině řeší spíše znalosti tzv. „tvrdé“, jak uvádějí autoři Frischman a Žufan (2017, s. 48), tedy například vzdělání účetní. Hluběji nejdou. Například Fišer (2013, s. 139 – 141) člení kompetence na základní (klíčové), manažerské, obecné a sociální. O tomto členění, ovšem vedení nevědělo.

Proces tvorby pracovních míst

Autoři v teoretické části popisují přístupy k celému procesu tvorby pracovních míst a těmi jsou mechanistický přístup, moderní motivační přístup (Dvořáková, 2012, s. 132, Koubek, 2010, s. 57, Armstrong, 2015, s. 193) a také ještě o přístup biologický a percepční (Koubek, 2010, s. 58). Proto jednou z důležitých otázek bylo i jakým způsobem firma přistupuje k procesu tvorby. Z uvedeného vyplývá, že firma uplatňuje spíše mechanistický přístup, co se týče výroby. Jak píše Dvořáková (2012, s. 133), pracovník je užitečný v takové míře, jak vykonává jasně specifikovanou činnost. Firma přijme pracovníka, umístí ho na pracoviště a jasně mu vymezí pracovní úkol, včetně normy. Pracovník je většinou méně vzdělaný nebo se základním vzděláním. Jedná se tedy podle autorky o úzkou specifikaci pracovního místa, nekvalifikovaný pracovník se rychle zapracuje a výhodou je, že je pracovní síla levnější (Dvořáková, 2012, s. 133). Tento přístup, podle Koubka (2010, s. 53) vzešel z Taylorových zásad vědeckého řízení, jak uvádí kapitola 2.1. Prostřednictvím norem vedení měří zvyšování výkonu. Pro část administrativy vedení užívá přístupu, který není jednoznačně vymezený. Z části jej lze zařadit do motivačního přístupu, který popisuje Koubek (2010, s. 59) v teoretické části. Neboť firma rozšiřuje pracovníkům stávající úkoly. S novými úkoly se práce může stávat zajímavější a podnětější. Ovšem nepracují s takovým přístupem vědomě. Jedná se spíše o řešení náhlých situací. Netradiční pracovní režimy firma nevyužívá. Vnímá je, jako komplikaci než jako přínos. Jediný zkrácený pracovní úvazek má účetní. Ovšem další modifikace, jak uvádí v kapitole 2.1 Koubek (2015, s. 71), třeba flexibilní pracovní doba, sdílené pracovní místo, distanční pracovní místo vedení nezvažuje.

Personální plánování

Na otázku personálního plánování odpověděli majitel společnosti i vedoucí výroby shodně. Všechno se odvíjí právě od plánování výroby a zakázek, které jsou nasmlouvané. Plánování výroby má na starosti pracovnice, která zodpovídá spolu s vedoucím výroby za plán. Podle autorů Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 297) je při plánování nutné vzít v úvahu řadu vnitřních a vnějších faktorů. Jedná se například o plán obratu a výkon, organizace práci nebo minimální mzdy či jiná omezení. Ovšem odpovědná vedoucí plánuje bez přihlídnutí k těmto faktorům. Z doporučených metod, které uvádějí autoři v kapitole 2.3, vedení neuvádí. Jednoduše se to provádí tak, že se seberou objednávky na daný měsíc, spočítá se, kolik se toho musí vyrobit a v jakém časovém horizontu a kolik pracovníků je pro to potřeba. Snažíme se samozřejmě vyjít s těmi, které máme. Pokud by se výroba nestíhala, tak se přidá odpolední směnu a se zaměstnanci se domluví přesčasy. V období sezóny jsou většinou jedna až dvě odpolední. To je v období od dubna do září. V tomto roce se to pokrylo vlastními silami. Samozřejmě, že potřeba třeba někoho přijmout vznikne právě z toho, když zákazník napíše, že nedostal objednávku v požadovaném termínu. Pokud se to stane, firma platí smluvní pokutu. Takovým situacím je potřeba předcházet a proto plánujeme. Nastane-li taková situace, řeší ji majitel s vedoucím výroby, rozhodnou zda je nutné přijmout dalšího pracovníka. Nejbližší metodou, která by se v takovém přístupu mohla připodobnit, je metoda manažerských odhadů, uvedená v kapitole 2.3 podle Armstronga (2015, s. 267). Vychází z odhadování. Pokud pracovníci chybí, přijímají se noví, vždy na hlavní pracovní poměr a dobu neurčitou. V průběhu zkušební pracovní doby pozorují nové pracovníky, jak pracuje, aby mohli rozhodnout, jestli jej ještě ve zkušební době propustit. Pokud vznikne potřeba někoho nového přijmout, dostane recepční za úkol někoho najít. Požadavky už za ty roky zná a nijak se nemění. V podstatě je přijat každý, kdo je vcelku schopný, zvládne přijít do práce a práci odvede. Někdy také záleží, jestli pracovník zůstane. Na personálním plánování se tedy nejvíce podílí vedoucí výroby, s kolegyní, která plánuje výrobu a majitel pouze rozhodne a schválí přijetí nového pracovníka. Vyhledání nového zaměstnance provádí recepční.

Z rozhovorů také vyplynulo, že se firma potýká s tím, že noví zaměstnanci nevydrží přes období zkušební doby. Z doptání bylo zjištěno, že zodpovědnými osobami za adaptaci a spokojenost nových pracovníků je vedoucí výroby. Podle slov recepční, jdou většinou noví zaměstnanci právě za recepční, protože ona je pro ně kontaktní osobou, se kterou již řešili formality a tak v ní mají důvěru. Recepční následně předává informace vedoucímu výroby a reálný problém na pracovišti už pak řeší spolu. Majitel společnosti si vede přehled personálních nákladů na výrobu každý měsíc. Výsledky pravidelně vyhodnocuje a provádí.

V uvedených rozhovorech bylo vedení doptáváno na dodržování jednotlivých etap v plánování lidských zdrojů. Jak je uvedeno v teoretické části Kalnický (2012, s. 67), Dvořáková a kol. (2012, s. 128-129) nebo Koubek (2015, s. 87-91), jedná se o plán získávání, plán snižování nadbytečných pracovníků, plán flexibilních forem zaměstnání, plán stabilizace, plán vzdělávání a rozvoje, plán odměňování a také plán následnictví. Tyto uvedené plány ve firmě nejsou sepsány. Vedení nemá informace o takových možnostech a například, plán snižování pracovníků je řešen při aktuální situaci. Nereflektuje prognózy plánu výroby, nepracuje s přirozenými odchody a výpověďmi zaměstnanců. Na ně navazující plán stabilizace na snížení fluktuace, ve firmě také není. Není navrženo žádné vzdělávání, školení, ani následnictví. Firma v tomto směru neplánuje. Motivační programy pro odměňování nevyužívá.

Jaké pracovníky firma potřebuje a jejich dostupnost a obsazenost ve firmě

Podle slov majitele a vedoucího výroby mají jasnou představu, jsou to převážně dělníci do výroby, hlavně pozice míchač, navažovač, skladník a ještěrkář. Podle nich tyto pozice nikdo nechce dělat, jedná se o manuální pozice, jsou fyzicky náročné a v této době chce být spíš každý manažer. Sehnat spolehlivého pracovníka na takové místo je velmi těžké. Mzda se pohybuje podle praxe do 27 000 CZK hrubého za měsíc. Tuto pozici nemůže dělat agenturní zaměstnanec, protože jsou většinou ukrajinské národnosti a tudíž vzniká problém se čtením. Pracovník na pozici míchače a navažovače musí umět číst česky, rozumět gramáži, protože připravuje směsi, které se plní do připravených obalů. Hlavně pracovník složí za směnu i několik 25 kilových pytlů a pracoviště je prašné. Musí být tedy absolutně zdravý, jinak by jej závodní lékařka na pracoviště vůbec nepustila. Pozici skladníka může vykonávat i žena. Máme elektickou ještěrku na palety, ale i ta ruční se dá docela dobře ovládat. Pracovník na této pozici musí být pečlivý a rychlý, protože vyskladňuje objednávky pro zákazníky. Musí se umět vyznat ve skladu, kde najde který produkt, v jakém balení. Je potřeba systematického přístupu a logického uvažování. V případě ještěrkáře je pozice rozdělena na obsluhu ještěrky uvnitř skladu a venkovní. Venkovní ještěrka je nekrytá, je v ní tedy zima a někteří uchazeči tuto práci odmítli právě z tohoto důvodu. Pro obsluhu je nutné mít průkaz pro vysokozdvizný vozík a to nemá každý uchazeč. V tuto chvíli se ve firmě obsazují dvě pozice, pozice míchače a skladníka. Kandidáti na tyto pozice se začali vyhledávat nyní v prosinci a předpoklad obsazení je leden 2020. Následně na to zvažuje vední obměnit i některé pozice ve výrobě, to promyslí vedoucí výroby a projedná s majitelem. Pro administrativu není potřeba žádné změny podle slov majitele.

Způsob výběru kandidátů

Na způsob výběru kandidátů zodpovídala spíše recepční společnosti. Podle jejich slov, jakmile dostane zadání od vedoucího výroby nebo od majitele společnosti, tak oznámí na místní úřad práce volné pracovní místo. Dle jejich slov takto vyhledávají pracovníky už léta, protože je výhodou, že úřad práce inseruje i na jiných pracovních portálech a tudíž je to

zadarmo. Podle jejich slov je nevýhodou, že nechodí příliš kvalitní uchazeči. Následně na to jí začnou chodit do emailové schránky životopisy zájemců o práci. Když má chvílku, projde si jejich CV a obvolá je a pozve na pohovor. Pohovor probíhá tak, že je provede po areálu, ukáže jim výrobu, sklady a zázemí společnosti, zároveň ho při tom vyzpovídá na jeho praxi a poslední zaměstnání. Požadavky nejsou nikterak náročné. Sice uvádějí alespoň střední odborné vzdělání a výhodou praxi ve výrobní společnosti, ale pokud se přihlásí i někdo se základním vzděláním a umí číst a psát, je přijat. Pokud recepční shledá, že je kandidát dostačující, domluví se s ním na další pohovor s vedoucím výroby. Rozhodující je, že chce pracovat a vypadá, že by to zvládl. Konečné slovo má vedoucí výroby pan Kajzr. Když i vedoucí výroby odsouhlasí nástup, tak s uchazečem domluví administrativní náležitosti, tzn., že s ním vyplní osobní dotazník, připraví mu dokumenty k závodní lékárně a poučí ho, co bude potřebovat pro nástup. Tedy, jak si vyzvedne opis rejstříku trestů, pro trestní bezúhonnost, dále jej požádá o zápočtový list a domluví termín nástupu. Osobní dotazník předá druhému z majitelů a ten pro něj připraví pracovní smlouvu s dohodnutou nástupní mzdou. Mzda se pro výrobní pozici pohybuje v rozmezí 20 - 27 000 CZK v závislosti na praxi a zkušenostech. Ověřeno, zda je srovnatelná s konkurenčními firmami firma nemá. Svoje konkurenty zná zhruba. Ví, o výrobních firmách okolo a zmiňuje, že jejich výhodou je předně dostupnost a nevýhodou je, že mají třísměnný provoz, např. Spolana.

Jaké nástroje pro vyhledání a nábor pracovníků využíváte?

Jak už recepční zmínila, hlavním kanálem je inzerce volného pracovního místa přes místní úřad práce. V minulosti zkusili i tisk letáků do blízkých vesnic, byl to místní zpravodaj a otiskli zde inzerát, podobný tomu, který mají v sekci kariéra na internetových stránkách. Někdy někdo někoho doporučí, tak i přes to někdy firma přijme zaměstnance. Na otázku, jestli si recepční vede přehled kandidátů v nějaké tabulce, informace z jakých zdrojů kandidáty nejlépe reagují či nákladovost na získání pracovníka, odpověděla, že ne. Nenapadlo ji vést si takový přehled a není na to čas v průběhu její pracovní doby. Po dotazu, zda využívá možnosti vyhledání kandidátů přes facebookové skupiny nebo případně, když hledali účetní, jestli je napadlo hledat ji přes profesionální síť LinkedIn, odpověděla, že ne. Nemá profil na LinkedInu a ani neví, jak na něm hledat. Možná by hledala na facebooku, ale úplně si není jistá jak, zná ho uživatelsky. Asi výhodou je, že jde o jednoduché výrobní pozice, podle recepční, když jde o někoho do administrativy, tak si jej většinou hledají majitelé sami. Ale protože tady jsme všichni dlouho, tak to ani tak není potřeba.

Způsob řešení chybějících pracovníků, když se pracovní pozice nedaří obsadit

Pokud se nějaké pracovní místo nedaří obsadit, využívá firma agenturní zaměstnance. Pokud to tedy nepokryjí přesčasy, domluví si externí pracovníky. S personální agenturou spolupracují již roky. Náklady na takového zaměstnance se podle slov majitele vyplatí, protože nemají náklady s odstupným, případnými nemocenskými a jinou nepřítomností. Agentura vždy dodá náhradu a požadovaný počet pracovníků. Nevýhodou takové spolupráce je, že agentura neposílá dle jeho slov vždy stále pracovníky. Vznikají tím pro firmu potíže se zaučováním, pracovník pak není tolik efektivní, nestíhá normu na den a výroba a plán se zpožďují. S tím firmě vznikají problémy s výrobním plánem a plněním svých závazků. Někdo za ně pak musí výrobky dodělat a tím náklady rostou. Dle slov majitele již o těchto problémech s agenturou jednali a trochu se to zlepšilo. Tohle obsazení řeší částečně problém s tím, že pracovníci nemají problém vykonávat práci, která je hůře obsazovaná, například ten míchač. Ale pracovník musí být schopen číst česky a míchat podle receptury. Z dostupných

podkladů v účetnictví vyplývá, že průměrný náklad na agenturního pracovníka vychází 31 000 CZK měsíčně bez DPH.

Dostatečná kompetentnost recepční pro výběr pracovníků

Dotázala jsem se recepční, zda se cítí být dostatečně kompetentní k výběru a vyhledávání pracovníků, zda jí někdo proškolil a zda se účastní nějakých školení. Na tuto otázku opověděla, že proškolená ani zaučena nikdy nebyla. Dle jejich slov není těžké takovou práci dělat, v podstatě ji může dělat každý. Ví, podle čeho vybírat kandidáty, umí jim zavolat a domluvit si schůzku. No a ostatní administrativní záležitosti nejsou zase tak složité. V podstatě jde všechno za běhu. Jestli je dostatečně kompetentní neví a ani zpětnou vazbu nikdy nedostala. Někdy se prostě nedaří někoho najít, tak se to musí nějak zvládnout. Sociální média nevyužívá a ani jí to nenapadlo. Žádné personální nástroje nevyužívá. V podstatě ani nesestavovala inzerát a pohovor je takové povídání, když kandidátům ukazuje pracoviště. Když se jí zdají dobří, tak podle subjektivního odhadu doporučí kandidáta vedoucímu, aby jej vzal.

Nástup nového zaměstnance a jeho první období ve zkušební době na pracovišti

Na otázku, jak probíhá nástup zaměstnance, jeho první den a zkušební doba ve firmě popsala recepční jednotlivé kroky. Pracovník většinou přijde pár dnů před nástupem podepsat pracovní smlouvu, podle slov recepční obdrží pracovní smlouvu, mzdový výměr, ale náplň práce nedostává. To, co bude pracovník dělat, určuje až vedoucí výroby. První den nástupu mu ukážou šatny a vybaví ho pracovním oděvem a obuví, případně dalšími potřebnými ochrannými pomůckami (např. pozice míchač potřebuje i rukavice a krytku přes ústa). Vedoucí výroby ho zavede na pracoviště a určí někoho, kdo novému pracovníkovi tak hodinu až dvě pomáhá, pak už to musí zvládnout sám. Když něco potřebuje, může jít za vedoucím nebo za recepční. Většinou jde pryč, podle recepční, spíše za ní, mají k ní větší důvěru, protože ji znají jako první tvář ve firmě. Podle recepční se již několik případů stalo, že někteří lidé v prvních dnech odešli, omluvili se že jdou pro pití na šatnu a už se nevrátili. Důvodem mohlo být, že se jim při zaškolení nikdo nevěnoval, ale potvrzené to nemá. Jedná se pouze o její subjektivní dojem.

Dotazníkové šetření pro analýzu pracovních míst ve společnosti

Ve třetí fázi bylo provedeno dotazníkové šetření na všech úrovních společnosti (Příloha 3). V průběhu týdne od 16. 12. - 20. 12. 2019 byly roznešeny dotazníky všem zaměstnancům firmy. Byl zvolen papírový formát, protože pracovníci ve výrobě nemají přístup k počítači, aby bylo možné vyplnit elektronickou verzi. Dne 16. 12. 2019 roznesla recepční dotazníky po výrobě a v kancelářích firmy. Zaměstnanci dostali krátkou informaci o vyplnění, a kam mají poté dotazník odnést. Sběrný box byl umístěn na recepci, tak aby při odchodu ze směny mohli zaměstnanci výroby vyplněný dotazník vhodit. Celkem bylo roznešeno 32 dotazníků, dotazník nebyl distribuován agenturním pracovníkům, protože jsou ukrajinské národnosti. Návratnost dotazníků byla 100 %. Vyplněné dotazníky byly vybrány již ve středu 18. 12. 2019. Dotazník byl sestaven z 18 otázek. Otázky byly kombinované z uzavřených, otevřených a s možností odpovědi respondenta. Vyplnění dotazníku trvalo 12 minut. Uzavřených otázek bylo 5. Otevřených otázek bylo 13. V některých otázkách bylo použito škálování, aby mohli pracovníci co nejlépe označit míru využití kompetence. Před provedením ostrého šetření, byla provedena pilotáž dotazníku, aby se prověřilo, zda je dotazník dostatečně pochopitelný pro pracovníky a aby následné šetření přineslo co největší užitek.

Pilotní průzkum byl vyzkoušen na vybraném vzorku administrativy. Dotazník byl předložen oddělení nákupu dne 13. 12. 2019. Vybraní pracovníci dostali čas na vyplnění dotazníku celkem 20 minut. Následně po vyplnění byli dotazováni, zda pro ně otázky byly srozumitelné, zda je pochopili a byli schopni na vše odpovědět. Vzhledem k jejich zpětné vazbě byl dotazník následně upraven.

Výsledky dotazníkového šetření

V záhlaví dotazníku měli respondenti nejdříve vyplnit název pracovního místa, nadřazené pracovní místo a případně počet a názvy podřízených pracovních míst. Dále pokud je ve firmě i shodné pracovní místo, tak uvést i to a případný zástup, pro nepřítomnost. Tyto informace povedou k řádnému přehledu a rozlišení pracovních míst.

Vzdělání

V první otázce měli pracovníci zodpovědět, jakého nejvyššího vzdělání dosáhli. Cílem této otázky je i zmapování úrovně vzdělání vlastních pracovníků firmy. Téměř polovina pracovníků uvedla, že mají základní vzdělání (15). Druhou nejvíce označovanou skupinou bylo vzdělání úrovně vyučení, tedy obdržení výučního listu, celkem tuto odpověď uvedlo 8 zaměstnanců. Úplně střední odborné vzdělání uvedli 4 pracovníci a úplného všeobecného středního vzdělání dosáhli celkem 2 respondenti. Stejně tak i 2 respondenti uvedli vysokoškolské bakalářské a úplné magisterské uvedl pouze 1 účastník. Základní informací, ze které může společnost čerpat je, že nejvíce pracovníků má dosaženo pouhého základního vzdělání, druhým stupněm je vzdělání na úrovni vyučení. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost, lze se domnívat, že pro ně může být tato úroveň vzdělání dostačující, ovšem je na zvážení to, zda chce společnost i nadále růst a zda není potřeba pracovníky vzdělávat a rozvíjet, aby případně výroba probíhala efektivněji. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 1.

Odborná praxe

V druhé otázce měli dotazovaní zodpovědět otázku ohledně jejich odborné praxe. Skupinu 7 a více let uvedlo nejvíce respondentů, celkem tedy 18. Ve skupině 4 - 6 let uvedlo počet let praxe celkem 6 pracovníků a ve skupině 1 - 3 roky odborné praxe uvedlo celkem 6 dotazovaných. Pouze dva respondenti uvedli, že nemají žádnou praxi (6,2 %). Jako pozitivní může firma vnímat to, že disponuje pracovníky, kteří mají víceletou praxi. Z čehož může těžit, lze se domnívat, že pracovník již není na úrovni juniorského zaměstnance, osvojil si pracovní návyky a mohl by pracovat efektivně. Nevýhodou může být rutina, které mohou zaměstnanci propadnout. Což může být dle autorů Kociánové (2010, s. 55), Koubka (2015, s. 68), Armstronga (2015, s. 195) i Dvořákové (2012, s. 134), jak je uvedeno v teoretické části této práce méně zajímavá práce pro zaměstnance, tím se pro ně stává méně uspokojivou a tomu je vhodné, jak autoři uvádějí, potřeba předcházet. Lze se domnívat, že částečně ohrožena může být i skupina s délkou odborné praxe 4 - 6 let. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 2.

Odborná způsobilost pracovního místa

Ve třetí otázce měli dotazovaní odpovědět na otázku požadavku odborné způsobilosti, pro jejich pracovní místo. Odbornou způsobilostí bylo myšleno dosažení určitého požadovaného stupně elektrotechnického vzdělání podle vyhlášky 50/1978 sbírka Českého úřadu bezpečnosti práce, kdy pro obsluhu elektrických zařízení nebo pro opravu pracovník potřebuje příslušnou kvalifikaci. Na tuto otázku odpovědělo 9 dotázaných respondentů, že kvalifikaci pro výkon svého pracovního místa potřebují a 23 pracovníků uvedlo, že nepotřebují žádnou další kvalifikaci. Vzhledem k tomu, že jde o výrobní společnost, ve které pracovníci obsluhují ve skladu i vysokozdvizné vozíky, je tato odborná kvalifikace požadována. Zmíněnou vyhlášku uvedl pracovník, který je ve firmě zaměstnán jako údržbář a opravář a bez vyhlášky by nemohl práci vykonávat. Dále je potřeba odborných znalostí pro výkum a vývoj výrobků firmy chemické povahy. Některé pracovní pozice obsluhují jednoduché automatické výrobní stroje a pro jejich obsluhu není potřeba žádné další odborné kvalifikace a v administrativě, kromě účetního oddělení, také není potřeba k výkonu pracovních činností dalšího odborného vzdělání. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 3.

Požadavek na znalost cizího jazyka

Vzhledem k tomu, že společnost již obsadila tuzemský trh, její další možnosti k růstu jsou možné v zahraničí. K tomu je předpoklad požadavku znalosti cizího jazyka. Trhy, které dle majitele, chce společnost obsadit jsou v přilehlých zemích, tedy v Bulharsku a Maďarsku a Slovensku. Na otázku, zda potřebují respondenti pro výkon svého povolání i znalost cizího jazyka, odpovídali téměř všichni, že ne, což bylo 30 respondentů (93,8 %). Pouze dva respondenti uvedli, že potřebují znalost cizího jazyka a to německého (3,1 %) a maďarského jazyka (3,1 %). Oba dotázaní uvedli úroveň znalosti pokročilou, tak aby jim to umožnilo profesionální práci. Jedná se o obchodní pozice, které komunikují se zahraničím. Obchodní zástupce pro maďarský trh je i rodilý mluvčí, pochází z Maďarska a pro společnost je obrovským přínosem, neboť zná tuzemský trh a tuzemskou kulturu. Komunikace v mateřském jazyce usnadňuje a podporuje rozvoj obchodní činnosti. Pro výrobu není potřeba k výkonu práce znalosti žádného cizího jazyka. Vzhledem k tomu, že společnost případný nedostatek pracovní síly řeší agenturními zaměstnanci, je potřeba zmínit, že například pro výkon pracovní pozice míchače nebo navažovače je nutné umět alespoň průměrně číst česky. Agenturní zaměstnanci jsou převážně ukrajinské národnosti, vedoucí výroby tedy dbá na to, aby do firmy docházeli pracovníci, kteří umějí číst česky, aby nedocházelo ke škodám a ztrátám ve výrobě. Produkty byly správně namíchané a navážené, podle požadavků receptury a hlavně aby se řádně plnily objednávky zákazníků. Bližší informace uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 4.

Jiné další důležité znalosti

Následující otázka prověřovala nutnost dalších důležitých znalostí zkoumaných respondentů, zaměřena byla předně na důležité právní předpisy potřebné k výkonu apod. Na tuto otázku nebyla uvedena žádná odpověď. Vzhledem k tomu, že firma využívá například pro řešení právnických záležitostí externího dodavatele, stejně tak i auditora a daňový poradce jsou externími dodavateli, pro výrobu produktů firmy a běžný administrativní výkon pravděpodobně není potřeba dalších odborných znalostí. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5.

Základní náplň pracovního místa

Na tuto otázku měli respondenti uvést základní náplň práce jejich pracovního místa. Celkem bylo uvedeno 16 převažujících činností, které dotázaní uvedli. Největší skupinou byla označena obsluha výrobních strojů, tuto skupinu uvedlo celkem 8 pracovníků. Druhou nejvíce uváděnou náplní práce bylo balení a skládání výrobků na paletu, celkem ji uvedlo 5 respondentů. 4 pracovníci uvedli jako hlavní náplň práce, práci ve skladu a vyskladnění objednávek, další nejvíce uváděnou náplní práce byla objednávky a komunikace se zákazníky (2) a stejný počet respondentů uvedlo převoz zboží a manipulace za pomoci ještěrky (2). Pozice, které mají pouze jednoho respondenta, uváděli náplň práce míchač (1), navažování surovin (1), úklid (1), výzkum a vývoj (1), objednávání obalů (1), příjem materiálů a zboží na sklad (1), fakturace (1), účetnictví (1), opravy a údržba (1), recepce (1) a vedení výrobních aktivit (1). Z uvedených odpovědí lze čerpat základní informace o náplni práce jednotlivých pracovních míst, což bude i použito k sestavení popisů. Ovšem možná by firma mohla tyto informace posoudit i z pohledu chybějícího případného zastoupení. V souvislosti s tím, že minulý rok firma ze dne na den přišla o účetní, byla vystavena možnému ohrožení, protože nebyl ve firmě nikdo kompetentní, kdo by práci alespoň dočasně převzal a odesílal povinná hlášení na instituce. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 7.

Jako pracovní povinnosti, zaměstnanci převážně uváděli to samé, jako základní náplň práce. Svoje pracovní místo a činnosti s ním spojené vnímají paušálně. Shrnují je pod jednu hlavní náplň a nerozlišují je. Lze se tedy domnívat, že pro popis pracovních míst bude potřeba pozorování každého pracovního místa, nebo jednoho ze zástupných, tak aby bylo možné řádně vyhodnotit, jaké další činnosti pracovníci na daných pracovních místech vykonávají.

Odpovědnosti v rámci pracovního místa

Z odpovědností uváděli dotazovaní pracovníci vedení lidí (1), správnost a věcnost vedení účetnictví (1), komunikaci (3), fakturování uvedl celkem 1 pracovník a ostatní pracovníci žádnou odpovědnost vztahující se k jejich pracovnímu místu neuvedli, celkem tedy 23 pracovníků (71, 9 %). Vzhledem k tomu, že se jedná z velké části o výrobní pozice, pro tato pracovní místa není stanovena žádná zodpovědnost. Kontrolu výroby provádí vedoucí výroby, kontroluje lidi, plnění výrobního plánu a kompletaci objednávky. V administrativě zase chod a řízení lidí zastávají majitelé společnosti. Řídí a kontrolují všechny pracovníky v kanceláři, napřímo. Dohlížejí nad plnění jejich denních úkolů, střídavě. Do určité míry může tento přístup odebírat pracovníkům zodpovědnost za jejich svěřené úkoly. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 9.

Kompetence

Pojem kompetence byla pracovníkům více vysvětlena, aby byli schopni pochopit význam a dotazník vypnili správně. Nejčastěji uváděnou kompetencí byla numerická způsobilost. Více jak polovina pracovníků ji v dotazníku uvedla (19), Zároveň uváděli kompetenci pečlivost (32) a organizování, tu uvedlo celkem 8 respondentů. 6 dotázaných uvedlo plánování a efektivní komunikaci uvádělo plných 5. Schopnost vést a řídit uvedl pouze jeden pracovník, tedy 1. Pro firmu je důležité, aby pracovníci byli pečliví a uměli si práci v průběhu pracovní doby dobře naplánovat a zorganizovat. Například na pozici skladníka, který vyskladňuje objednávky pro odběratele a zákazníky by měl rozpoznat, podle plánu, kterou objednávku

potřebuje vyskladnit nejdříve, kolik času na vyskladnění potřebuje a také musí být pečlivý, aby vyskladnil zboží a výrobky přesně podle objednávky. Jinak se může stát, že připravené palety se zbožím, vyskladněné dříve, budou blokovat auta dopravců, kteří přijeli dříve, zboží může být nechtěně poničeno, případně venku zmoknout apod. Je tedy pro firmu důležitá pečlivost a hlavně numerická schopnost. Pracovníci u výrobních strojů skládají zabalené výrobky na palety. Každá paleta, daného produktu, má určeno, kolik výrobků se na ni může podle normy naskládat. Například balení pětikilové balení sádry se po zatavení do foliového pytle skládá na paletu v počtu kusů 25. Je vidět, že pracovníci jsou si vědomi potřebných základních kompetencí. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 10.

Vlastnosti, znalosti a schopnosti nejčastěji potřebné pro výkon pracovního místa

Tuto otázku měli dotázaní označit mírou škálování, protože se jedná o kompetence, které jsou mnohdy i potřebné pro téměř každé pracovní místo. Pracovníci dostali k vyhodnocení celkem 16 vybraných kompetencí a jednu možnost k doplnění podle vlastního uvážení. Kdy 0 znamenala, není potřeba až po stupeň 10, což znamenalo - je potřeba nejvíce. Adaptabilita byla uváděna v rozmezí na stupnici od 4 - 7, tedy podle pracovníků je její potřeba na pracovních místech průměrně. Asertivitu uvedl pouze jeden pracovník, s hodnotou 8, ostatní pracovníci uvedli hodnotu 0. U flexibility uváděli hodnoty v rozmezí od 5 - 10. Flexibilitu tedy vnímají, jako jednu ze schopností, které je převážně pro výkon jejich pracovního místa potřeba. Iniciativu uváděli v nižších hodnotách, na škále uvedli body 1 - 3. Důvodem může být, že jsou vedeni vedoucím, každé ráno dostávají výrobní plán co je potřeba v rámci normy splnit a pro vlastní iniciativu není příliš prostor. Pro komunikační schopnosti se vyjádřili pracovníci na škále v rozmezí mezi 2 - 5. Důležitou komunikací jsou jistě komunikace se zákazníky, tedy v obchodním oddělení, ale důležitá komunikace je i uvnitř firmy. Zásadní je, aby byly informace předávány včas, například ohledně změn objednávek, případně řešení reklamací nebo chybějících zásob na skladě. Pokud je vnímaná důležitost komunikace na škále nízko, může být ohroženo efektivní fungování firmy. Kreativita nebyla hodnocena, jako potřebná vůbec. Stejně tak i odolnost vůči zátěži. Pracovníci tyto dvě schopnosti nevnímali, jako potřebné. Jako více potřebné naopak vnímali schopnost organizování (rozmezí na škále od 6 - 9), plánování (7 - 10), pozornost (8 - 10) a trpělivost (8 - 10). Oproti tomu schopnosti vést lidi (1 - 2), řešení konfliktů (1 - 3), samostatnost (0 - 2) a schopnost empatie (1) byly na škále hodnoceny nízko. Pracovníci ve výrobě se pravděpodobně domnívají, že je převážně pro výkon svého pracovního místa nepotřebují. Je možné, že se domnívají, že jsou to schopnosti a vlastnosti nadřazených pracovních míst. Žádnou další schopnost nikdo ze zaměstnanců nevedl. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 11.

Požadavek na pracovní místo

Další z otázek, na které pracovníci byli dotázáni, směřovala na prostředí a způsob výkonu práce. Zda je potřeba jejich práci vykonávat spíše v týmu, či o samotě, tak aby pracovník měl na práci dostatečný klid. Na tuto otázku odpověděla téměř polovina pracovníků s tím, že jejich práce je převážně v týmu (46,9 %). 25 % respondentů uvedlo, že jejich činnost převážně zahrnuje nepravidelné činnosti. 12,5 % pracovníků uvedlo, že pro svou práci vyžaduje a potřebuje klid a práci o samotě. Kontakt s dodavateli a odběrateli, tedy komunikaci a řešení případných požadavků a reklamací uvedlo 9,4 % pracovníků. Stresující termíny uvedlo 6,2 % zaměstnanců a převážně cestování mimo provozovnu firmy nevedl žádný pracovník. Pro výrobní firmu není neobvyklé, že převážná část pracovníků pracuje v týmu. Výrobu a práci na výrobní hale provádějí na jednotlivých stanovištích a v rámci

jednotlivých procesů musejí spolupracovat, aby naplnili zakázky. Práci o samotě vyžaduje například fakturace a účetní práce, oproti tomu komunikace a kontakt s dodavateli a odběrateli je zase nedílnou součástí této práce. Výše uvedená procentuální čísla jen kopírují zastoupení pracovníků ve firmě. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 12.

Umístění pracoviště

U otázky na umístění pracoviště bylo cílem zjistit, kde zaměstnanci převážně vykonávají svou práci. 15 pracovníků, tedy 46,9 % uvedlo, že jejich práci převážně vykonávají uvnitř, tedy v budově haly jedna, haly dvě nebo v budově kanceláře. 8 pracovníků uvedlo jiné, jejich práce je kombinovaná sklad, hala, venkovní prostor areálu a přilehlé malé sklady. Sdílenou kancelář uvedli 3 respondenti a venku pracují 4 dotázaní. Samostatnou kancelář neuvedl žádný respondent. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 13.

V otázce následující byli pracovníci požádáni, aby uvedli oddělení, do kterých spadají jejich pracovní místa. Tento přehled bude i zároveň sloužit pro úplnou představu organizační struktury společnosti. 20 pracovníků uvedlo oddělení výroby. Další 4 pracovníci uvedli sklad (12,5 %). Nákup uvedli 2 pracovníci, obchod uvedli 3 pracovníci celkem. Finanční oddělení uvedl 1 pracovník, fakturaci uvedl 1 pracovník a recepci uvedl také 1 pracovník. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 14.

Pracovní doba firmy

Neméně důležitou otázkou je rozmezí pracovní doby firmy. Cílem bylo zjistit, jak se pracovní doba jednotlivých oddělení liší nebo zda je jednotná a zda vyhovuje. Pracovní doba všech oddělení a potažmo i všech pracovníků byla uváděná v rozmezí od pondělí do čtvrtku od 7 - do 16 h. A v pátek je dle informací v tabulce pracovní doba zkrácená, od 7 h do 13,30 h. Vzhledem k tomu, že firma má pouze jednosměnný provoz, je možné si částečně pracovní dobu napracovat a v pátek pracovní směnu zkrátit. Jedná se o jeden z benefitů společnosti. Pracovní směna je přizpůsobena předně autobusové dopravě, vzhledem k sídlu firmy, je zde spoj do blízkých Neratovic, pouze před sedmou ráno a odpolední autobus odjíždí v 16h. Pracovní doba je tedy nastavena tak, aby pracovníci stíhali ranní nástup na pracoviště. Čas na převlečení do pracovních oděvů mají dostatečný a stejně tak je práce ve výrobě ukončena dřív, aby stihli autobusový spoj. Nevýhodou je páteční zkrácená směna, pokud pracovník nevlastní auto, musí dojít do Neratovic pěšky (cca 5 km). Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 15.

Fyzikální prostředí

Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni s prostředím pro jejich pracovní místo. Předně se to týkalo teploty, osvětlení, pohodlnosti a vybavení pracoviště. Hodnotit stav měli na škále výbrné, dobré, špatné. Vybavení kanceláře hodnotilo 7 respondentů jako výborné (7). Žádný z pracovníků neuvedl horší podmínky. Pohodlnost a komfort pracoviště uvedlo 21 pracovníků, jako výborné. 29 pracovníků uvedlo, že jejich pracoviště je dobré, 2 pracovníci uvedli jako nedostatečné. Co se týče osvětlení a teploty, uváděli pracovníci spokojenost s osvětlením, 32 pracovníků uvedlo, že jsou s mírou osvětlení na pracovišti spokojeni. Haly jsou nově zmodernizovány a budova administrativy je postupně renovována, lze se tedy domnívat, že pracoviště jsou opravdu dostatečně osvětlená. Spokojenost s teplotou na pracovišti uvedlo 27 pracovníků, tedy téměř většina pracovníků. V kancelářích jsou zaměstnanci vybaveni i přídavným přímotopem, který

můžou v případě chladu využít pro svou potřebu a haly jsou uzavřené. 5 pracovníků uvedlo nespokojenost s teplotou na pracovišti, jednalo se o pracovníky, kteří obsluhují ještěrky a pracují na expedici skladu (5). Vzhledem k tomu, že jejich pracoviště jsou na chlad v období zimy choulostivá, možným řešením může být pořízení teplého pracovního vybavení, případně zasklení venkovní ještěrky. V létě je situace řešena klimatizovanými jednotkami, jak na halách, tak i v kancelářích. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 16.

Fyzické požadavky na výkon práce

Protože se jedná o výrobní společnost, zařazení této otázky má své opodstatnění. Jejím cílem je zjistit nakolik je výkon práce náročný fyzicky. 22 respondentů uvedlo, že jejich práci vyžaduje převážně výkon ve stoje. 5 pracovníků uvedlo, že svou práci vykonávají v kombinaci obojího, tedy částečně u práce sedí a částečně stojí, případně chodí a zbylých 5 pracovníků uvedlo, že vykonávají svou práci převážně vsedě. Měřítkem bylo více, pokud tuto činnost vykonávali více jak z poloviny. Firma i majitelé si uvědomují, že právě ženy na pozicích balíčků v průběhu dne složí i několik palet 5 kilových pytlů a jejich práce je náročná. Stejně tak i pracovní pozice míchače a navažovače. V případě těchto pozic je nutné mít dostatečnou fyzickou schopnost, protože během pracovní doby zaměstnanec zdvihá a vysypává 25kilové pytle s materiálem. Fyzickou zdatnost pro tuto práci posuzuje závodní lékařka firmy, pokud není pracovník dostatečně zdravý a schopný, pak jej již při vstupní prohlídce na pracoviště nedoporučí. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 17.

Vybavení potřebné pro výkon práce

Z vybavení, které potřebují pracovníci k řádnému výkonu své práce, bylo nejčastěji uváděno ochranné pomůcky, obuv, pracovní oděv a rukavice a případně rouška přes ústa (14). Firma pracovníky při nástupu do práce tímto oblečením vybavuje, každý pracovník obdrží firemní montérky, pracovní pevnou obuv a rukavice. K dalšímu potřebnému vybavení uváděli zaměstnanci počítač a tiskárnu (7), ale také nábytek (7), program (7), telefon (6) a z výroby i ještěrku a elektrický vozík (4). Nářadí pro opravy a údržbu uvedl celkem 1 respondent. Drobné kancelářské vybavení, jako papír, sešívačka apod. uvedli 4 respondenti. Více informací uvádí tabulka v Příloze 5, tabulka 18.

Další část se věnuje fázi pozorování. Podle Koubka (2015, s. 77) se jedná o jednoduchou metodu a představuje to pozorování pracovníka při práci a zaznamenávání toho co dělá, jak to dělá a kolik času mu práce zabere. Dále, podle autora, jaké jsou pracovní podmínky při práci a jaké pomůcky pracovník potřebuje (Koubek, 2015, s. 77). Kociánová (2015, s. 47) doporučuje pro pozorování využít kontrolního listu, případně seznamu k zaznamenávání činností pracovníka.

Z doporučení výše uvedených autorů bylo užito následujících kroků. Sestavení plánu pozorování, vlastní pozorování a rozbor získaných výsledků. K provedení bylo využito bodů, jež jsou základními body v popisu pracovního místa. Do záznamového archu bylo poznačeno, o jakou pozici se jedná, jméno a příjmení, titul zaměstnance, který práci vykonává název oddělení, jaké pozici je pracovní místo podřízeno. V případě, že je pracovní místo zastupováno, tak bude uvedeno kým. Vzhledem k tomu, že se nejedná o vedoucí pozice, není potřeba uvádět informaci o podřízených pozicích. Následně bude uveden záznam o výši vzdělání, obor, požadavky na odbornou způsobilost, na znalosti cizího jazyka, osobnostní profil pracovníka pro dané pracovní místo, požadovaná praxe a s kým spolupracuje. Ovšem ve formulářích, kolonka uvedena je. Dalším důležitým bodem pozorování a následného

popisu bude účel pracovního místa. Zde tedy bude uvedeno, proč dané pracovní místo vzniklo a co pracovník obecně vykonává. Ve třetím bodu se pozorování zaměří na klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti pracovníka. Čtvrtým bodem záznamového pozorování budou hlavní ukazatele výkonu, popřípadě, jaké výsledky jsou na tomto pracovním místě očekávány. Má-li pracovní místo i nějaké doplňkové činnosti, i to bude v záznamovém archu uvedeno a činnosti budou detailně popsány. V závěru bude uvedeno datum pozorování.

Pro pozorování byla vybrána následující pracovní místa:

- účetní;
- obchodní zástupce;
- fakturant.

Termíny pozorování byly předem naplánovány. S každým pracovníkem se ústně domluvílo datum provedení. Pozorování probíhalo ve dnech 2. 1. - 6. 1. 2020 na daném pracovním místě, po celou jeho pracovní dobu. Tedy v rozmezí stanovené pracovní doby od 7 h do 16 h. První pozorování bylo prováděno na pozici fakturanta, dne 2. 1. 2020. Na této pozici působí již 10 let (Interní zdroj, osobní složky zaměstnanců). Tato pracovní pozice spadá pod obchodní oddělení. Kancelář sdílí spolu s obchodními zástupci. Je podřízenou pozicí majitelům společnosti (Příloha 1, Pozorování a popis pracovního místa 1, pozice fakturant). Nemá žádná podřízená místa. Vzdělání pro tuto pozici je potřebné úplné střední všeobecné, ideálně v oboru ekonomickém, což pracovník splňuje. Specifická odborná způsobilost není požadovaná žádná. Fakturant spolupracuje s účetní, s obchodním oddělením, s majiteli společnosti (zastupují ředitelskou pozici a pozici finančního ředitele) a s oddělením objednávek materiálů a obalů. Účelem tohoto pracovního místa je vystavování faktur podle objednávek odběratelů (Příloha 1, Pozorování a popis pracovního místa 1, pozice fakturant). Klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti této pracovní pozice je vystavování faktur podle zadání, jejich likvidace, pořizování, tisk a expedice (poštou, emailem), vedení evidence faktur v účetním systému, zodpovědnost za správné vystavení a dále vedení a evidence pohledávek a vystavování případné penalizace nezaplacených faktur. Hlavními ukazateli výkonu bylo z pozorování této pozice určeno, formální a věcná správnost vystavených faktur pro odběratele a jejich včasné doručení (Příloha 1, Pozorování a popis pracovního místa 1, pozice fakturant). Neméně důležitá je i kontrola včasné splatnosti. Co se týče požadavků na kompetence k výkonu práce na pozici fakturanta, je v rámci odborné přípravy a požadavků na vzdělání, potřeba minimálně středoškolské úrovně, zakončené maturitní zkouškou. Praxe je vhodná minimálně 1 rok. A žádné jiné povinné zkoušky a osvědčení nejsou potřeba. Odborné dovednosti jsou tedy příprava podkladů pro fakturaci; vedení evidence např. o odběratelích, vydaných fakturách, reklamaci a o penalizaci; sestavování podkladů k reklamaci a upomínkám při vymáhání dlužných částek, dále vystavování věcně a formálně správných faktur a dalších souvisejících dokladů; kontrola dodržování platebních podmínek a případné vedení evidence pohledávek. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec pracuje na této pozici již více než 10 let, jeho práce je již rutinní záležitostí. V průběhu dne vystavuje faktury podle zadání od kolegů z obchodního oddělení. Mezi jednotlivými činnostmi přepíná. Ráno, po nástupu na pracoviště zapne počítač, otevře Outlook a vyřizuje došlé emaily. Emailová komunikace zabírá téměř 2 hodiny pracovní doby. Jedná se o vyřizování reklamaci, případně nesprávně vystavených faktur. Vystavování faktur se věnuje pracovník 1:45 minut. V průběhu této činnosti reaguje na pracovní dotazy kolegů z obchodního oddělení. Jeho další činností je i výpomoc s marketingovou podporou produktů. Pokud kolegové z obchodního oddělení nestíhají, vypomáhá jim v rámci své pracovní doby. Přípravuje podklady pro reklamní akce, vybírá produkty, sumarizuje a kompletuje balíčky, časová potřeba této činnosti byla 2:35

minut. Následně na to opět vyřizuje emaily odběratelů, čas 1:45 minut. Upominání klientů a připomínání splatnosti faktur vyřizuje fakturant ke konci pracovní doby. Časová potřeba této činnosti je 0:12 minut. Z obecných dovedností je na této pozici vyžadována počítačová způsobilost, numerická způsobilost, ekonomické povědomí, částečně i právní povědomí a dobrá znalost českého jazyka. Všechny tyto dovednosti pracovník splňoval v rámci požadavků na pracovní místo. Jeho nejistota byla v účetní oblasti, při jedné z faktur se radil s firemní účetní. Z osobnostních požadavků na pracovníka byly pozorovány a určeny tyto měkké kompetence: plánování a organizování práce, kooperace, aktivní přístup, flexibilita, výkonnost a schopnost řešení problémů. Důležitou schopností je i efektivní komunikace, jak dovnitř firmy, tak i při komunikaci s odběrateli. V průběhu pozorování bylo shledáno, že fakturant komunikuje především prostřednictvím emailu a to i v rámci firmy, přímé komunikaci se spíše vyhýbá. Vzhledem k tomu, že práce je již po letech pro něj rutinou, organizování je pro něj zautomatizované. Prokativita při řešení reklamací a neuhrazených faktur byla snižena, upozorňování na neuhrazené pohledávky ho mírně stresuje, vyhýbá se tomu a tím v evidenci zůstávají pohledávky po splatnosti i několik měsíců (až 7 měsíců po splatnosti). Se svým pracovním místem je spokojený, kancelář je dobře osvětlená a je v ní teplo. V létě využívají klimatizaci, fyzikální podmínky pracoviště tedy hodnotí jako výborné. Popis pracovního místa je uveden v Příloze 1, Popis pracovního místa 1 fakturant.

Dne 3. 1. 2020 bylo domluveno pozorování pracovní pozice účetní. Tuto pozici vykonává Monika Jelínková, na částečný úvazek. Účetnictví společnosti převzala po předchozí účetní, která onemocněla a ze dne na den byla v neschopnosti. Pozorování tedy probíhalo po celou dobu její pracovní činnosti od 7,30 h do 11,30 h. Pozice finanční účetní je přímo podřízena oběma majitelům společnosti, z nich jeden zastává pozici finančního ředitele. Vzdělání pro tuto pozici je potřebné úplné střední, zakončené maturitní zkouškou. Účetní má vystudované ekonomické zaměření a tak tedy tento požadavek splňuje. Praxe v oblasti vedení účetnictví je dostačující, z předchozího zaměstnání prošla jednotlivými pozicemi od fakturantky, přes junior účetní a následně se v průběhu 8 let vypracovala na samostatnou účetní. Má zkušenosti s vedením věcného a správného účetnictví, kontroly salda, náležitosti účetních dokladů, zpracováním homebankingu (což je automatické nahrávání bankovních výpisů do účetního softwaru), dále s likvidací zahraničních faktur, zpracování reverse-charge a doměření DPH (daně z přidané hodnoty), současně i s vystavováním kontrolního hlášení a přiznání k DPH (Příloha 1, Popis pracovního místa 2 účetní). Účelem tohoto pracovního místa je tedy kompletní vedení finančního účetnictví firmy, zodpovědnost za zaúčtování jednotlivých účetních dokladů, bankovních výpisů, pokladničních účtů a interních zápisů. Mezi hlavní činnosti, dle pozorování bylo zahrnuto zpracování účetních dokladů, kontrola náležitostí a správnosti došlých faktur, jejich evidence, provádění kontrol účetních případů, kontrola salda, inventarizace majetku, zakládání a evidence karet majetku a výpočet odpisů. Účetní při příchodu na pracoviště začala nejprve kontrolou došlých faktur, jejich rozřídění a kontrolou faktické správnosti. Následně na to začala doklady zadávat do účetního programu (Money S3). Tato činnosti jí trvala 2:45 h. Zaúčtování bankovních dokladů z předchozích tří pracovních dnů jí trvalo 2:10 h (Příloha 1, Popis pracovního místa 2 účetní). Při konci pracovní doby jí zůstaly nezaúčtované pokladniční doklady a karetní transakce. Tuto činnost dle jejích slov bude provádět v následujícím pracovním dni. V průběhu její pracovní doby s nikým z jiného oddělení nekomunikovala. Dle jejích slov nebylo potřeba. Její práce je spíše samostatného rázu, pokud má všechny podklady, je pracovní doba pro zaúčtování dostačující. Spolupracuje předně s obchodním oddělením a finančním ředitelem. Zejména vzniknou-li dotazy ohledně došlých faktur a ohledně splatnosti vystavených faktur. Mezi její náplň práce spadá i příprava podkladů pro banku a pro audit. Z obecných znalostí prokázala zdatnost v počítačové způsobilosti, v numerické způsobilosti a také bylo prověřeno její ekonomické

povědomí. V průběhu její pracovní doby byla koncentrovaná na práci, působila efektivně. Práci si rozdělila do jednotlivých fází a uměla odhadnout náročnost. Byla tedy znát efektivita, plánování a organizace práce. Také aktivní přístup a výkonnost. S náplní práce je spokojená, práce ji naplňuje a cítí se v ní dobře. Nedávno ji majitelé zřídili novou kancelář, je tedy spokojená i s pracovištěm. Kancelář je dobře osvětlená a je v ní teplo (Příloha 1, Popis pracovního místa 2 účetní).

Posledním provedené pozorování bylo domluveno sledování pracovního místa pozice obchodního zástupce. Pracovní den začal zaměstnanec Miroslav Kocman dne 6. 1. 2020 již v 7 h ráno (Příloha 1, Popis pracovního místa 3 obchodní zástupce). Jeho podřízenost spadá pod oba majitele společnosti. Požadavek úrovně vzdělání na tuto pozici je také střední odborné, ideálně zakončené maturitní zkouškou. Pracovník působí ve firmě již 12 let. Zajišťuje obchodní činnosti firmy a komunikuje s odběrateli (Příloha 1, Popis pracovního místa 3 obchodní zástupce). Má svěřený okruh zákazníků, který je pečlivě rozdělen mezi něj a další dva kolegy v oddělení. Komplexně zajišťuje odborné práce v nákupu a odbytu výrobků a zboží firmy. Zároveň komunikuje objednávky, reklamace a stížnosti. V případě, že firma vyvine nový produkt, zastává i částečné marketingové práce, propagaci, představení výrobků zákazníkům apod. Jeho pracovní den byl pestrý (Příloha 1, Popis pracovního místa 3 obchodní zástupce). Činnosti vykonával na přeskáčku, ráno začal otevřením emailu a vyřídil dva emaily. Následně na to jej majitel požádal o přípravu kalkulace k novému produktu. Zanechal vyřizování emailové pošty a věnoval se kalkulaci. Tato činnost mu zabrala 1:25 h. Poté odešel komunikovat na výrobu nějaké detaily, a následně zašel za majitelem, kde dořešili konečnou kalkulaci. Práce mu zabrala 2:10 h. Po návratu na pracoviště začal zavádět nový produkt do seznamu výrobků. Časově mu tato činnost zabrala 2:35 h. V průběhu odpoledne jej druhý z majitelů požádal o odvoz vzorků do Neratovické provozovny, a tak se obchodní zástupce odebral, vrátil až ke konci pracovní doby. Z hlavních činností tedy bylo sestavení kalkulace k novému výrobku, odvoz vzorků k zákazníkovi, prezentace zboží, poskytnutí informací, komunikace a reklama (Příloha 1, Popis pracovního místa 3 obchodní zástupce). Mezi hlavní výstupy a požadované výsledky k této pracovní pozici budou vyžadovány dobré vztahy s odběrateli, stabilní odběr výrobků firmy a případně další navyšování a rozšiřování portfolia odběru a také řádně hrazené vystavené faktury zákazníky. Pracovník tedy potvrdil z odborných dovedností zpracování předběžných kalkulací, komunikaci se zákazníkem, komunikaci s ostatními odděleními a prezentaci výrobků u zákazníka (Příloha 1, Popis pracovního místa 3 obchodní zástupce). Ze specifických znalostí, je potřeba pro jeho výkon práce, znalost psychologie prodeje, vyjednávání, obchodního práva, právního povědomí a znalost trhu. Z obecných dovedností obchodní zástupce potvrdil počítačovou způsobilost, numerickou způsobilost, právní a ekonomické povědomí a obchodní dovednosti. Při pozorování jeho práce bylo znát, že je pracovník flexibilní, umí efektivně vykomunikovat potřebné informace pro tvorbu kalkulace a je samostatný. Na překážku mu může být neorganizovanost a to by mohlo způsobovat nedotahování úkolů, které má pracovník svěřené (Příloha 1, Popis pracovního místa 3 obchodní zástupce).

3.3 Návrhy a doporučení pro zlepšení personálního plánování a tvorby pracovních míst ve společnosti

Personální plánování zaměstnanců je pro firmu důležitým úkonem, bez správného plánování nebude firma efektivně užívat svých zdrojů, jak lidských, tak i majetkových a finančních. Na toto plánování navazuje právě tvorba pracovních míst. Obě oblasti spolu velmi úzce souvisí a je důležité, aby byly dobře nastavené a přinášely firmě co nejvyšší užitek. Každá firma je individuální a proto také každá potřebuje jiný přístup, ovšem rámce všech těchto činností je shodná a lze z ní vytvořit mutaci na míru téměř pro každou společnost.

Prvním doporučením je předně stanovit personální strategii a z ní odvodit cíle, plány a jednotlivé dílčí kroky pro personální oblast. I přesto, že je firma na trhu již dlouho a relativně rychle rostla, personální části nevěnovala téměř žádnou důležitost. Jediným bodem bylo přijmout nějaké pracovníky, co nejlevnější formou, například přes úřad práce. Jedná se tedy o jeden z prvních kroků, které je potřeba učinit co nejdříve. K tomu, aby byla společnost schopna sestavit personální strategii, bude potřeba prozkoumat její externí a interní prostředí. Pro řádné sestavení je firmě doporučeno sestavit za pomoci metody SWOT, **S** = Strengths (Silné stránky), **W** = Weaknesses (Slabé stránky), **O** = Opportunities (Příležitosti), **T** = Threats (Hrozby), analýzu prostředí. Jak je uváděno v teoretické části 2.3, podle autorů Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 296), musí podnik při plánování vzít v úvahu řadu vnitřních a vnějších faktorů a to je přesně důvod, proč je v prvním doporučení zmíněna právě tato základní strategická metoda. Je důležité vědět jaké má firma příležitosti na trhu práce, jaké jsou její slabé stránky, hrozby a silné stránky. Tato analýza bude předně úkolem pro vedení společnosti, tedy pro oba majitele a případně vedoucího výroby. Z vyhodnocení bude možné navrhnout změny a další kroky. Pro krátký náhled byla sestavena jednoduchá ukázka této analýzy v Tabulce 1, aby si majitelé a vedoucí výroby dokázali udělat představu.

Tabulka 1 SWOT analýza Kittfort

Silné stránky	Slabé stránky
- dlouholetá tradice	- umístění firmy
- široký výběr produktů	- fluktuace zaměstnanců ve výrobě
- kvalitní výrobky	- benefity pro zaměstnance
- dobrá pověst firmy	- autobusové spojení
- vlastní prodejna	
- nově zrekonstruované moderní haly	

Příležitosti	Hrozby
- novější technologie, stroje	- mzdy konkurence
- zvýšení benefitů pro zaměstnance	- vyšší náklady na mzdy
- nastavení motivačního programu	
- vzdělávání zaměstnanců	

zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky firmy jsou dlouholetá tradice a dobrá pověst. Prodává kvalitní výrobky a v tuto chvíli zrekonstruovala téměř celý areál. Novým zaměstnancům lze tedy nabídnout moderní prostředí, automatizovanou výrobu a být součástí kolektivu s dobrou pověstí firmy.

Slabé stránky firmy je předně umístění výroby. Firma je vzdálená od Neratovic 5 km. Spoj zajišťuje autobusová doprava pouze dvakrát denně, tedy před sedmou ráno a ve čtyři hodiny

odpoledne. To může některé pracovníky odradit, v případě že nevlastní automobil, je to pro ně jisté omezení. Co se týče fluktuace zaměstnanců ve výrobě, bude potřeba zjistit důvod odchodů nových pracovníků již ve zkušební době. Důvodem může být chybějící adaptační program, případně nevyhovující pracovní klima na pracovišti pro nově nastoupené zaměstnance. Společnost nabízí v tuto chvíli stravenky v hodnotě 100 Kč, v papírové podobě. Žádný jiný benefit nenabízí. Výhodou je jednosměnný provoz, i to bylo možné případným uchazečům nabídnout jako benefit společnosti. Vedení by mělo zvážit například přidání dalších benefitů, které přilákají zaměstnance.

Jako příležitosti lze pohlížet na nové technologie při užití vyhledávání nových kandidátů, nových přístupů, sociálních médií a placené inzerce (Jobs.cz, Facebook, LinkedIn). Pro udržení a zvýšení motivace stávajících zaměstnanců může být užito nového motivačního programu, kdy pracovník bude hodnocen za plnění normy, docházku a plnění kvality. Firma tak získá motivační nástroj pro zaměstnance a sníží absenci z důvodů nemoci a odchodů k lékaři. Návrh na motivační program je uveden níže v Tabulce 2:

Tabulka 2 Motivační program Kittfort

Jméno	základní mzda	osobní ohodnocení	bonus celkem	bonus norma v %	bonus kvalita v %	bonus docházka v %	bonus norma v Kč	bonus kvalita v Kč	bonus docházka v Kč	Celkem h.mzda vyplacení
XY	17 000	2 000	4 000	25	10	10	1000	400	400	20 800

zdroj: vlastní zpracování

Horzby mohou být vyšší mzdy konkurenčních společností. Vzhledem k tomu, že firma má pouze povrchový přehled o konkurenčních výrobních firmách v okolí a jejich výši mezd, aby byla schopná čelit a přilákat nové kandidáty, bylo by dobré znát jejich výši nabízených mezd. Z průzkumu na internetu hledá pracovníky blízká výrobní firma Ecotextil na výrobní pozice a nabízí mzdu v rozmezí 25 - 29 000 Kč hrubého, jak uvádí internetový zdroj jobs.cz (2020). Další konkurenční firmou může být INTERMONT Neratovice. Firma je výrobní povahy a také hledá pracovníky pro montáž, do skladu a jejich nabídka dle telefonického ověření se pohybuje v rozmezí 24 - 32 000 Kč hrubého, podle praxe a zkušeností, jak uvádí internetový zdroj práce.cz (2019). Po provedení těchto jednotlivých průzkumů bude možné sestavit dostačující personální strategii a vytvořit rámec požadavků a cílů personální strategie a personálního naplánování vyhovujících pracovních míst pro firmu.

Druhým doporučením, které vyplynulo z výsledků šetření je upravit personální plánování. To má v tuto chvíli na starosti kolegyně vedoucího výroby Ing. Eva Pařízková. Výrobu plánuje podle objednávek a po komunikaci s vedoucím výroby. Z šetření vyplynulo, že plán výroby je upravován až poté, co přicházejí sankce a pokuty od zákazníků, za nedodání objednaného zboží. Čímž zákazníkovi vzniká propad v prodeji. Podle teoretické části může být užito Kaskádové metody nebo Teorie manažerských odhadů (Armstrong, 2015, s. 267). Vedení společnosti bylo navrženo porovnat dvě předcházející období a odhadnout předpoklad výše odběrů objednávek v průběhu následujícího roku 2020. Předpovědi plánovat na 3 měsíce dopředu a v průběhu tohoto kvartálu ověřovat komunikací se zákazníky velikosti objednávek a čísla upravovat. Tento systematický postup napomůže rozplánování výroby produktů a i počtu potřebných pracovníků. Pokud jich bude nedostatek, získá firma tak dostatečný předstih situaci se získáním nových pracovníků řešit. Důležitými plány, které firma nesmí

opomíjet, jsou i plány získávání, plány snižování nadbytečných pracovníků, plán flexibilních pracovních forem, plán stabilizace, plán vzdělávání a rozvoje, plán odměňování a plán následnictví. Takové plány je potřeba zařadit do efektivního personálního plánování. Pokud chce být firma efektivní, je firmě doporučováno, aby tyto plány vytvořila. Postačí záznamový dokument, který vyplyne z organizační struktury. Plán flexibilních pracovních úvazků by mohl napomoci překlenout období, když přijde neplánovaná objednávka od klienta nad 1 milion korun. Plán vzdělávání a rozvoje zvýší vzdělanost firmy. Firmě je doporučeno pro pracovníky navrhnout systematické vzdělávání. Pracovníky to může motivovat a stabilizovat na jejich pracovních místech.

Třetím doporučením je provést analýzu potřeby pracovních míst, sestavit popisy pracovních míst a firemní organizační strukturu. Bez analýzy pracovních míst, jak je uváděno v kapitole 2.1., nelze provádět plánování potřeby pracovníků, získávání a výběr, jejich hodnocení, rozmísťování a související činnosti, jako je odměňování, vzdělávání a rozvoj, jak uvádí Armstrong (2015, str. 678). Vedení bylo doporučeno, aby provedlo za pomoci výzkumné metody pozorování a zaznamenání do záznamového archu, který byl pro tento účel vytvořen i na všech dalších pracovních pozicích. Ve stejném postupu, jak bylo provedeno u 3 vybraných pozic užitých pro účely tohoto zkoumání. Ze získaných informací budou vytvořeny popisy pracovních míst celé společnosti. Firma tak získá detailní přehled o přesných náplních práce, požadovaných kompetencích pro výkon daného pracovního místa, odpovědnostech, odborných požadavcích, požadavcích na případný rozvoj a školení a také s kým převážně pracovník spolupracuje. Toto šetření přinese přehled, může odhalit nesrovnalosti nebo bariéry v procesech a napomoci efektivnímu zlepšení výkonu daných pracovníků a pracovních míst. Šetření může také odhalit zátěž některých pracovníků, rutinnost a sníženou výkonnost. Šetření dle rozplánovaných kroků zabere 7 pracovních dnů, pozorovatele, následné zpracování zabere jeden týden. Sestavení organizační struktury a zhodnocení 1 pracovní den. Vychází se z průměrného výdělků na hodinu účetní (Interní zdroje, 2019). Provedení této analýzy, jak uvádí Tabulka 3 níže, vyjde firmu odhadem na 26 936 Kč.

Tabulka 3 Odhad nákladů na provedení analýzy

počet pracovníků	počet dnů šetření	hodinová mzda pracovníka v Kč	celkové náklady firmy v Kč
1	13	259	26 936

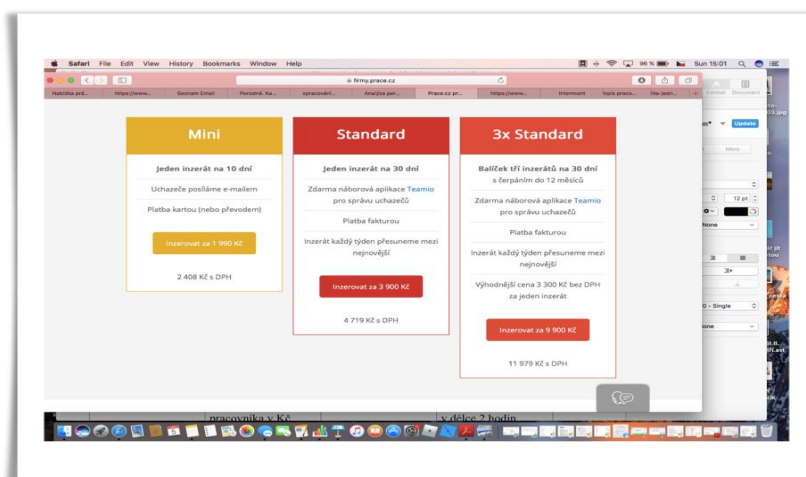
zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtým doporučením vyplývajícím z šetření je vytvořit zástupné pozice pro stávající pracovní místa. To může být provedeno až následně po provedení analýzy pracovních míst. Vzhledem k tomu, že při šetření vyšlo najevo, že firma v loňském roce přišla ze dne na den o účetní, kvůli vážným zdravotním potížím. Analýza a popisy pracovních míst napomůžou k vytipování pracovníků, kteří mohou být zástupem pro klíčové pozice ve firmě. V průběhu pozorování totiž vyšlo najevo, že je-li pracovník nemocný nebo na dovolené, jeho pracovní úkoly nikdo nezastává. Sám je vyřídí až po návratu. V případě krátkodobé dovolené nebo krátké absence je tento způsob přijatelný, ale s ohledem na loni vzniklou situaci s účetní. Firma by měla těmto situacím předcházet. Po provedení analýzy bude tedy vhodné vybrat klíčové pozice firmy, na těchto pozicích. Dále nechat pracovníky vytvořit manuál s hlavními úkoly, činnostmi, odkazy na vlastní vytvořené databáze, termíny úkolů, kontaktní osoby, způsoby řešení vzniklých problémů a poté vybrat vhodné kolegy pro případný zástup. Nově

vybrané pracovníky proškolit. Tím se firma vyhne nebezpečí, bude-li se případ opakovat. Pro zjednodušení přípravy manuálu bude poskytnuta pracovníkovi šablona, aby věděl co má do manuálu uvést. Příprava a vyplnění zabere pracovníkovi maximálně 4 hodiny. A zaučení nového pracovníka bude naplánováno podle možností klíčového pracovníka. Všechny tyto činnosti by měly proběhnout v období od února - března 2020.

Pátým doporučením je vytvoření pozice HR specialisty ve firmě. Firma má v tuto chvíli 32 svých vlastních pracovníků a 10 agenturních. Z šetření vyplynulo, že o zaměstnance částečně pečují recepční společnosti. Činnosti spojené s náborem, pohovory, administrativou a péčí o zaměstnance převzala po kolegyni, která v tuto chvíli zastává pozici v oddělení objednávek obalů. Proškolená na výkon této činnosti nebyla. Ani se dále neškolí. Její náplní práce jsou i jiné činnosti, které ji mnohdy nedovolují z časových důvodů věnovat se personálním věcem a vyhledávání kandidátů, z rozhovoru s ní vyplynulo, že nemá ani dostatečné znalosti a to může bariérou pro efektivní nábor. Pozice HR specialisty je navržena na částečný úvazek, personální náklady tak firmě vzrostou o 24 790 Kč (při hrubé mzdě 18 500 Kč a nákladech zaměstnavatele na odvodech 6 290 Kč). V rámci plánu získávání kvalitních pracovníků bude velkým přínosem. Nová personalistka může sedět v kanceláři s účetní, která má volný pracovní stůl a počítač. Na vybavení tedy majitelé nebudou vynakládat žádné další finance. Přínosem pro firmu bude mít tato pozice efektivní nábor, znalost a užití nových personálních trendů, kvalitní péče o zaměstnance. V rámci tohoto doporučení bylo firmě navrženo i inzerovat volná pracovní místa ve výrobě na zaměstnaneckém portálu jobs.cz a prace.cz, společnosti lmc. Nejvhodnější inzerce podle dostupných informací je doporučena s balíčkem 3 x standard. Kde firma získá 10 kreditů pro 3 inzeráty na portálu prace.cz, a může jej vyčerpat v následujících 12 měsících. Pro firmu je to dostačující počet inzerátů, vzhledem k tomu, že hledá převážně jen pracovní pozice do výroby, stačí inzerát navrhnout tak, aby obsáhl všechny tyto činnosti a z uchazečů následně vybírat vhodné kandidáty. Doporučená inzerce vyjde firmu na 9 900 Kč bez DPH, na celých 12 měsíců. Náhled poskytuje Obrázek 2 Inzerce níže.

Obrázek 2 Inzerce

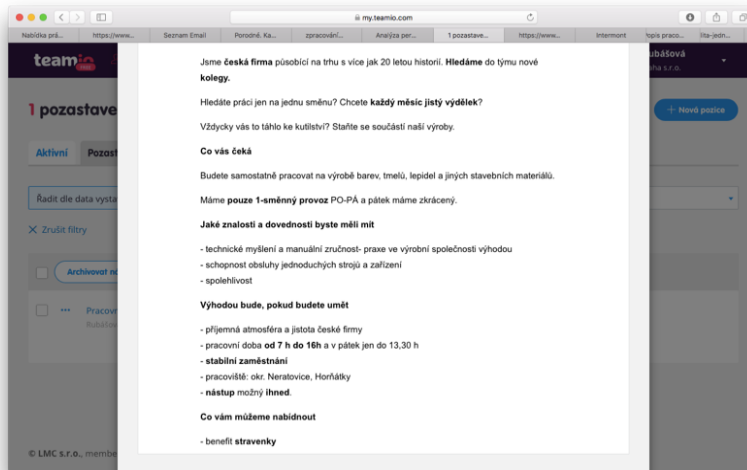


zdroj: internetový zdroj lmc.eu

Co se týče sestavení zajímavého inzerátu i v této oblasti je firmě doporučeno zamyslet se nad tím, jak inzerát udělat zajímavým, aby přilákal kvalitní a schopné uchazeče. Jak z průzkumu

vyplynulo, většina pracovníků na výrobě mají pouze základní vzdělání a zdroj získávání těchto pracovníků byl především úřad práce. Je potřeba zaměřit se i na budování značky zaměstnavatele, přilákat pracovníky na zajímavé benefity a hlavně si je umět udržet. Inzerát na portál by mohl být náledujícího znění, jak uvádí Obrázek 3 Návrh inzerátu níže:

Obrázek 3 Návrh inzerátu



zdroj: vlastní zpracování

Pro sestavení takového inzerátu je právě potřeba mít pečlivě popsané pracovní místo. Protože pro inzerci a vyhledávání nového kandidáta, jak teorie v kapitole 2.1. uvádí, je nutné znát otázky týkající se pracovního místa, jeho úkolů a jeho podmínek. Jak je uvedeno v kapitole tvorby pracovních míst 2.1 podle Koubka (2015, s. 72-73) mohou být následující:

- kdo vykonává práci, název pracovní funkce;
- co vyžaduje daná práce;
- jak se daná práce provádí;
- proč a kdy a kde se úkoly a povinnosti vykonávají právě daným způsobem;
- komu je pracovník odpovědný;
- jaký je vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům;
- jaké jsou obvyklé pracovní podmínky (fyzikální, sociální a platové), normy výkonu a možnosti výcviku při vykonávání práce.

Další otázky Koubek (2015, s. 72-73) směřuje na pracovníka:

- fyzické požadavky (síla, energie, manuální zručnost, cestování vzhled, zdraví);
- duševní požadavky (vzdělanost, verbální nebo numerická schopnost, jazykové schopnosti, schopnost řešit problémy, organizační schopnosti);
- dovednosti (psychomotorické, sociální);
- vzdělání a kvalifikace;
- charakteristiky osobnosti a postojů (schopnost formovat tým, vést lidi, iniciativa, temperament, hodnotové orientace, sociální potřeby a názory).

Se správným sestavením požadavků na pracovní místo, můžeme následně i dobře sestavit inzerát, který přiláká vhodné uchazeče.

Šestým možným doporučením bude v budoucnu i zavedení adaptačního programu. V průběhu šetření bylo z rozhovorů zjištěno, že během zkušební doby se stává, že noví zaměstnanci firmu opouštějí. Důvodem je, že jim není dostatečně vysvětlena práce, nemají se na koho obrátit, protože často ve firmě nikoho neznají. Většinou, dle slov recepční, chodí za ní a řeší s ní svoje požadavky a potřeby. Ta poté informace předává vedoucímu výroby. Adaptační program není nastavený žádný, protože bude firma investovat do inzerce a rovoje v personální oblasti, je volba nastavení adaptačního programu dalším nezbytným krokem pro úspěšnou a kvalitní péči o zaměstnance. V případě, že firma přijme HR specialistu, měla by zadat vypracování tohoto programu právě jí. Sestavení manuálu pro nově nastoupené pracovníky se základními informacemi, o tom, jak to ve firmě chodí, na které vedoucí pracovníky se můžou obrátit, jak případně řešit neschopnost nebo návštěvu lékaře apod.

Sedmé možné je směřováno na rozvoj a vzdělávání stávajících zaměstnanců. Podle slov majitele, firma své zaměstnance školí pouze na zákonná školení, tedy BOZP a školení elektro, revize, školení řidičů apod. Ovšem žádná jiná školení ve firmě nejsou. Majitel se již v průběhu rozhovoru zmínil, že by chtěl pracovníky školit a rozvíjet.(D. Doksanský, Tvorba pracovních míst, Rozhovor, Horňátky, 20. 12. 2019). Vedení je tedy vzdělávání nakloněné. Jak je uvedeno v teorii kapitoly 2.3 Plánování počtu zaměstnanců, podle Koubka (2015, s. 89) lze rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvoje již z popisu a specifikace pracovního místa. Podle autora nelze bez analýzy pracovních míst rozpoznat potřebu vzdělávání, ta totiž napomáhá odhalit, zda je vzdělávání opravdu potřebné vzhledem k vyskytnuvšímu se problému (Koubek, 2012, s. 89). Po provedené analýze bude mít tedy firma dostatečný podklad pro sestavení plánu vzdělávání. Plán vzdělávání bude moci sestavit nová HR specialista ve spolupráci s majiteli společnosti. Pro obchodní oddělení by mohlo být připraveno školení efektivní komunikace a např. psychologie prodeje. Pro účetní může být navrženo jednak školení legislativního rázu, které je každoročně potřeba. Na stránkách www.vox.cz, kde se externí školení na jednoho pracovníka pohybuje v rozmezí 3 692,-Kč – 4 344,-Kč včetně DPH. Dále pro její maximální využití, je součástí tohoto doporučení i rozšíření jejich dovedností v mzdové oblasti. Firma využívá ke zpracování mezd externí společnost. Náklady na zpracování jejich mezd se pohybují v rozmezí od 9 500 - 15 000 Kč měsíčně. Nevýhodou je, že data mají externě mimo firmu a nemohou do nich nahlížet. Administrativní zátěž recepční, která veškeré dokumenty skenuje a odesílá firmě, by tímto byla odbourána. Majitelé by mohli více využívat flexibilnějších pracovních úvazků, mimopracovních dohod, což by firmě mohlo snížit i personální náklady. Plán proškolení účetní, na základy mzdy, by mohl být navržen například takto: základy školení únor 2019, mzdové účetnictví pro pokročilé a mzdy v praxi duben 2019; náklad firmy 19 800 Kč bez DPH. Účetní by vedla mzdy paralelně s externí mzdovou firmou a kontrolovala by si shodu a vychytávala chyby v průběhu následujících 3 měsíců. Pokud by shledala, že jsou její nově nabitě znalosti dostačující, převzetí mezd by mohlo proběhnout od června 2020. Firma tím sice investuje do vzdělání účetní 19 800 Kč, ovšem v celkovém horizontu, za rok ušetří (12 250 Kč průměrný náklad na externí mzdovou účetní x 12; 147 000 Kč/ročně). Firmě by tento krok přinesl 127 000 Kč úsporu ročně. Za první rok by úspora byla nižší, protože plán převzetí je přeběžně daný na červen 2020 (úspora 85 750 Kč. Samozřejmě je počítáno, že účetní přibude v náplni práce i zpracování mezd a souvisejících prací. Přínosem by bylo plnohodnotné využití účetního programu, pro vedení mít možnost sami si kontrolovat a nastavovat flexibilní pracovní úvazky.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tvorbou pracovních míst a personálním plánováním ve společnosti. Cílem této práce bylo navrhnout změny, které povedou ke zvýšení efektivity personálního plánování a zlepšení procesu tvorby pracovních míst ve společnosti.

Pro účely této práce byla zvolena společnost Kittfort Praha s.r.o., která se zabývá výrobou produktů chemické povahy. Vyrábí malířské výrobky, nátěrové hmoty, lepidla, tmely, disperze, penetrace a ostatní chemické tekutiny. Společnost v tuto chvíli zaměstnává celkem 32 kmenových pracovníků a 10 agenturních pracovníků v oblasti reklamy. Jedná se tedy o výrobní společnost, fungující na trhu již téměř 19 let. Pro to, aby mohla být navržena doporučení ke zvýšení efektivity personálního plánování a zlepšení procesu tvorby pracovních míst ve firmě, bylo nejprve třeba prostudovat teoretickou část z odborné literatury. Oblast byla zvolena z řízení lidských zdrojů, z manažerských činností, komunikačních dovedností a vhodných metod a přístupů užívaných k tvorbě pracovních míst a personálnímu plánování. Poté byly zjištěny základní odborné informace o společnosti. Dalším krokem bylo vybrání metod průzkumu. Zvoleny byly polostrukturované rozhovory a zhodnocení původní situace tvorby pracovních míst a personálního plánování, rešerše archivu společnosti, provedení pilotáže dotazníkového šetření, dále ostré dotazníkové šetření a pozorování vybraných pracovních míst. Na závěr byl proveden rozbor výsledků, porovnání s teoretickými východiskami z odborné literatury a následně byla formulována doporučení pro společnost.

Z šetření vyplynulo, že tvorba pracovních míst ve společnosti neprobíhá podle teoretických východisek. V minulosti byly sestavovány jakési formy náplně práce k pracovním smlouvám, ale z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci ji brali, jako nástroj pro odmítnutí jakékoliv jiné přidělené činnosti. Firma relativně rychle rostla a její přístup k tvorbě pracovních míst byl spíše intuitivní. Nejsou tedy tvořeny žádné popisy, žádné požadavky na pracovníka, žádné odpovědnosti. Ve firmě není ani organizační struktura. A nové pracovní místo bylo tvořeno z čisté potřeby nutnosti nějakého člověka do výroby. Náplň práce se tvořila v průběhu jeho činnosti na pracovišti. Přesuny pracovníků ve firmě se provádějí náhodně a bez cíle či výběru. Nové kandidáty firma vyhledává prostřednictvím úřadu práce. Pověřená recepční, jejíž součástí stávající náplně práce je i částečně personální zajištění, komunikuje s úřadem telefonicky o volné pracovní pozici. Úřad práce ji následně vystaví a firma nabírá pracovníky, kteří se ozvou prostřednictvím tohoto kanálu. Cílem bylo ušetřit za inzerci finance. Pracovníci získaní přes tento portál jsou většinou základního vzdělání. Většinou jsou bráni ti, kteří přijdou a dle slov recepční, jsou podle jejího odhadu schopni přijít do práce a počítat. Pohovory probíhají po telefonické domluvě. Pokud recepční vyšetří čas ve své pracovní době, kandidáty obvolá a pozve je do firmy. V domluvený termín, je provede po výrobě, seznámí je s pracovištěm, a když shledá kandidáta ucházejícím, domluví další schůzku s vedoucím výroby. Vedoucí výroby kandidáta krátce vyzpovídá (cca 15 minut) a pokud shledá i on jeho schopnost obsadit ho na pracovní pozici domluví s ním bližší náležitosti nástupu, pracovního poměru, a požadavku na výši mzdy. Poté jej předá recepční, aby zařídila vyplnění osobního dotazníku, předala mu potřebné dokumenty k závodní lékařce, pro posouzení zdravotní způsobilosti a požádá ho o zajištění potřebných dokumentů pro nástup do nového zaměstnání. Většinou se jedná o výpis z rejstříku trestů a zápočtový list z předchozího zaměstnání. Podpis pracovní smlouvy probíhá ještě před fyzickým nástupem, někdy i několik dnů. Jak z šetření vyplynulo, v průběhu zkušební doby pracovník nemá určeno, za kým jít v případě, že potřebuje s něčím pomoc nebo potřebuje o něco požádat. Recepční uvedla, že vzhledem k tomu, že s pracovníky prováděla pohovor, domlouvala pracovní náležitosti i podepisovala

smlouvu, často se obracejí právě na ni, při řešení nějakého problému či žádosti. Ona následně informace předává vedoucímu výroby. Jinou kontaktní osobu na pracovišti nemají. Recepční uvedla, že pár zaměstnanců již kvůli tomu firma ztratila. Necítí se příjemně, na novém pracovišti se bojí, říct si někomu o pomoc a tak raději odejdou. V administrativě, podle slov majitele náplně práce a popisy pracovních míst také nejsou, protože činnosti mnohdy přesouvají podle potřeby. Takto zaměstnanci nemají možnost protestovat a nový úkol musejí přijmout. Podle teoretických východisek tedy tvorba pracovních míst neprobíhá. Firma nevnímá její přínos. Nemá přehled o vzdělání a potřebných kompetencích a dovednostech svých pracovníků a ani o jejich požadavcích na vzdělání a rozvoj. Co se týče personálního plánování, to je prováděno z velmi malé části podle teoretických východisek. Plán výroby a počet pracovníků je sestavován z objednávek zákazníků. Podle počtu objednávek a termínů doručení sestaví pracovnice odpovědná za plán, ve spolupráci s vedoucím výroby plán, pro který určí i počet pracovníků. Ve výpočtech jim pomáhají stanovené normy jednotlivých produktů na den. V případě že je nedostatek pracovníků a objem zakázek roste, řeší tuto záležitost přidáním odpolední směny a zaplacením přesčasů zaměstnancům. Přehled o nákladech nikdo nevede. Z teoretické části je nejbíže tento postup metodě manažerských odhadů. Z rozhovorů vyplynulo, kdy firma začne řešit případné přijetí dalšího pracovníka, a to ve chvíli, kdy je pokutována zákazníkem za nedodané úplné objednávky. V tuto chvíli začne vedoucí výroby a majitelé pátrat po důvodech a zjistí-li, že nestíhají výrobu kvůli nedostatkům pracovníků, začnou situaci řešit. Zadají úkol recepční, která začne vyhledávat nové pracovníky a v případě, že jde o naléhavou situaci, řeší stav agenturami zaměstnanci.

Z průzkumu vyplynulo, že společnost nemá žádnou personální strategii, ze které by se odvíjely další cíle. Nemá stanovenou, jakým způsobem, kdy a za jakých okolností bude nabírat, případně propouštět pracovníky. A čeho chce v rámci celkové strategie dosáhnout.

Z šetření vyplynulo, že společnost nikdy neprováděla analýzu pracovních míst, dále nevytváří žádné popisy pracovních míst, a nemá stanovenou organizační strukturu. V případě, že vybírá nového zaměstnance, ani neví, jaké požadavky na tohoto zaměstnance má. Zaměstnanci jsou jedním z důležitých zdrojů firmy. Jedním ze způsobů, jak být konkurenceschopnou firmou na trhu jsou právě kvalitní pracovníci, jejich znalosti, dovednosti a efektivně odvedená práce. Firma svoje pracovníky nevybírá podle kvality, ale podle toho zda jsou volní a mohou nastoupit. Dále je nerozvíjí a nevzdělává. Vzhledem k tomu, že personální činnost zastává recepční, která ve zbytku pracovní doby poskytuje pracovníkům péči, vyplývá i to, že firma se nezamyslela nad důležitou podstatou pracovní pozice personalisty.

Z průzkumu dále vyplynulo, že společnost plánuje pracovníky adhoc. Personální plánování je prováděno z části podle teoretických východisek této práce. Ovšem plánování je spíše následkem nesplněných objednávek a způsobu vypořádání se s penalizací, při neplnění objednávek. Vedoucí výroby vychází z již mnohaleté praxe a kolegyne zodpovědná za výzkum a vývoj a také za personální plánování, má ekonomické vzdělání, ovšem plán výroby tvoří intuitivním přístupem.

Z průzkumu vyplynuly následující doporučení, která pomohou majitelům a vedoucím pracovníkům k efektivnímu procesu tvorby pracovních míst a efektivnímu plánování počtu pracovníků a tím i pravděpodobně ke zvýšení pracovního výkonu.

Prvním a velmi zásadním doporučením je stanovení personální strategie společnosti. Z této strategie se odvodí cíle a dílčí cíle se přidělí odpovědným pracovníkům. K tomu, aby byla společnost schopna sestavit personální strategii, bude potřeba za pomoci metody SWOT

prozkoumat interní a externí prostředí firmy pro vysvětlení zkratky SWOT, **S** = Strengths (Silné stránky), **W** = Weaknesses (Slabé stránky), **O** = Opportunities (Příležitosti), **T** = Threats (Hrozby). Jak s výkony svými, tak i s posouváním výkonů svých podřízených. podnik při plánování vzít v úvahu řadu vnitřních a vnějších faktorů a to je přesně důvod, proč je v prvním doporučení zmíněna právě tato základní strategická metoda. Je důležité vědět jaké má firma příležitosti na trhu práce, jaké jsou její slabé stránky, hrozby a silné stránky. Tato analýza bude předně úkolem pro vedení společnosti, tedy pro oba majitele a případně vedoucího výroby. Z vyhodnocení bude možné navrhnout změny a další kroky.

Druhým doporučením je upravit personální plánování. Může být užito Kaskádové metody nebo Teorie manažerských odhadů (Armstrong, 2015, s. 267). Vedení společnosti bylo navrženo porovnat dvě předcházející období a odhadnout předpoklad výše odběrů objednávek v průběhu následujícího roku 2020. Předpovědi plánovat na 3 měsíce dopředu. V průběhu následujícího čtvrtletí ověřovat komunikací se zákazníky, velikosti objednávek a čísla upravovat. Tento systematický postup napomůže rozplánování výroby produktů a i počtu potřebných pracovníků. Pokud jich bude nedostatek, získá firma tak dostatečný předstih situaci se získáním nových pracovníků řešit.

Třetím doporučením je provést analýzu potřeby pracovních míst, sestavit popisy pracovních místa a firemní organizační strukturu. Vedení bylo doporučeno, aby provedlo za pomoci výzkumné metody pozorování a zaznamenání do záznamového archu, který byl pro tento účel vytvořen i na všech dalších pracovních pozicích. Ve stejném postupu, jak bylo provedeno u 3 vybraných pozic užitých pro účely tohoto zkoumání. Ze získaných informací budou vytvořeny popisy pracovních míst celé společnosti. Firma tak získá detailní přehled o přesných náplních práce, požadovaných kompetencích pro výkon daného pracovního místa, odpovědnostech, odborných požadavcích, požadavcích na případný rozvoj a školení a také s kým převážně pracovník spolupracuje. Toto šetření přinese přehled, může odhalit nesrovnalosti nebo bariéry v procesech a napomoci efektivnímu zlepšení výkonu daných pracovníků a pracovních míst. Šetření může také odhalit zátěž některých pracovníků, rutinnost a sníženou výkonnost. Šetření dle rozplánovaných kroků zabere 7 pracovních dnů, pozorovatele, následné zpracování zabere jeden týden. Sestavení organizační struktury a zhodnocení 1 pracovní den.

Čtvrtým doporučením vyplývajícím z šetření je vytvořit zástupné pozice pro stávající pracovní místa. Tento krok může být naplánován až následně po provedení analýzy pracovních míst. Analýza a popisy pracovních míst napomůžou k vytipování pracovníků, kteří mohou být zástupem pro klíčové pozice ve firmě. Po provedení analýzy bude tedy vhodné vybrat klíčové pozice firmy. Dále nechat pracovníky zpracovat manuál s hlavními úkoly, činnostmi, odkazy na vlastní vytvořené databáze, termíny úkolů, kontaktní osoby, způsoby řešení vzniklých problémů a poté vybrat vhodné kolegy pro případný zástup. Nově vybrané pracovníky proškolit. Pro zjednodušení přípravy manuálu bude poskytnuta pracovníkovi šablona, aby věděl co má do manuálu uvést. Příprava a vyplnění zabere pracovníkovi maximálně 4 hodiny. A zaučení nového pracovníka bude naplánováno podle možností klíčového pracovníka. Všechny tyto činnosti by měly proběhnout v období od února - března 2020.

Pátým doporučením je vytvoření pozice HR specialisty ve firmě. Firma má v tuto chvíli 32 svých vlastních pracovníků a 10 agenturních. Z šetření vyplynulo, že o zaměstnance částečně pečuje recepční společnosti. Pozice HR specialisty je navržena na částečný úvazek, personální náklady tak firmě vzrostou o 24 790 Kč (při hrubé mzdě 18 500 Kč a nákladech

zaměstnavatele na odvodech 6 290 Kč). Nová personalistka může sedět v kanceláři s účetní, která má volný pracovní stůl a počítač. Na vybavení tedy majitelé nebudou vynakládat žádné další finance. Přínosem pro firmu bude mít tato pozice efektivní nábor, znalost a užití nových personálních trendů, kvalitní péče o zaměstnance. V rámci tohoto doporučení bylo firmě navrženo i inzerovat volná pracovní místa ve výrobě na zaměstnaneckém portálu jobs.cz a prace.cz, společnosti lmc. Nejvhodnější inzerce podle dostupných informací je doporučena s balíčkem 3 x standard. Kde firma získá 10 kreditů pro 3 inzeráty na portálu prace.cz, a může jej vyčerpat v následujících 12 měsících. Pro firmu je to dostačující počet inzerátů, vzhledem k tomu, že hledá převážně jen pracovní pozice do výroby. Inzerát lze navrhnout tak, aby obsahl všechny tyto činnosti a z uchazečů následně vybírat vhodné kandidáty. Doporučená inzerce vyjde firmu na 9 900 Kč bez DPH, na celých 12 měsíců.

Šestým doporučením bude v budoucnu i zavedení adaptačního programu. V průběhu šetření bylo z rozhovorů zjištěno, že během zkušební doby se stává, že noví zaměstnanci firmu opouštějí. Adaptační program není nastavený žádný, a protože bude firma investovat do inzerce a rovoje v personální oblasti, je volba nastavení adaptačního programu dalším nezbytným krokem pro úspěšnou a kvalitní péči o zaměstnance. V případě, že firma přijme HR specialistu, měla by zadat vypracování tohoto programu právě jí. Sestavení manuálu pro nově nastoupené pracovníky se základními informacemi, o tom, jak to ve firmě chodí, na které vedoucí pracovníky se můžou obrátit, jak případně řešit neschopnost nebo návštěvu lékaře apod.

Sedmé doporučení je směřováno na rozvoj a vzdělávání stávajících zaměstnanců. Podle slov majitele, firma své zaměstnance školí pouze na zákonná školení, tedy BOZP a školení elektro, revize, školení řidičů apod. Po provedené analýze bude mít firma dostatečný podklad pro sestavení plánu vzdělávání. Plán vzdělávání bude moci sestavit nová HR specialista ve spolupráci s majiteli společnosti. Pro obchodní oddělení by mohlo být připraveno školení efektivní komunikace a např. psychologie prodeje. Pro účetní může být navrženo školení legislativního rázu. Na stránkách www.vox.cz, kde se externí školení na jednoho pracovníka pohybuje v rozmezí 3 692,-Kč – 4 344,-Kč včetně DPH. Dále pro její maximální využití, je součástí tohoto doporučení i rozšíření jejích dovedností v mzdové oblasti. Majitelé by mohli více využívat flexibilnějších pracovních úvazků, dohod o provedení práce, případně zkrácených úvazků, což by firmě mohlo snížit i personální náklady a být pružnější v personální oblasti. Plán proškolení účetní, na základy mzdy, by mohl být navržen například takto: základy školení únor 2019, mzdové účetnictví pro pokročilá a mzdy v praxi duben 2019; náklad firmy 19 800 Kč bez DPH. Účetní by vedla mzdy paralelně s externí mzdovou firmou a kontrolovala by si shodu a vychytávala chyby v průběhu následujících 3 měsíců. Pokud by shledala, že jsou její nově nabití znalosti dostačující, převzetí mezd by mohlo proběhnout od června 2020. Firma tím sice investuje do vzdělání účetní 19 800 Kč, ovšem v celkovém horizontu, za rok ušetří. Přínosem by bylo plnohodnotné využití účetního programu, pro vedení mít možnost sami si kontrolovat a nastavovat flexibilní pracovní úvazky.

Na základě těchto doporučení by mělo dojít k efektivnímu personálnímu plánování a tvorbě pracovních míst ve společnosti. Dále také k očekávanému zvýšení pracovního výkonu pracovníků a i vytvoření lepší firemní kultury a snížení pokut za nedodané produkty. Přínos HR specialistiky pomůže v rozvoji firemní komunikace a péče o zaměstnance. Celková efektivita a výkon firmy se zvýší. Firma bude mít přehled o svých zaměstnancích. Dále o tom, kolik jich do budoucna potřebuje nabrat, případně propustit, jak si je udržet a jak zajistit jejich spokojenost s pracovním místem. Zvýší se tím i její konkurenceschopnost na trhu.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 4.vyd. Praha : Fragment, 2011. 397 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha : Grada, 2016. 180 s. ISBN 978-80-2475-768-1.

DĚDINA, J. a kol. *Management a organizace : současné přístupy k řízení lidí a vyvážení organizací*. 1. vyd. Ostrava : Key Publishing, 2018. 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DRUCKER, P. F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. 1. vyd. New York : Routledge, 2011. 558 s. ISBN 0 7506 4389 7.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha : Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-2475-038-5.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2017. 220 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Management press, Albatros Media a.s., 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-434-9.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER, M., VALSA, O. *Business strategie – krok za krokem*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

JANIŠOVÁ D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Havlíčkův Brod : Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Havlíčkův Brod : Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-8706-0.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KALNICKÝ, J. *HRM – Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Repronis, 2012. 189 s. ISBN 807-329-300-5.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBÁTOVÁ, J., KUKELOVÁ, A., *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 244 s. ISBN 978-80-244-3961-7.

LOCHMANOVÁ, A. *Veřejná správa : základy veřejné správy*. 1. vyd. Praha : Computer Media, 2017. 116 s. ISBN 978-80-7402-295-1.

MALÍK HOLASOVÁ, V. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách* 1. vyd. Praha : Grada, 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a kapitálu firmy*. 1.vyd. Brno : CERM, 2014. 147 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vyd. Havlíčkův Brod : Grada, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : UNIPRINT, 2014. 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vedení lidí v praxi*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha : Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-7429-9.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2018. 328 s. ISBN 978-80-2710-551-9.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Havlíčkův Brod : Grada, 2009. 272, s. ISBN 978-80-247-3058-5.

ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W., ULRICH, M. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem. Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Havlíčkův Brod : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2013. 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců - 2. aktualizované vydání*. 2. vyd. Praha : Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ANTHONY, W., MARTINEZ, M., CHRISTINA, L. Factors influencing managers' attitudes towards performance appraisal, SA Journal of Human Resource Management, 2017, vol. 15, dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1909574225?accountid=159230>.

Internetové zdroje

Kittfort Praha. [online] 2019 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <http://www.kittfort.cz/>

ANTHONY, W., MARTINEZ, M., CHRISTINA, L. Factors influencing managers' attitudes towards performance appraisal, SA Journal of Human Resource Management, . [online] 2018 [cit. 2018-03-29] vol. 15. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1909574225?accountid=159230>.

Přílohy

Příloha 1.....	I
Příloha 2.....	III
Příloha 3.....	VII
Příloha 4.....	XI
Příloha 5.....	XVI
Příloha 6.....	XXI

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA - VZOR

Název pozice:	Recepční – příklad		
Jméno a příjmení, titul zaměstnance:	Jana Nováková – příklad		
Název oddělení / týmu:	Recepce		
Je podřízen pracovní pozici:	Asistentka generálního ředitele	Zaměstnanec je nadřízen pracovní pozici:	---

Účel pracovního místa: (vyplní zaměstnanec)

Recepční vyřizuje běžnou administrativní agendu pro vedoucí pracovníky. Obsluhuje kancelářskou techniku: kopírování, tisk i faxování. Zajišťuje objednávání a evidenci kancelářských potřeb. Sleduje a eviduje veškerou příchozí a odchozí firemní korespondenci.

Klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti

Kromě všeobecných práv a základních povinností všech zaměstnanců společnosti daných Zákoníkem práce, Pracovním, provozním a organizačním řádem, při své činnosti provádí především:

- Osobní, telefonická, emailová, poštovní a faxová komunikace s klienty, zaměstnanci a ostatními subjekty.
- Náplní je zejména zpracování, přesměrování a roztřídění příchozích telefonických hovorů, pošty, emailové korespondence, dále přijímání, ohlášení návštěvníků společnosti, administrativní podpora.

Hlavní ukazatele výkonu:

- Zajišťování a vedení svěřených projektů nadřízeným.

Doplňkové činnosti:

Odborné vzdělávání v oboru komunikace

- Dále bude vykonávat i jiné úkoly dle aktuálních potřeb společnosti na základě pokynu svého nadřízeného, a které jsou v souladu se Zákoníkem práce a sjednaným pracovním zařazením.

*** vyplní zaměstnanec s nadřízeným nebo nadřízený zaměstnanec**

POŽADAVKY NA KOMPETENCE K VÝKONU PRÁCE NA PRACOVNÍ POZICI
ODBORNÁ PŘÍPRAVA A CERTIFIKÁTY
___ SŠ – ukončené maturitou ___ VŠ <u>Vypište další/jiné:</u>
POTŘEBNÁ PRAXE
x let v oblasti (oboru).....
POVINNÉ ZKOUŠKY, OSVĚDČENÍ A ŠKOLENÍ (ZAŠKRTNĚTE)
<u>Níže označte požadované zkoušky zaměstnance:</u> ___ školení řidiče - referenta ___ další:
ODBORNÉ DOVEDNOSTI (včetně specifických potřebných pro práci ve společnosti (navez společnosti))
Orientace v produktech a službách společnosti

Komunikační dovednosti (telefonování, emailová komunikace),
 Time management a organizace diáře,
 Školení znalostí práce na PC a administrativních programů (MS Office, Internet, PPT).

ODBORNÉ ZNALOSTI VČ. JAZYKOVÝCH

Anglický jazyk – slovem, písmem

MS Office Nástroje

OSOBNOSTNÍ POŽADAVKY

Proklientský přístup, Zodpovědnost, Komunikativnost, Vstřícnost, Organizace procesů

DALŠÍ DOPORUČENÍ A POŽADAVKY

	Příjmení a jméno, pracovní pozice	Datum	Podpis
Zpracoval:			
Schválil:			
Potvrzení zaměstnance převzetí popisu práce na pracovní pozici:			

Rozhovor 1 s majitelem společnosti Danielelem Doksanským

1. Máte personální strategii?

Takovou strategii nemáme. Nevěděl jsem, že ji máme mít, ani že bychom ji potřebovali. Cíle firmy jsou jasné. Chceme vydělat zisk a získat nové zákazníky.

2. Jak přistupujete k vytváření pracovních míst? Znáte termíny, jako pracovní role, kompetence, znalosti.

Prostě když poznáme, že už nestíháme výrobu, tak přijmeme dalšího pracovníka. Dokud to jde, tak rozdělujeme práci mezi stávající pracovníky. Oni to stihnou. Mají ještě prostor v pracovní době. Po celou dobu fungování firmy k pracovním místům přistupujeme spíše selským rozumem. Když nějaké chybí, tak ho vytvoříme. Že jsou pro to nějaké odborné přístupy, o tom jsem nevěděl. Nebo že je důležité je popsat, myslet na pracovní roli, moc dobře nevím, co je to to kompetence. Asi znalost. Není tu nikdo takový, kdo by se touto činností zabýval. Není nás tolik, takže personální věci si děláme sami. Možná by takový odborný přístup pomohl efektivitě. To co říkáte, jako využití nějakých postupů, popsání pracovních míst, kompetencí a tak podobně. To neděláme.

3. Prováděli jste, resp. máte provedenou analýzu pracovních míst?

To nemáme. Ani nevím, jak by se to mělo udělat a k čemu je to dobré. Není tu nikdo, kdo by se tím zabýval. Zdá se mi to jako komplikované a nevím, jestli bychom to využili. Nevěděl jsem, že pracovní místo má mít kritéria, spíš se zaměřujeme na to, že potřebujeme odvést práci a jak tu práci má daný zaměstnanec vykonat. Je to tedy spíš zaměřené na tu práci. Profil odpovědností jsme nikdy netvořili. A sdílenou pracovní pozici také ne. Zdá se nám to příliš komplikované, tak to raději neděláme. Analýza dovedností probíhá, když ten pracovník pracuje. Tam se ukáže, jestli to umí nebo ne.

4. Podle čeho vytváříte pracovní místa a kdo je vytváří?

No, pozice už se u nás opakují, takže nic nevytváříme. Většinou požadavek vznikne od vedoucího výroby, který řekne, když je někdo potřeba. Informace si řekneme, není žádný soupis na požadavky. Asi důležité je, aby měli alespoň učiliště, ale i když nemají a umějí počítat, tak to stačí. Shromáždíme jenom zásadní informace a to potřebné k pracovní smlouvě a ty dané ze zákona. O požadovaném výkonu nebo dalších požadavcích v procesu neuvažujeme. Pak dáme inzerát na úřad práce. Za to je zodpovědná recepční. Má na starosti personální věci. Lidi provede po výrobě. Ukáže jim, kde by pracovali a pak se s nimi domluví. Nástup, mzdové podmínky, pracovní dobu a dá jim osobní dotazník, který s nimi vyplní. Pak podklady odnese bratřovi, ten připraví smlouvu a domluví se nástup, kdy ten člověk nastoupí. Recepční je ještě pošle na lékařskou prohlídku. Všechny papíry potřebné schraňuje ona. Inzerát máme stejný. Zadává je ona. Většinou do místních listů a máme inzerát na www.kittfort.cz. Možná by to na to chtělo odborníka. Žádný takový proces tvorby pracovních míst podle návodu neděláme.

5. Máte ke každému pracovnímu místu popis?

Nemáme. Máme náplně práce, ale myslím, že ne ke každému pracovnímu místu.

6. Pokud ano, kdo jej sestavuje a na základě čeho?

Nemáme.

7. Pokud ne, podle čeho vybíráte kandidáty?

Většinou bereme ty, kteří jsou docela dobří a můžou nastoupit hned, protože je hned potřebujeme.
Když někoho neseženeme, tak si pronajmeme agenturní pracovníky.

8. Kdo je kompetentní za výběr pracovníků?

Vybírá je recepční s mým bratrem, finančním ředitelem a s vedoucím výroby. Oni vědí, koho potřebují.

9. Jakým způsobem plánujete počet pracovníků? Dodržujete jednotlivé etapy v plánování?

Záleží na tom, jak potřebujeme vyrábět. Podle toho sestavíme plán a naplňujeme, kolik lidí potřebujeme na směnu. To má na starosti vedoucí výroby. O plánech, které uvádíte, jako získávání, snižování, stabilizace a rozvoj, to neděláme. Podle toho co popisujete, se nejbližší tváří metoda manažerských odhadů. Prostě podle objednávek odhadujeme počet pracovníků. Máme stanovené normy a tak to propočteme na to, kolik lidí potřebujeme

10. Víte, jaké pracovníky potřebujete?

Tak převážně výrobní dělníky. Ty asi nejvíc.
Míchače, navažovače, tyhle pozice nikdo nechce dělat. Je to těžší práce.
V prašném prostředí. Pak k pásu, kde se plní barvy do nádob a balí na paletu.

11. Víte, kdy tyto pracovníky potřebujete?

No, potřebujeme teď obměnit některé lidi ve výrobě. Asi po novém roce.

12. Víte, kolik z nich už máte, kolik z nich už ve firmě pracuje?

Na výrobě jich je celkem 33, tím myslím našich pracovníků.
Pak máme tak 9 agenturních. Podle potřeby, v kanceláři jich je 8 a jeden údržbář.
Myslím, že na tuto otázku vám spíš odpoví vedoucí výroby.
Za lidi je zodpovědný on, sám si je vybírá.

13. Jak řešíte potřebu pracovníků, když chybějí a nedaří se je najít?

Využíváme personální agenturu. Hlavně na práci, kterou moc naši nechtějí dělat.
To je ten míchač a nebo navažovač.
Je to v prašném prostředí a hlavně zvedáte 25 kilové pytle.
Jinak to zase tak strašná práce není.
Nasypete podle receptury a pak se to zamíchá a máte třeba půl hodinky pauzu.

14. Víte, kolik Vás stojí agenturní zaměstnanci? Vyplatí se vám to?

Hele, vyplatí se nám to. Protože když si vezmete, že neplatíme za nemoc, za odstupné, tak se to v přepočtu vyplatí. Ale nevýhody to má.
Protože nemáme stabilní lidi, které sem agentura posílá. To znamená, že pořád musíme někoho zaučovat a tomu novému to chvíli trvá, než se to zaběhne. No a třeba za měsíc zase přijde někdo nový. To už jsem jednal s agenturou práce, že chci prostě pořád ty samé lidi. Ať se nám to tady nestřídá. Ale né vždycky to dodrží. Asi by to chtělo mít svoje lidi.

15. Jak přistupujete k získávání pracovníků?

Tohle mají na starosti právě recepční a vedoucí výroby.
Mají v tom volnou ruku. To se zeptejte jich.

16. Vzděláváte pracovníky? V případě, že ano, jakým způsobem? (Povinné školení, jiné

vzdělávání, obchodní dovednosti, komunikace, řešení konfliktů apod.

Máme povinné BOZP. Tak to je potřeba. Ale jinak žádné školení navíc nemáme.

Pohovor trval 20-30 min.

Rozhovor 2 s vedoucím výroby Jiřím Kajzrem

1. Máte personální strategii?

Nemáme.

2. Jak přistupujete k vytváření pracovních míst?

Většinou to vznikne, když dostaneme list od odběratele, že nebyly dodány nějaké výrobky. Jsme za to pokutováni. To jsme většinou nestihli výrobu. Řeším to pak s panem Doksanským. Někdy je to proto, že byla špatně plánovaná výroba, někdy prostě chybí lidi. Plánování výroby má na starosti kolegyně. Dodává podklady a plánuje. Já řeším lidi. Vybírám je s recepcí a s panem Doksanským.

3. Prováděli jste, resp. máte provedenou analýzu pracovních míst?

Nemáme.

4. Podle čeho vytváříte pracovní místa a kdo je vytváří?

Tak pozice jsou vesměs pořád stejné. Máme skladníky, ještěrkáře, dělnice, míchače, navažovače. Do obchodu a administrativy si vybírají lidi majitelé. Někdy se někdo posune z výroby do administrativy, ale né moc často. Co mají dělat je jasné, obsluha strojů, to není moc složité. Stroje jsou většinou nastavené a zaučení zase tak dlouho netrvá. Ještěrkáře máme venku i ve skladu. Skladníci dostávají vždycky seznam od holek z kanceláří, co vyskladnit. Co bude odjíždět. A i jim hlásí, když je něco potřeba objednat. Místa nijak nevytváříme.

5. Máte ke každému pracovnímu místu popis?

To asi ne.

6. Pokud ano, kdo jej sestavuje a na základě čeho?

7. Pokud ne, podle čeho vybíráte kandidáty?

Ten kdo přijde. Tomu to tady ukážeme. Provedeme ho po výrobě a pak zjistíme, kdy může nastoupit. Pošleme ho na lékařskou prohlídku a pak nastoupí podle dohody.

8. Kdo je kompetentní za výběr pracovníků?

Recepcí Lenka je provádí a domlouvá takové ty záležitosti ohledně nástupu. První kolečko absolvují spolu, pokud je ten člověk docela dobrý, tak se s ním sejdu já. Když se domluvíme. Tak nastoupí. Potřebujeme lidi.

9. Jakým způsobem plánujete počet pracovníků?

Podle toho jak stíháme vyrábět nebo nestíháme.

10. Víte, jaké pracovníky potřebujete?

Tak skladníky, ještěrkáře, dělnice k pásu a hlavně míchače.

11. Víte, kdy tyto pracovníky potřebujete?

Teď aktuálně potřebujeme toho míchače a skladníka. Jedna skladnice nám končí.

12. Víte, kolik z nich už máte, kolik z nich už ve firmě pracuje?

Tak krom těch dvou, už máme.

13. Jak řešíte potřebu pracovníků, když chybějí a nedaří se je najít?

Přesčasy a agenturou práce.

14. Víte, kolik Vás stojí agenturní zaměstnanci? Vyplatí se vám to?

To ví pan Doksanský. Hlídá si náklady.

15. Jak přistupujete k získávání pracovníků?

Inzeráty řeší recepční. Hlásí to na Úřad práce.

16. Vzděláváte pracovníky? V případě, že ano, jakým způsobem? (Povinné školení, jiné vzdělávání, obchodní dovednosti, komunikace, řešení konfliktů apod.)

Máme bezpečnost práce.

Pohovor trval 20-30 min.

Rozhovor 3 s recepční Lenkou Rubášovou

1. Na základě čeho začnete vyhledávat nového pracovníka?

Tak většinou mi to zadá vedoucí výroby Jirka Kajzr. Když nestíhají vyrábět a potřebují někoho dalšího nebo někdo dá výpověď a hledáme nového člověka. Zadáme inzerát na Úřad práce a čekáme, koho nám pošlou.

2. Jak sestavujete inzerát?

Někdy dáváme inzerát do místních listů a ten už máme dlouho (viz. Příloha x). A jiný jsme zatím nesestavovali. Na Úřadu práce nám inzerát zadají oni. To se promítne na portály, jako práce.cz a jobs.cz.

3. Podle čeho vybíráte kandidáty, které chcete pozvat na pohovor?

Počkáme, kdo se ozve. Z nich většinou pozveme skoro všechny. Jsou to tak 2-4 lidi. Na ten letáček se ozvali většinou tak taky 4 lidi. Já si přečtu životopisy a pak jim zavolám a pozvu je, ať se přijdou podívat.

4. Jak probíhá výběrový pohovor?

No, po telefonu si s nimi domluví den, kdy přijdou a pak je tady provedu. Všechno jim ukážu. Vyzpovídám je a domluví se s nimi na penězích. Když jsou ucházející a vypadají, že mají zájem, tak s nimi domluví, kdy můžou nastoupit. Pak se domluví s vedoucím výroby a domluví termín jemu, aby s tím vybraným člověkem potkal. Když se líbí i jemu, tak se domluvíme na nástupu, vyplníme osobní dotazník a papíry pro doktorku, aby měl lékařskou prohlídku. No, a pracovní smlouvu připraví pan Doksanský.

5. Kdo vybírá nového zaměstnance?

Většinou pan Kajzr.

6. Co je rozhodující pro výběr nového zaměstnance?

Že chce pracovat a vypadá, že by to zvládl.

7. Kdo vyřizuje s novým pracovníkem administrativu a zaškolení?

Administrativu vyřizuje pan Kajzr. Dá mu připravenou smlouvu a pak ho vezme na výrobu. Školí ho většinou někdo, kdo už je tu dýl.

8. Dostane nový zaměstnanec k pracovní smlouvě i náplň práce?

Ne, to ne.

9. Pokud ano, kdo sestavuje náplň práce pro nového pracovníka?

-

8. Máte ve firmě popisy pracovního místa ke každé pracovní pozici?

To nemáme.

9. Jak probíhá první den zaměstnance ve firmě?

Tak většinou přijde podepsat smlouvu dřív, než nastoupí, takže první den už přijde ráno na směnu. Ta začíná od sedmi. Převlékne se a jde na výrobu. Tam se ho ujme ten, kdo je domluvený. Ale na výrobu ho vede pan Kajzr. Dostane práci, co má dělat. Třeba recepturu. Vysvětlí se mu, co má dělat a rovnou to začne dělat. Je pravda, že kolikrát ty lidi odejdou, protože nejsou moc zaškolení, někdy nevědí co mají dělat a možná se bojí zeptat. Tak se i stalo, že nám třeba jeden pracovník odešel, řekl že se jde napít a už nepřišel.

10. Kdo se věnuje zaměstnancům v adaptační době/zkušební době během prvních 3 měsíců?

No, asi pan Kajzr.

Příloha 3 Dotazník k analýze pracovních míst

DOTAZNÍK – ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Název pracovního místa	
Nadřízené pracovní místo	
Podřízené pracovní místo (počet, název)	
Počet shodných pracovních míst	
Pracovní pozice pro zastoupení	

1. Vzdělání

- Základní
- Vyučení
- Úplné střední všeobecné
- Úplné střední odborné
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – bakalářský stupeň
- Vysokoškolské – magisterský stupeň

2. Odborná praxe (délka požadované praxe na pracovní místo)

- Žádná
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7 a více

3. Vyžaduje vaše pracovní místo odbornou způsobilost?

- Ano
- Ne
- V případě, že ano, jakou?
-

4. Vyžaduje vaše pracovní místo znalost cizího jazyka? (V případě, že ano, uveďte úroveň – základní, střední, vysoká)

- AJ,
- NJ,
- Jiný:, úroveň:
- Žádný

5. Vyžaduje vaše pracovní místo jiné důležité znalosti, právní předpisy, potřebné k výkonu?

-

6. Uveďte, které další znalosti potřebujete k výkonu vašeho pracovního místa.

-
-
-

7. Co je základní náplní práce vašeho pracovního místa?

-
-
-
-

8. Uved'te, které pracovní povinnosti vykonáváte:

denně:	periodicky/týdně/měsíčně:
nepravidelně:	jiné:

9. Jaké odpovědnosti máte v rámci vašeho pracovního místa?

-
-
-
-

10. Jaké kompetence jsou potřeba v rámci vašeho pracovního místa?

-
-
-
-

11. Které vlastnosti a schopnosti jsou potřeba pro výkon vašeho pracovního místa? (Očíslujte na škále 0 – vůbec až 10 nejvíce)

Adaptabilita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asertivita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flexibilita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iniciativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komunikační schopnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kreativita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odolnost vůči zátěži	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Organizování	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plánování	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pozornost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rozhodování	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Řešení konfliktu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Samostatnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Schopnost empatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Schopnost vést	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trpělivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jiné:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Vyžaduje vaše práce převážně:

- Práci o samotě
- Práci v týmu
- Kontakt s dodavateli, odběrateli
- Cestování
- Nepravidelné činnosti
- Stresující termíny

Umístění pracoviště

13. Vykonalvate vaši práci převážně:

- Venku
- Uvnitř
- Sdílená kancelář
- Samostatná kancelář
- Jinde (uveďte kde)

14. Uveďte oddělení, kde svoje pracovní místo převážně vykonáváte:

- Výroba
- Sklad
- Nákup
- Obchod
- Finanční
- Fakturační
- Recepce

15. Uveďte pracovní dobu:

den	od - do
pondělí	
úterý	
středa	
čtvrtek	
pátek	

16. Fyzikální prostředí, uveďte jestli jsou-li podmínky pro vaše pracovní místo výborné, dobré nebo špatné (u špatné uveďte důvod).

fyzikální prostředí	výborné	dobré	špatné
vybavení kanceláře			
pohodlnost, komfort			
osvětlení			
teplota			

17. Fyzické požadavky, uveďte jak jsou pracovní činnosti, v rámci vašeho pracovního místa převážně vykonávány?

- Vsedě
- Vstoje
- Jinak (uveďte, jak):.....

18. Uveďte, jaké potřebujete vybavení k výkonu vaší práce:

-
-
-

Příloha 4 Výstup z pozorování pracovního místa administrativy pozice účetní

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Název pozice:	Obchodní zástupce		
Jméno a příjmení, titul zaměstnance:	Miroslav Kocman		
Název oddělení / týmu:	Obchodní oddělení		
Je podřízen pracovní pozici:	majitel společnosti	Zaměstnanec je nadřazen pracovní pozici:	---
Vzdělání:	Úplné všeobecné střední	Obor:	Ekonomický
Odborná způsobilost:		Spolupracuje s:	účetní, finančním ředitelem oddělením objednávek

Účel pracovního místa:

Obchodní zástupce zajišťuje obchodní činnosti firmy. Komplexně zajišťuje odborné práce v nákupu a odbytu výrobků, zboží nebo služeb podle potřeb firmy, obchodních závazků nebo požadavků odběratelů.

Klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti

- nakupování a prodej zboží
- sestavení kalkulace ceny výrobků a služeb
- znalost principů tvorby cen
- styk se zákazníky a péče o zákazníka
- kontaktování zákazníků a zajištění další komunikace
- prezentace zboží
- vedení evidence obchodní dokumentace
- poskytování informační zpětné vazby

Hlavní ukazatele výkonu:

- Dobré vztahy s odběrateli
- Stabilní a postupně se navyšující objednávky
- Uhrazené vydané faktury

Doplňkové činnosti:

POŽADAVKY NA KOMPETENCE K VÝKONU PRÁCE NA PRACOVNÍ POZICI
ODBORNÁ PŘÍPRAVA A CERTIFIKÁTY
<input type="checkbox"/> SŠ – ukončené maturitou
<input type="checkbox"/> VŠ
<u>Vypište další/jiné:</u>
POTŘEBNÁ PRAXE
2 a více let v oblasti vedení podvojného účetnictví.
POVINNÉ ZKOUŠKY, OSVĚDČENÍ A ŠKOLENÍ (ZAŠKRTNĚTE)
<u>Níže označte požadované zkoušky zaměstnance:</u>
<input type="checkbox"/> školení:
<input type="checkbox"/> další:
ODBORNÉ DOVEDNOSTI (včetně specifických potřebných pro práci ve společnosti (navez společnosti))
<ul style="list-style-type: none">- uzavírání obchodních smluv- obchodní vyjednávání s dodavateli nebo odběrateli- jednání se zákazníkem- zpracování předběžných i konečných kalkulací nákladů a cen- projednávání a uzavírání objednávek s obchodními partnery- uzavírání smluv- projednávání reklamací- komunikace

ODBORNÉ ZNALOSTI VČ. JAZYKOVÝCH

- Obchodní právo
- psychologie prodeje
- Reklama a její zásady
- Trh, jeho subjekty a chování
- Postupy při reklamacích, právo spotřebitele

MS Office Nástroje

OBECNÉ DOVEDNOSTI:

- počítačová způsobilost
- numerická způsobilost
- ekonomické povědomí
- právní povědomí
- dobrá znalost českého jazyka

OSOBNOSTNÍ POŽADAVKY

MĚKKÉ KOMPETENCE

- efektivní komunikace
- spolupráce
- aktivní přístup
- flexibilita
- výkonnost
- uspokojování potřeb zákazníka
- plánování a organizace
- ovlivňování ostatních
- řešení problémů
- samostatnost

	Příjmení a jméno, pracovní pozice	Datum	Podpis
Zpracoval:	Iveta Prokšová	6.1.2020	
Schválil:			
Potvrzení zaměstnance převzetí popisu práce na pracovní pozici:			

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Název pozice:	Samostatná účetní		
Jméno a příjmení, titul zaměstnance:	Monika Jelínková		
Název oddělení / týmu:	Účetní oddělení		
Je podřízen pracovní pozici:	majitel společnosti	Zaměstnanec je nadřízen pracovní pozici:	---
Vzdělání:	Úplné střední všeobecné	Obor:	Ekonomický
Odborná způsobilost:		Spolupracuje s:	obchodním oddělením, finančním ředitelem oddělením objednávek

Účel pracovního místa:

Samostatná účetní zajišťuje a odpovídá za účtování jednotlivých oblastí finančního účetnictví účetní jednotky.

Klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti

- kontrola náležitostí účetních dokladů a jejich evidence;
- samostatné účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví;
- zpracování účetních dokladů;
- provádění měsíčních kontrol ve finančním účetnictví;
- zpracování měsíčních a ročních závěrek;
- inventarizace majetku a závazků;
- spolupráce s bankou a auditorkou;
- samostatné účtování o stavu a pohybu peněžních prostředků na bankovních účtech na základě bankovních výpisů, přepočty na Kč u devizových účtů.
- provádění pravidelných kontrol u jednotlivých účtů, kontrola zůstatků DHIM, NHIM, kontrola účtů zásob, zůstatků pokladní knihy;
- vedení karet majetku;
- shromažďování a kontrola náležitostí účetních dokladů, provádění oprav v účetních dokladech;
- výpočet odpisů.

Hlavní ukazatele výkonu:

- formálně a správně vedené účetnictví, dle platné legislativy;
- odeslaná hlášení na finanční úřad a další instituce, bance, auditorovi;
- včas zpracované doklady, zavedené v účetním systému.

Doplňkové činnosti:

POŽADAVKY NA KOMPETENCE K VÝKONU PRÁCE NA PRACOVNÍ POZICI
ODBORNÁ PŘÍPRAVA A CERTIFIKÁTY
___ SŠ – ukončené maturitou
___ VŠ
<u>Vypište další/jiné:</u>
POTŘEBNÁ PRAXE
5 a více let v oblasti vedení podvojného účetnictví.
POVINNÉ ZKOUŠKY, OSVĚDČENÍ A ŠKOLENÍ (ZAŠKRTNĚTE)
<u>Níže označte požadované zkoušky zaměstnance:</u>
___ školení:
___ další:
ODBORNÉ DOVEDNOSTI (včetně specifických potřebných pro práci ve společnosti (navez společnosti))
- účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví
- vedení vnitropodnikového účetnictví;
- kontrola formální i věcné správnosti účetních dokladů;
- provádění účetních kontrol, spoluráce na tvorbě vnitřního předpisu;
- evidence o pohybu majetku a o závazcích;
- sestavení výkazů kontrolního hlášení, přiznání k dph a účetní závěrky;
- vyplňování formulářů a hlášení pro státní statistický úřad;

ODBORNÉ ZNALOSTI VČ. JAZYKOVÝCH

- finanční účetnictví
- účetní doklady a jejich evidence
- podnikové ekonomické systémy
- daňová soustava ve vztahu k účetnictví
- daň z příjmů
- daň z přidané hodnoty
- styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a zdravotními pojišťovnami
- majetek

MS Office Nástroje

OBECNÉ DOVEDNOSTI:

- počítačová způsobilost
- numerická způsobilost
- ekonomické povědomí
- právní povědomí
- dobrá znalost českého jazyka

OSOBNOSTNÍ POŽADAVKY

MĚKKÉ KOMPETENCE

- plánování a organizování práce
- kooperace
- aktivní přístup
- flexibilita
- výkonnost
- objevování a orientace v informacích
- řešení problémů
- samostatnost
- efektivní komunikace

	Příjmení a jméno, pracovní pozice	Datum	Podpis
Zpracoval:	Iveta Prokšová	3.1.2020	
Schválil:			
Potvrzení zaměstnance převzetí popisu práce na pracovní pozici:			

Příloha 5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

1 Vzdělání

Vzdělání	základní	vyučení	úplné střední všeobecné	úplné střední odborné	vyšší odborné	vysokoškolské - bakalářské	vysokoškolské - magisterské
relativní četnost	15	8	2	4	0	2	1
absolutní četnost v %	46,9 %	25 %	6,2 %	12,5 %	0 %	6,2 %	3,2 %

zdroj: vlastní zpracování

2 Odborná praxe

Praxe	žádná	1-3 roky	4-6 let	7 a více let
relativní četnost	2	6	6	18
absolutní četnost	6,2 %	18,8 %	18,8 %	56,2 %

zdroj: vlastní zpracování

3 Vyžaduje vaše pracovní místo odbornou způsobilost?

Odborná způsobilost	ano	ne
relativní četnost	9	23
absolutní četnost	28,1 %	71,9 %

V údajích pro odbornou specializaci uvedli uchazeči osvědčení pro obsluhu vysokozdvíhacího vozíku, tuto odbornou způsobilost uvedlo 5 respondentů, odborné znalosti účetnictví uvedli 2 respondenti, odbornost v chemickém průmyslu 2 respondenti.

zdroj: vlastní zpracování

4 Vyžaduje vaše pracovní místo znalost cizího jazyka? (V případě že ano, uveďte úroveň - základní, střední, vysoká)

Cizí jazyk	AJ/úroveň	NJ/úroveň	žádný	Jiný/úroveň
relativní četnost	0	1/ pokročilá	30	1/maďarský, pokročilá
absolutní četnost	0	3,1 %	93,8 %	3,1 %

zdroj: vlastní zpracování

5 Vyžaduje vaše pracovní místo jiné důležité znalosti, právní předpisy, potřebné k výkonu? V případě, že ano, uveďte jaké:

Na tuto otázku respondenti z většiny neuvodli žádnou odpověď. Žádné jiné důležité požadavky na pracovní místa ve společnosti nejsou potřeba.

6 Uveďte další znalosti, které potřebujete k výkonu vašeho pracovního místa.

Ani na tuto otázku nebyla uvedena žádná odpověď. Zřejmě dle respondentů není potřeba žádné další specifické znalosti.

7 Základní náplň práce vašeho pracovního místa?

Náplň práce	obsluha výrobních strojů	práce ve skladu, vyskladnění objednávek	míchání	převoz ještěrkou	navazování surovin	balení a skládání výrobků na paletu	úklid	výzkum a vývoj
relativní četnost	8	4	1	2	1	5	1	1
absolutní četnost	25 %	12,5 %	3,1 %	6,3 %	3,1 %	15,6 %	3,1 %	3,1 %

Náplň práce	objednávky obalů	objednávky a komunikace se zákazníky	příjem materiálu a zboží na sklad	fakturace	účetnictví	opravy a údržba	recepce	vedení výrobních aktivit
relativní četnost	1	2	1	1	1	1	1	1
absolutní četnost	3,1 %	6,3 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %

zdroj: vlastní zpracování

8 Uveďte, které pracovní povinnosti vykonáváte?

Náplň práce	obsluha výrobních strojů	práce ve skladu, vyskladnění objednávek	míchání	převoz ještěrkou	navazování surovin	balení a skládání výrobků na paletu	úklid	výzkum a vývoj
relativní četnost	8	4	1	2	1	5	1	1
absolutní četnost	25 %	12,5 %	3,1 %	6,3 %	3,1 %	15,6 %	3,1 %	3,1 %

zdroj: vlastní zpracování

Náplň práce	objednávky obalů	objednávky a komunikace se zákazníky	příjem materiálu a zboží na sklad	fakturace	účetnictví	opravy a údržba	recepce	vedení výrobních aktivit
relativní četnost	1	2	1	1	1	1	1	1
absolutní četnost	3,1 %	6,3 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %

zdroj: vlastní zpracování

9 Jaké odpovědnosti máte v rámci vašeho pracovního místa?

Náplň práce	vedení lidí	správnost a věcnost v účetnictví	objednávání	fakturace	komunikace se zákazníkem	plánování a vývoj nových výrobků	neuvedeno
relativní četnost	1	1	2	1	3	1	23
absolutní četnost	3,1 %	3,1 %	6,3 %	3,1 %	9,4 %	3,1 %	71,9 %

zdroj: vlastní zpracování

10 Jaké kompetence jsou potřeba v rámci vašeho pracovního místa?

Kompetence	numerická způsobilost	pečlivost	Efektivní komunikace	Schopnost vést	organizování	plánování	neuvedeno
relativní četnost	19	32	5	1	8	6	0
absolutní četnost	59,4 %	100 %	15,6 %	3,1 %	25 %	18,8 %	0 %

zdroj: vlastní zpracování

11 Které vlastnosti a schopnosti jsou potřeba nejčastěji pro výkon vašeho pracovního místa?

Kompetence	adaptabilita	asertivita	flexibilita	iniciativa	komunikační schopnosti	kreativita	odolnost vůči zátěži
relativní četnost	8	1	12	3	3	0	0
absolutní četnost	25 %	3,1 %	37,5 %	9,4 %	9,4 %	0 %	0 %

Kompetence	organizování	plánování	pozornost	rozhodování	řešení konfliktů	samostatnost	schopnost empatie
relativní četnost	6	8	12	1	3	6	1
absolutní četnost	18,8 %	25 %	37,5 %	3,1 %	9,4 %	18,8 %	3,1 %

Kompetence	schopnost vést	trpělivost	jiná				
relativní četnost	1	8	0				
absolutní četnost	3,1 %	25 %	0 %				

zdroj: vlastní zpracování

12 Vyžaduje vaše práce převážně?

Práce	převážně práce o samotě	převážně práce v týmu	převážně kontakt s dodavateli, odběrateli	převážně cestování	nepravidelné činnosti	stresující termíny
relativní četnost	4	15	3	0	8	2
absolutní četnost	12,5 %	46,9 %	9,4 %	0 %	25 %	6,2 %

zdroj: vlastní zpracování

Umístění pracoviště

13 Vykonáváte vaši práci převážně:

Umístění pracoviště	venku	uvnitř	sdílená kancelář	samostatná kancelář	jiné
relativní četnost	4	15	3	0	8
absolutní četnost	12,5 %	46,9 %	9,4 %	0 %	25 %

zdroj: vlastní zpracování

14 Uveďte oddělení, kde svoje pracovní místo vykonáváte:

Oddělení	výroba	sklad	nákup	obchod	finanční	fakturace	recepce
relativní četnost	20	4	2	3	1	1	1
absolutní četnost	62,5 %	12,5 %	6,3 %	9,4 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %

zdroj: vlastní zpracování

15 Uveďte pracovní dobu:

Pracovní doba	výroba 7 - 16 h/pa do 13,30 h	sklad 7 - 16 h/pa do 13,30 h	nákup 7 - 16 h/ pa do 13,30 h	obchod 7 - 16 h/pa do 13,30 h	finanční 7,30 - 11,30 h	fakturace 7 - 16h/pa do 13,30 h	recepce 7 - 16 h/ pa do 13,30 h
relativní četnost	20	4	2	3	1	1	1
absolutní četnost	62,5 %	12,5 %	6,3 %	9,4 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %

zdroj: vlastní zpracování

16 Fyzikální prostředí: hodnoceno škálou

Fyzikální prostředí	teplota	osvětlení	pohodlnost	vybavení pracoviště
relativní četnost	20	32	21	7

zdroj: vlastní zpracování

17 Fyzické požadavky, uveďte jak jsou pracovní činnosti v rámci vašeho pracovního místa převážně vykonávány:

Fyzické požadavky	převážně vsedě	převážně ve stoje	jinak/kombinace obojího
relativní četnost	5	22	4
absolutní četnost	15,6 %	68,8 %	15,6 %

zdroj: vlastní zpracování

18 Uveďte, jaké vybavení potřebujete k výkonu vaší práce?

Vybavení	ochranné pomůcky, oblečení, boty, rukavice	počítač+tiskárna	kancelářské vybavení	stůl+židle	program	telefon	nářadí	ještěrka/vozík
relativní četnost	14	7	4	7	7	6	1	4
absolutní četnost	43,8 %	21,8 %	12,5 %	21,8 %	21,8 %	18,8 %	3,1 %	12,5 %

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Snímek pracovního dne vybraných pozic

VÝKONNÝ
 ZÁKAZNÍKOVNA
 NADŘÍZENÝ - D a Z DOKUMENTY
 ZODPĚVNÝ - ZÁZNÍ
 RR. 2037 : 4,30 - 11,30
 VÝKONNÝ RR. PNE
 4,14 - příjezd do práce
 4,16 - seznámit s úkoly ze (učebná 4 minuty)
 4,24 - otevření účetního programu
 4,26 - kladení faktur, páči seznámit s úkoly a
 si nejspíše vyhledat účty a zadávání faktur
 a sádky z internetového data. Během toho
 soustředěně rovněž a formální zpracování
 třídesí účty, ch faktur trvalo 24 minut
 8,03 Třídění sádkové faktury, uložení
 sádky 82 minut.
 8,30 - kladení 4 minut
 8,39 - kladení faktur do účetního programu.
 Účetní vyplnění folií a programů faktur
 20 minut, páči a jedné faktury 2,0t uložení
 písemně. Faktury sádkové do systému.
 10,03 - kladení sádky do 10,18 10,18 - otevření
 10,30 - kladení sádky do systému. Účetní odesílání
 dokumentů bankovním kanálem za účelem
 3 pracovní dny. Účetní sádky.
 Účetní sádky měnícími úkoly personálu a jiné
 úkoly.
 12,38 seznámit se s úkoly a kladení, úkoly a
 sádky a kladení a 12,51a

FAUTHERNT
 ANDREOTTI - VASILE J. 17. DECEMBRI, SĂRĂRUCI PĂDURE
 7022/2007 - 0 J. 1. 2010

12. 2009 - 4 - 16 k

10 set pauri
 11 VĂCĂRENTI
 pământuri și pășuni, 1 oală
 și 10 kg, 1 mărgele și 1 p.

- 5,03 pământ na pământ
- 5,06 zapornici fe, nădăni lașu
- 4,16 uadnăni k fe, otocnăni, posty outloole,
 urubă acțiat emarlu. Nădăni k nădăni
 fe 38 kmarlu, adpădăni cu karmăni
 na pământ. Nădăni k nădăni
 pământ (pauri 53) 2 posty outloole.
- 9,09 uadnăni a uadnăni posty outloole
 karmăni pauri
- 9,11 otocnăni pământ nădăni pauri a
 obpădăni karmăni pauri nădăni
 pauri. karmăni a karmăni și karmăni
 adpădăni karmăni pauri pauri
 karmăni pauri (pauri karmăni karmăni)
 karmăni pauri karmăni
- 11,08 nădăni karmăni na karmăni nădăni
 alier karmăni obpădăni, adpădăni obpădăni,
 pauri. nădăni, nădăni karmăni, nădăni
 a karmăni karmăni. karmăni karmăni
 karmăni
- 13,58 pauri na obpădăni 30 mm (karmăni)
- 14,51 otocnăni karmăni outloole, adpădăni na obpădăni
 karmăni, obpădăni, pauri karmăni karmăni
 karmăni karmăni 16, 13
- 16,15 karmăni karmăni, karmăni (2 karmăni)
- 16,30 karmăni pauri day karmăni pauri karmăni
 karmăni karmăni

OBANADNI VAKUINICE SAGBANA KODY 1224 C 1 2020
 FIDELICAR LONAN
 NADA/KOTIK TA. 7/10, 9ADITEA' 12 ut
 DORR/KOTIK' 18' matanda
 TA DOBY : 7 - 16 h NADENA 1/3 zakuska
 WAKELANI : 1/2 + matanda

- NIKAZ TA DOBY
 4,00 TIKALAN sa paeranda
 4,00 SAGMATA fe + NADANI ka'ra
 4,16 OROANI ukatanda pangam a jody aulita
 4,16 LAGIDANI emandira ukatanda (2 omi'ly)
 4,39 NUPANA kalabaca sa may' pordult
 OROANI pangam' sady i kalabaca com
 10' hdi fil. a sdy, gillidim' malona to
 pa' nypeta, nypeta ka'labaca, a para
 a d'pandim'
 9,04 Odelat sa rapeta, komu'kuaa p' nalamim
 k'era (20 mm)
 9,30 kaka' para
 9,39 DITARA i may'lelem a kanda'ku (2,10 a)
 11,49 p'udat apot k' p'entimim' otali.
 k'andim' p'andir to kalabaca, a' sady a
 pangam' excel. babu'la. k'andim' ukat
 kalabaca
 14,00 Odel
 14,31 may'lele p'udat odel a' sady a' sady a' sady
 n'ada di' n'ada
 15,54 N'ada sa p'andir k'andim' p'andir
 nypeta, fe' kalabaca.

