



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI

HUMAN RESOURCES ACTIVITIES IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. BARBORA MATĚJÍČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Matějčková Barbora, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Personální činnosti v organizaci

v anglickém jazyce:

Human Resources Activities in Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R.B. Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6.

STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 17.01.2011

Abstrakt

Diplomová práce „Personální činnosti ve společnosti“ se zaměřuje na provádění personálních prací ve společnosti Jiří Bláha. Specifikuje jednotlivé personální činnosti z teoretického hlediska a následně je porovnává se skutečným stavem, zjištěným analýzou a dotazníkovým šetřením. Obsahuje návrhy školení a změn v oblasti personálních činností, které by měly napomoci zlepšit personální činnosti a zvýšit spokojenost pracovníků.

Abstract

The diploma thesis „Human Resources Activities in Company“ focuses on specification of personnel work in the Jiří Bláha company. Specifies individual human resources activities from a theoretical knowledge and compare it with reality, obtained in the analysis and questionnaire survey. It contains suggestion of trainings and changes that should help to increase the satisfaction of workers and improve the human resources activities.

Klíčová slova

Personální činnosti, analýza pracovních míst, výběr pracovníků, přijímání, adaptace, hodnocení práce, systém odměňování, vzdělávání.

Keywords

Human resources activities, analysis of working places, recruitment, adaptation, job evaluation, reward systems, training.

Bibliografická citace práce

MATĚJÍČKOVÁ, B. *Personální činnosti v organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 102 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Personální činnosti v organizaci“ vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Emilie Frankové, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejícím s právem autorským).

V Brně dne 15. ledna 2011

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Emílii Frankové, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu Bláhovi za ochotu a spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	10
Vymezení problému a cíle práce	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Personální práce.....	12
1.2 Personální činnosti.....	13
1.2.1 Analýza pracovních míst.....	14
1.2.2 Personální plánování	17
1.2.3 Získávání pracovníků	18
1.2.4 Výběr pracovníků.....	23
1.2.5 Přijímání a adaptace pracovníků	25
1.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	27
1.2.7 Odměňování pracovníků	29
1.2.8 Péče o pracovníky	32
1.2.9 Uvolňování pracovníků z organizace.....	34
1.2.10 Personální informační systém	36
1.3 Shrnutí	36
2 Analýza problému a současné situace	39
2.1 Popis společnosti	39
2.2 Analýza personálních činností.....	42
2.2.1 Analýza pracovních míst.....	42
2.2.2 Personální plánování	42
2.2.3 Získávání pracovníků	43
2.2.4 Výběr pracovníků.....	44
2.2.5 Přijímání a adaptace pracovníků	45
2.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	47
2.2.7 Odměňování pracovníků	48
2.2.8 Péče o pracovníky	50

2.2.9	Uvolňování pracovníků z organizace	51
2.2.10	Personální informační systém	51
2.3	Dotazníkové šetření	51
2.4	Shrnutí	67
3	Vlastní návrhy řešení	71
3.1	Formulace problematických faktorů a návrhy řešení	71
3.1.1	Stabilizace pracovníků	71
3.1.2	Rozvoj a vzdělávání pracovníků	73
3.1.3	Systém hodnocení pracovníků	77
3.1.4	Výše mzdy a ostatní finanční odměny	78
3.1.5	Systém péče o pracovníky	80
3.1.6	Kritika a jak na ni	80
3.1.7	Mobbing na pracovišti.....	82
3.1.8	Způsob vyjadřování.....	83
3.2	Přínosy a náklady navržených doporučení	84
3.2.1	Přínosy navržených doporučení	84
3.2.2	Náklady navržených doporučení.....	85
	Závěr	88
	Seznam použité literatury	90
	Seznam příloh	92
	Seznam tabulek.....	92
	Seznam grafů	92

ÚVOD

Úspěch podniku v současné době závisí na mnoha faktorech. K základním pilířům úspěšného podniku patří mimo jiné také správně vykonávaná personální práce, vhodná organizace práce a odpovídající provádění jednotlivých procesů. V malých a středních společnostech ovšem bývají personální činnosti většinou realizovány přímo majitelem nebo osobou, která nemá v tomto oboru odpovídající znalosti a praxi. Stejně na tom byla i společnost pana Bláhy, který do nedávné doby řešil veškerou problematiku spojenou s lidským kapitálem sám. Dosud, i když ve společnosti funguje personální úsek, má pan Bláha samozřejmě rozhodující slovo.

Společnost může vkládat velké peněžní částky do strojového a dalšího vybavení, nelze ale zapomínat ani na přiměřené finanční a nefinanční vklady do vlastních lidských zdrojů. Sebelepší a moderní stroj nemůže podávat svůj optimální výkon v ruce pracovníka, který neví, jak ho obsluhovat a udržívat. Proto se musí investovat i do jednotlivých pracovníků, a to nejen do školení a kurzů rozvíjejících jejich schopnosti a dovednosti, ale i do jejich mezd a odměn napomáhajících růstu motivace a loajality pracovníků. Lze předpokládat, že pak bude podáván vyšší a stabilnější výkon.

Před nástupem možností pro zlepšení personálních činností je třeba zhodnotit současný stav. Proto bude provedeno šetření v této oblasti, a to pomocí rozhovorů a dotazníkového šetření. Na základě výsledků tohoto zjišťování budou navrženy možné způsoby řešení jednotlivých problematických situací. Nabídnuté změny by měly pomoci zvýšit motivaci pracovníků a zároveň jejich stabilizaci. V diplomové práci jsou předloženy též možnosti pro zlepšení manažerských dovedností vedoucích pracovníků. Při volbě osnovy řešení je třeba brát ohled na neochotu většiny firem investovat své finanční prostředky do lidského kapitálu. V rozporu s nejnovějšími výzkumy stále spousta společností raději investuje pouze do strojů a zařízení, aby byly dále než konkurence, místo aby současně zlepšovaly kvalitu svých lidských zdrojů.

Vymezení problému a cíle práce

Cílem diplomové práce je zmapovat problematiku personálních činností v dynamicky se rozvíjejícím podniku a tím zajistit vyšší konkurenceschopnost prostřednictvím efektivnějšího využívání současných lidských zdrojů, ale také napomoci při odstraňování faktorů snižujících jejich motivaci. Dále je cílem definovat stav jednotlivých personálních činností a formulovat relevantní návrhy na zlepšení situace v této oblasti, včetně uvedení jejich pravděpodobných přínosů.

Popisovaný podnik je ve fázi růstu, která je velmi citlivá na různé vlivy. Zanedbání některých faktorů může mít nepříjemné důsledky pro celý podnik, je proto potřeba maximalizovat snahy o přizpůsobení lidských zdrojů vývoji podniku a zvyšujícím se nárokům na jejich schopnosti a dovednosti.

První část práce je věnována specifikaci teoretických východisek, zejména pak definování pojmu personální práce a popisu jednotlivých personálních činností, které jsou její součástí. Jedná se především o získávání a přijímání pracovníků, péči o ně, jejich odměňování a hodnocení, dále pak o uvolňování pracovníků z podniku a personální informační systém.

Druhá část práce je věnována aplikaci poznatků předchozí části na konkrétní společnost. Představuje analýzu současného stavu a provádění jednotlivých personálních činností v pekařství pana Jiřího Bláhy. Dále je zpracováno dotazníkové šetření v této společnosti a vyhodnoceny jeho výsledky. Kromě dotazníkového šetření byly informace získávány pomocí rozhovorů s vybranými pracovníky, personalistou a vrcholovým vedením společnosti.

Třetí a zároveň poslední část obsahuje vlastní návrhy řešení problematických oblastí, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Součástí kapitoly jsou doporučení pro vedení společnosti, jak zlepšit komunikaci na pracovišti a stabilizovat pracovníky. Dále jsou zde navržena profesní školení vedoucích pracovníků, vhodná pro zlepšení jejich manažerských dovedností a dalších schopností.

1 Teoretická východiska práce

V současné době management organizací již začíná chápat hodnotu lidského kapitálu. Příkladá tak stále větší důraz na provádění personální práce v organizaci a její jednotlivé úkoly. Je proto důležité definovat správné postupy a vhodná východiska.

1.1 Personální práce

Personální práce na našem území zaznamenala za posledních dvacet let zásadní pokrok. Za hlavní příčinu lze považovat změny podmíněné nástupem demokracie a transformace ekonomiky. Z existenčních důvodů musí organizace využívat výhody, které jim poskytují nové formy organizace práce, založené na vyšší motivaci k práci, na kreativitě a morálních zásadách pracovníků, rostoucích pracovních kompetencích, a také na vysoké ochotě a schopnosti pracovníků získávat nové znalosti. Personální práce prošla pozoruhodným vývojem, jehož stádia lze rozdělit do následujících etap: personální administrativu, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007).

Dvořáková (2007, s. 12) uvádí: „*Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí.*“ Personální útvar zpravidla odpovídá za personální administrativu, ale i za koncepční a metodické aspekty personální práce.

Strukturu obsahu personálního managementu je možné formulovat následovně (Bedrnová, Nový a kol.):

- *personální politika a její realizace* – klade si za cíl pozitivně ovlivnit získávání a rozmisťování pracovníků, využívání jejich potenciálu, seberealizaci pracovníků na každém pracovišti a rozvoj jejich osobnosti,
- *sociální politika a její realizace* – vytváří podmínky pro realizaci úspěšné personální politiky a zároveň pracovní spokojenosti zaměstnanců; nesmí se zapomínat ani na její širší společenský význam,
- *vedení lidí* – klade si za cíl pozitivně ovlivnit ochotu lidí pracovat.

Aktivita v oblasti sociální politiky není možné chápat jen jako ztracené náklady, ale jako podpůrný systém personální práce, který zvyšuje zaujatost pro práci a loajalitu pracovníků, jejich odpovědnost vůči zaměstnavateli a výkonnost jednotlivých pozitivně motivovaných pracovníků (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2007).

Pochopitelně je nezbytné, aby byl kvalitní systém práce s lidmi v podniku komplexní a zahrnoval vše podstatné v oblasti pracovního zaměření pracovníků, využíval všech prostředků k posilování motivace, ale přitom neměl charakter manipulace s pracovníky. Zároveň by měl vytvářet pocit jejich vlastní odpovědnosti za úspěch podniku. Dále má vytvářet prostor pro seberealizaci, má být součástí vnitropodnikového řízení a odrážet strategii organizace a její kulturu (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2007).

1.2 Personální činnosti

Všechny činnosti týkající se zaměstnaneckých záležitostí by měly být soustředěny v jednom útvaru. Personální oddělení musí mít v podniku takové postavení, aby mohlo plnit své funkce a provádět veškeré personální činnosti, za které je zodpovědné (Palán, 2002). K uskutečňování organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí slouží personálnímu útvaru společnosti personální činnosti (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007).

Realizaci jednotlivých personálních činností ovlivňuje řada vnitroorganizačních i mimoorganizačních faktorů. K vnějším faktorům, majícím vliv na jednotlivé činnosti, patří aktuální situace na trhu práce, normy upravující vztah zaměstnavatelů a zaměstnanců, ale i konkurence a ostatní podniky v okolí. Mezi vnitřní faktory jsou zahrnovány základní směry a principy politiky organizace, dále organizační kultura, ekonomická situace podniku a její perspektiva (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2007).

Personální činnosti v podniku lze rozdělit do několika kategorií, například následovně (Kociánová, 2010; Koubek 2007):

- analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání a adaptace pracovníků,

- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- péče o pracovníky,
- uvolňování pracovníků z organizace,
- personální informační systém.

Popis a specifické vlastnosti jednotlivých personálních činností jsou uvedeny v následujícím textu.

1.2.1 Analýza pracovních míst

Velmi důležitou činností v systému řízení lidských zdrojů je analýza pracovních míst. Slouží jako podklad pro další procesy, které jsou součástí personálních činností.

Analýzu pracovního místa definoval Koubek (2007, s. 43) takto: „... poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vzbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.“

Před zahájením procesu přijímání nových zaměstnanců je třeba stanovit, jaké požadavky máme na obsazovanou pozici a na základě jakých kritérií budeme kandidáty vybírat. Není důležité, obsazujeme-li již existující nebo zcela novou pozici. Analýza pracovního místa by měla být základem pro další postup. Dle Armstronga (1999) je analýza pracovního místa základem pro možnost vytvoření popisu pracovního místa, podkladů pro získávání a vzdělávání pracovníků, ale také pro hodnocení práce.

Popis pracovního místa má význam nejen pro organizaci, ale i pro zaměstnance, protože je v něm vymezena jejich pravomoc, ale také odpovědnost jakou mají a kritéria jejich práce. Popis pracovního místa může mít například následující strukturu (Kociánová, 2010):

- název pracovního místa – funkce, název útvaru,
- přímý nadřízený,

- počet podřízených,
- zastupování (kým je zastupován a koho zastupuje),
- provázanost s dalšími pracovními místy v organizaci a mimo ni (zařazení v organizační struktuře, nadřízenost a podřízenost),
- účel pracovního místa,
- seznam úkolů a činností na pracovním místě,
- popis povinností na pracovním místě,
- odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě,
- očekávané výsledky,
- předpisy pro práci na daném místě,
- potřebné technické prostředky a zařízení k práci,
- pracovní podmínky a případná rizika práce.

Očekávaným přínosem popisu pracovního místa je možnost definice nároků na pracovníka na tomto místě. Obvykle se jedná o požadované vzdělání, praxi a zkušenosti, jazykové předpoklady, specifické znalosti a dovednosti, osobnostní a fyzické předpoklady, případně i další požadavky. V současné době je při specifikaci nároků je třeba dávat si pozor, aby se zde neobjevovaly diskriminační prvky (například věk, pohlaví, vyznání atd.).

Sběr údajů pro popis pracovního místa je možno provádět několika způsoby, například pomocí rozhovorů, dotazníků, pozorování a případně i s pomocí samotného pracovníka, který osobně zpracuje popis své pozice.

Rozhovor o pracovním místě je obvykle prováděn nejen se stávajícím zaměstnancem, ale je přínosné provést ho i se zaměstnancem odcházejícím, stejně tak jako i s nadřízeným pracovníkem. Je možno uplatnit tři základní typy vedení rozhovoru, a to *strukturovaný* (předem připravené otázky v daném pořadí), *nestrukturovaný* (jsou stanoveny pouze rámcové cíle; pořadí otázek a přesné znění je na rozhodnutí tazatele) a *skupinový rozhovor* (může být strukturovaný i nestrukturovaný se skupinou zaměstnanců). Při vedení rozhovoru je dle Armstronga (1999) důležité dodržovat několik zásad:

- dodržovat logickou návaznost otázek,

- zabezpečit získání relevantních údajů (nedovolit sklouznout k nadneseným popisům práce),
- oddělit irelevantní informace od těch podstatných,
- vyhnout se zavádějícím otázkám,
- poskytnout prostor k hovoru navozením atmosféry důvěry.

Informace, získané při rozhovoru s držitelem pracovního místa, je vhodné ověřit u více zaměstnanců, vykonávajících stejnou pozici, a u přímého nadřízeného. Jelikož mohou být na práci či pracovní místo rozdílné názory, je třeba uvést je na pravou míru a v soulad. Nevýhodou rozhovorů je jejich časová náročnost, jsou ale podstatně pružnější a mohou jít více do hloubky než například dotazníkové šetření.

Dotazníky jsou vhodné, analyzujeme-li větší počet pracovních míst. Jejich nevýhodou je závislost na ochotě a schopnostech pracovníků písemně se vyjadřovat ke své práci. Dotazník by měla vytvořit osoba, která má příslušnou kvalifikaci a je seznámena s prací na analyzovaném místě. Doporučuje se pilotní ověření dotazníku na menším vzorku dotazovaných, aby se zjistila jeho vypovídací schopnost. Koubek (2000) uvádí následující doporučení k tvorbě dotazníků:

- seznámit se s již používanými dotazníky a zvážit, do jaké míry se jimi můžeme nechat inspirovat,
- zvážit, které otázky lze do dotazníku zahrnout,
- vytvořit co nejkratší dotazník, aby svou délkou neodrazoval od vyplnění,
- otázky formulovat srozumitelně, jednoznačně a nekomplikovaně,
- zařadit různé typy otázek,
- formulovat otázky tak, aby bylo možné odpovědi třídit, porovnávat a vyhodnocovat,
- dotazník ověřit u skupiny pracovníků a dle výsledků ho případně upravit,
- poskytnout pracovníkům čas k jeho vyplnění.

Pozorování při analýze pracovního místa znamená sledování pracovníka v průběhu práce a zaznamenávání jeho činností, tedy co dělá, jak to dělá a kolik času na daný úkol potřebuje. Tento způsob získávání informací není vhodný u pozic, které zahrnují objektivně nezhodnotitelné duševní činnosti.

1.2.2 Personální plánování

Obecně lze říci, že plánování lidských zdrojů propojuje potřeby podniku po pracovní síle s jejich zdroji, a to vše v perspektivě delší než jeden rok, a zároveň neustále hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců v současnosti, ale i v budoucnosti (ARMSTRONG, 1999).

Plánování má své cíle, a to zabezpečit, aby organizace (Armstrong, 1999):

- co nejefektivněji a nejlépe využívala lidské zdroje,
- stále měla a udržela si potřebný počet lidí s požadovanými schopnostmi a dovednostmi,
- byla schopna předvídat a předejít problémům vzniklým přebytkem nebo nedostatkem pracovních sil,
- byla schopna rozvíjet a vycvičit zaměstnance, aby byli flexibilnější, a tak se dokázala adaptovat na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovala závislost na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů v případech, kdy je nabídka pracovních sil s potřebnou kvalifikací nedostatečná.

Personální plánování se provádí v několika krocích. Jeho prvním a nejobtížnějším krokem je stanovení budoucí potřeby pracovníků, které musíme mít ke splnění plánovaných úkolů. K odhadu požadovaného množství pracovníků se využívají intuitivní a kvantitativní metody. (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Následně můžeme stanovit, jakými zdroji disponujeme a jaká je jejich nabídka (vnitřní a vnější zdroje). V okamžiku, kdy máme vymezen stav budoucí i současné, můžeme přikročit ke srovnání těchto skutečností a naplánování budoucího vývoje v oblasti lidských zdrojů, tedy možnosti sladit nabídku s poptávkou. Nesmíme ale zapomínat, že je potřeba neustále monitorovat realizaci plánů. Pokud nedochází ke shodě, je nutno okamžitě zjistit, kde a proč vznikl rozpor.

Při personálním plánování je kromě sledování potřeby pracovníků a pokrytí těchto požadavků nezbytné respektovat i fakt, že každý jednatel má své vlastní plány a cíle, a že řada z nich je spojena s jeho zaměstnavatelem. Pracovník by tedy měl mít představu o své budoucnosti ve společnosti, aby mohl lépe realizovat své životní

a kariérní plány. Proto by součástí personálního plánování mělo být i plánování personálního rozvoje pracovníků (KOUBEK, 2007).

1.2.3 Získávání pracovníků

Jednou z nejdůležitějších činností personálního oddělení je získávání nových pracovních kapacit s následným pečlivým výběrem pracovníků, protože tato činnost zásadně ovlivňuje kvalitu a množství lidí, vstupujících do organizace. V podstatě lze říci, že *„úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.“* (KOUBEK, 2007, s. 69)

Koubek (2007) popisuje postup při získávání zaměstnanců v jednotlivých krocích, posloupnost je následující:

1. Identifikace potřeby obsadit pracovní místo.
2. Popis a specifikace obsazované pozice.
3. Zvážení alternativ.
4. Analýza obsazované pracovní pozice (výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa).
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní a vnější zdroje).
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Stanovení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky.
10. Shromažďování dokumentů a informací o uchazečích.
11. Předvýběr uchazečů na základě přijatých dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám.

Potřebu obsadit pracovní místo je nutno rozpoznat s dostatečným předstihem, abychom místo obsadili ještě před jeho uvolněním (možnost zaučení odcházejícím pracovníkem), případně minimalizovali čas, po který je pozice neobsazená (vznik dodatečných nákladů při nutnosti zástupu dané pracovní pozice).

Abychom zjistili, koho na dané pracovní místo hledáme, je podmínkou správně **specifikovat, jaké místo bude obsazováno** (popis a specifikace pracovního místa). Následně musíme posoudit možnost alternativ, které nastávají:

- obsazení pracovního místa na plný úvazek,
- pokrytí práce formou částečného úvazku nebo dočasným pracovním poměrem,
- rozdělení práce mezi stávající zaměstnance,
- zrušení pracovní pozice,
- vykrytí pracovního místa subdodavatelsky.

Výběr charakteristik a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a následný výběr pracovníků, musí být pro větší srozumitelnost pro uchazeče a snadnější manipulaci s informacemi (v plném rozsahu je totiž popis pracovního místa příliš rozsáhlý a nepřehledný) proveden velmi pečlivě. Základními údaji, které by měly být vybrány, jsou název pracovního místa, základní pracovní úkoly, místo výkonu práce a pracovní podmínky. Je také důležité stanovit základní požadavky na pracovníka, mezi nejdůležitější patří vzdělání a kvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti a osobnostní charakteristiky (KOUBEK, 2007).

Při obsazování pracovního místa je třeba identifikovat **potenciální zdroje uchazečů**. Je tedy nutno zvážit, je-li možné obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů nebo ze zdrojů vnějších. Pokud se rozhodneme pro pracovníka z naší organizace, přináší to řadu výhod:

- uchazeč je již seznámen s politikou a chodem společnosti,
- zaměstnavatel už uchazeče zná (do určité míry může předvídat jeho chování),
- posílení jistoty zaměstnání a upevnění vztahu ke společnosti,
- upevní se morálka zaměstnanců, jelikož vidí možnost kariérního růstu,
- nízké náklady při obsazení pracovního místa.

Existují i nevýhody, spojené s obsazením místa pracovníkem již zaměstnaným ve společnosti. Jsou to především:

- nutnost obsadit pracovní místo, které převáděný pracovník při změně místa opustí,
- výběr je do jisté míry omezen,
- možnost vzniku dodatečných nákladů na vzdělání pracovníka,

- ztráta možnosti nového a kreativního pohledu uchazeče z vnějších zdrojů (dlouholetý pracovník je mnohdy neschopen změnit zaběhnuté stereotypy),
- vznik rivality mezi spolupracovníky (napětí v mezilidských vztazích – proč on a ne já).

Pokud nemáme dostatečné vnitřní zdroje nebo nejsou ve firmě žádné vhodné uchazeči, přichází okamžik hledání ve vnějších zdrojích, mezi které patří volné pracovní síly na trhu, absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací, případně další zdroje, jako jsou důchodci, studenti či pracovní síly ze zahraničí. Výhody při získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- širší nabídka pracovníků,
- možnost přínosu nových myšlenek a postupů,
- snazší akceptovatelnost od stávajících kolegů než případného povýšeného kolegy.

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů existuje i spousta negativních aspektů, například (Kociánová, 2010):

- vyšší náklady při získávání pracovníka,
- nový pracovník se neorientuje v organizaci a její vnitřní politice,
- vyšší riziko, že se pracovník neadaptuje na novou pozici,
- zvýšení fluktuace zaměstnanců,
- blokáce možnosti kariérního růstu vlastních zaměstnanců.

Volba metody získávání pracovníků je závislá na mnoha faktorech, přičemž spousta z nich se stanovuje v předchozích krocích (pracovníci z vnitřních x vnějších zdrojů, požadované vzdělání, praxe atd.). Dalším kritériem volby metody je situace na trhu práce, prostředky, které můžeme uvolnit na získání pracovníků, a doba, jakou máme na nalezení nového pracovníka. Metod, které můžeme při hledání zaměstnanců použít, je řada, přičemž každá má své výhody i nevýhody. Obvykle se přistupuje ke kombinaci více metod. Nejčastější z nich jsou (Koubek, 2007; Kociánová, 2010):

- *inzerování v médiích* – inzerovat lze v tisku, televizi i rozhlas, inzerovat může společnost sama nebo s pomocí profesionální agentury; inzerát by měl obsahovat základní informace (nadpis inzerátu, název organizace, název

a charakteristiky pracovního místa, požadavky na pracovníka, způsob a termín pro možnost reakce zájemců o pracovní místo),

- *inzerování na internetu* – v současné době velmi oblíbená metoda; inzerování pracovních nabídek na vlastních stránkách, u zprostředkovatelů práce apod.; je možno využít pro kvalifikované i nekvalifikované pozice, výhodou je rychlé získání dokumentů (životopisy, dotazníky...); relativně levná metoda,
- *ústní dotaz nebo nabídka* – oslovujeme vytipované jedince nebo známé; velmi rychlá a levná metoda; existuje zde však riziko, že se při výběru necháme ovlivnit svým vztahem k vytipované osobě,
- *doporučení současného pracovníka* – současný pracovník informuje přímo o vhodném kandidátovi nebo svému známému řekne o volném místě; většinou bývá doporučen vhodný kandidát, jelikož si pracovník nechce zkazit dobré jméno ve firmě,
- *vývěsky ve firmě a mimo ni* – zveřejňují se na místě, kde si jich je možné všimnout; riziko omezeného počtu uchazečů; kladem je redukce nevhodných uchazečů, jelikož vědí, do čeho jdou; vhodné pro méně kvalifikované profese,
- *letáky v poštovních schránkách* – zaměření se na určitou oblast; vhodné pro méně kvalifikovanou práci; leták musí zaujmout na první pohled,
- *spolupráce se vzdělávacími institucemi* – spolupráce s univerzitami, školami, učilišti, nabídka stáží, praxí, případně součinnost při zpracování diplomových prací; možnost získání pracovníků s potřebným profesním zaměřením,
- *spolupráce s úřady práce* – jasně formulované požadavky na pracovníka; úřady práce by měly vybírat vhodné kandidáty; limitovaný počet uchazečů; opět vhodné pro pracovní pozice nevyžadující vysokou kvalifikaci; v některých případech možnost získání příspěvku od úřadu práce,
- *zprostředkovatelské agentury* – agentury samy zadávají inzeráty a vyhledávají ve svých databázích, případně oslovují vytipované pracovníky (executive search); nutno přesně formulovat požadavky na pracovníka a spolupracovat se zprostředkovatelem; drahá metoda; nelze se plně spoléhat na výběr (kvalita a serióznost zprostředkovatelů velmi kolísá), vhodné při hledání vysoce kvalifikovaných odborníků.

Pokud stanovujeme, jaké **dokumenty a informace budeme od uchazečů požadovat**, je nutno vzít v úvahu charakteristiku pracovního místa. Jde-li o nekvalifikované pracovní místo, není potřebné požadovat takové množství informací jako u místa kvalifikovaného. Obvykle se vyžaduje životopis, dotazník, doklad o vzdělání, reference a na většinu pozic i průvodní dopis.

Životopis má několik podob, jsou to volný životopis, polostrukturovaný a strukturovaný životopis. Záleží jen na uvážení, jakou z nich vyžadovat. Obecně je nejpřehlednější, a tudíž i nejčastěji vyžadovanou formou strukturovaný životopis, který však není potřeba, pokud organizace využívá vlastních dotazníků. Chceme-li posoudit osobnost uchazeče a jeho schopnost se vyjadřovat, je vhodný životopis volný. Životopis by měl obvykle obsahovat tyto informace:

- základní informace (jméno a příjmení, bydliště),
- dosažené vzdělání (všechny formy studia a přípravy na povolání i nedokončené),
- dosavadní pracovní zkušenosti,
- schopnosti a dovednosti,
- zájmy a koníčky.

Dotazníky uchazeče o zaměstnání se u nás v menších a středních podnicích nepoužívají v příliš hojné míře. Slouží jako základní dokument evidence zájemců o práci a v některých organizacích nahrazují strukturovaný životopis zasílaný uchazeči. Ve své podstatě obsahují stejné informace jako strukturovaný životopis. V tomto případě má personalista možnost upravit množství a formu požadovaných informací (Koubek, 2007). Při sestavování dotazníku je nutno vyvarovat se žádosti o informace, které nesmí být v dotazníku požadovány (rodné číslo, politická organizovanost, číslo občanského průkazu, rodinný stav, počet dětí, národnost).

Průvodní dopis je vhodný pro posouzení uchazečovy osobnosti a jeho vyjadřovacích schopností v případech, kdy si necháváme zaslat strukturovaný životopis. Uchazeč v něm zdůvodňuje, proč se o místo zajímá a proč přijmout právě jeho. Nelze se však spoléhat pouze na jeho vypovídací schopnost, jelikož nikdy není jisté, že průvodní dopis napsal opravdu uchazeč a ne třetí osoba.

Reference se po roce 1989 příliš nepoužívaly, jelikož velmi připomínaly kádrové posudky. V poslední době se pomalu začínají opět rozšiřovat, zatím jen ve velmi malém měřítku. Častěji se vyžaduje spojení na referenční osobu, kterou personalista sám zkontaktuje (i když tato praxe, mírně řečeno, odporuje právním úpravám).

Při **formulaci nabídky zaměstnání** se nesmí zapomenout uvést všechny relevantní informace o nabízeném místě. Absence názvu a adresy společnosti může v potenciálním uchazeči vzbudit pochybnosti a on na takovou nabídku neodpoví. Kromě požadavků na uchazeče by měla nabídka obsahovat i konkrétní údaje (proč by měl uchazeč chtít pracovat právě v naší firmě). Je třeba se vyhnout nesplnitelným příslibům a zcela nepravdivým informacím.

Formulovanou nabídku zaměstnání je možné následně **uveřejnit**. Formy uveřejnění, které můžeme použít, jsou uvedeny výše při volbě metody získávání pracovníků. V této fázi již následuje **shromažďování dokumentů a informací od uchazečů**. Obvyklé je s uchazeči komunikovat ústně. Na základě dokumentů a rozhovorů dochází k **předvýběru uchazečů**. Jeho výsledkem je zařazení uchazečů do tří skupin, a to *velmi vhodní* (pozvání k dalším procedurám výběru), *vhodní* (jsou osloveni v případě nedostatečného počtu z předchozí skupiny, eventuálně informováni o jiné volné pracovní pozici, pokud by měli zájem) a *nevhodní* (poslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za zájem o práci ve firmě) (KOUBEK, 2007).

Na základě předvýběru je **sestaven seznam uchazečů**, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Počet uchazečů na obsazované místo se liší s přihlédnutím ke zvyklostem ve firmě, obsazované pozici a množství vhodných kandidátů.

1.2.4 Výběr pracovníků

Byl-li sestaven seznam vhodných uchazečů, může se přistoupit k výběru nového pracovníka, při němž by neměli mít rozhodující slovo jen personalisté, ale hlavně vedoucí pracovníci. Během výběru by měly být získány informace, které pomohou předvídat, jak se bude uchazeč chovat na dané pozici, a také úroveň jeho pracovního výkonu, dále jaká je jeho motivace pro práci ve společnosti. Je též nutno ověřit, zda nabízená pozice odpovídá představám, které o ní uchazeč má.

Kociánová (2010) člení výběr pracovníků do několika kroků:

1. Předvýběr – na základě dokumentů, případně rozhovoru s uchazečem (někteří autoři řadí předvýběr do fáze získávání pracovníků).
2. První rozhovor uchazeče s organizací.
3. Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích (testování způsobilosti, assesment centre,...).
4. Přijímací (výběrový) rozhovor.
5. Zhodnocení referencí.
6. Předvedení pracoviště a přestavení uchazeče potenciálním spolupracovníkům.
7. Rozhodnutí o přijetí pracovníka.
8. Informování uchazeče o rozhodnutí a případná nabídka zaměstnání.

Tato posloupnost může být odlišná vzhledem k charakteru obsazované pozice, finančním prostředkům určeným na výběr pracovníka, zvyklostech organizace atd.

Metody výběru pracovníků se používají k posouzení jednotlivých uchazečů, přičemž se klade důraz na požadavky obsazovaného místa. Nejrozšířenějšími metodami výběru pracovníků jsou pohovor (výběrový rozhovor), assesment centre a testy pracovní způsobilosti (skládají se z psychologické diagnostiky, testů a zkoušek znalostí a dovedností).

Pohovor je nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků, jehož úkolem je posoudit předpoklady jednotlivých uchazečů. Pohovory dělíme na *strukturované* (předem připravený s přesně stanovenými otázkami) a *nestrukturované* (improvizovaný bez přípravy témat). Podle Armstronga (2002) je možné dle počtu účastníků (na straně tazatelů i účastníků) rozlišit tři základní typy pohovorů, a to:

Individuální pohovory – jedná se o diskuzi jednoho tazatele a jednoho účastníka, která poskytuje nejlepší možnost k navázání úzkého kontaktu; existuje však nebezpečí chybného rozhodnutí jediného tazatele, což se řeší sérií individuálních pohovorů.

Pohovorové panely – dvě a více osob na straně tazatele (obvykle personalista a nadřízený obsazované pozice); tazatelé mohou následně porovnávat své dojmy a pocity z uchazeče, nevýhodou je však méně uvolněná atmosféra.

Výběrová komise – je rozšířený pohovorový panel; nevýhodou je tendence některých členů komise podávat neplánované otázky a předsudky dominantního člena mohou převážit názor ostatních členů komise.

Cílem pohovoru je zjistit, jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pozici, jestli by práci zvládl, zda je schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí a další skutečnosti rozhodující pro výběr nového zaměstnance. Tazatel by se měl na pohovor řádně připravit a to tak, že si musí naplánovat čas na pohovor, zajistit vhodné prostředí, analyzovat dokumenty uchazeče, prostudovat popis pracovního místa, připravit plán rozhovoru a připravit se na otázky uchazeče. V průběhu pohovoru je nutno dát si pozor na řadu chyb, jichž se tazatel může dopustit. Jsou to zejména nedostatečná příprava, monolog, kladení více otázek najednou, nesoustředěnost, absence poznámek, ovlivnění osobními dojmy nebo vytvoření předčasných závěrů (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Assessment centre je metodou využívanou pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Jedná se o jednodenní akci, které se obvykle účastní větší počet hodnotitelů a skládá se z různých psychodiagnostických metod a technik, přičemž je možné lépe porovnat uchazeče, jelikož jsou přítomni všichni současně. Kromě výběru nových zaměstnanců je možno využít Assessment centre při identifikaci pracovního potenciálu stávajících zaměstnanců, ale i jako výcvikové metody manažerských schopností (MLYNÁŘOVÁ, 2005).

Na základě výběrových metod dochází k rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče na danou pracovní pozici. Méně vhodným kandidátům je slušně sděleno, že nebyli vybráni a je jim poděkováno za účast v užším výběrovém řízení. Vybraným kandidátům je učiněna nabídka a v případě zájmu se přikročí k jejich přijetí do společnosti.

1.2.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků je ve své podstatě administrativní a právní ošetření pracovního vztahu zaměstnavatele a zaměstnance, který je upraven zákoníkem práce. Pracovní poměr se dle §33 zákoníku práce (2006) zakládá:

1. Pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

2. Sjednání pracovní smlouvy může předcházet volba příslušným orgánem, pokud to vyžaduje zvláštní právní předpis nebo stanovy.
3. Jmenováním se pracovní poměr zakládá u v zákoně stanovených organizačních složek státu.

Pracovní smlouva je nejběžnějším způsobem vzniku pracovního poměru a musí obsahovat následující náležitosti (§34 odst. 1. Zák. práce):

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Dále by v pracovní smlouvě měl být uveden název práce, na kterou je pracovník přijímán, komu je odpovědný, jeho práva a povinnosti a též identifikace zaměstnavatele a zaměstnance. Pracovní smlouva může obsahovat i další náležitosti jako je například zkušební doba, pracovní podmínky (odměny, pracovní doba, pracovní režim). Je třeba zajistit, aby náležitosti sjednané v pracovní smlouvě neodporovaly zákonům platným v České republice (zkušební doba nesmí přesáhnout dobu tří měsíců, výše mzdy nesmí být stanovena pod hranicí minimální mzdy apod.).

Po podpisu pracovní smlouvy následuje vytvoření personální evidence pracovníka, což znamená pořízení osobní karty s nezbytnými údaji o něm, pořízení mzdového listu, vystavení průkazu zaměstnance, kontrola vstupní prohlídky od lékaře apod. Personální útvar v souladu s platnými zákony nahlásí pracovníka u správy sociálního zabezpečení k sociálnímu pojištění a podá přihlášku u příslušné zdravotní pojišťovny (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Adaptace pracovníků na určité pracovní místo závisí na mnoha faktorech, přičemž lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Kromě osobnostních charakteristik závisí adaptace na nové pracovní místo například na profesní úrovni pracovníka, jeho pracovních zkušenostech, ale i na podmínkách adaptace ze strany organizace. Nesmíme zapomínat, že pracovník se neadaptuje jen na vlastní pracovní činnost, ale i na kulturu organizace a sociální podmínky (KOCIÁNOVÁ, 2010). Adaptace na nové pracovní místo je dle Armstronga (2002) důležitá z následujících důvodů:

- urychlování pokroku v učení,

- zvyšování oddanosti pracovníků vůči organizaci,
- snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků.

Pro snadnější adaptaci nových pracovníků slouží informace o historii, současnosti a budoucnosti firmy v událostech, číslech (případně produktech), prohlídky klíčových pracovišť, ale i seznámení se s důležitými pracovníky firmy a majitelem či ředitelem, seznámení se s možnostmi kariérního růstu a hodnotami a pravidly firemní kultury (Heinz, 2003). Objem a struktura informací, předávaných zaměstnanci, je závislá na pracovním místě, které je obsazováno.

1.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu je komplexním přístupem k dosahování lepších výsledků jak organizace jako celku, tak i jednotlivých týmů a jednotlivců pomocí pochopení jednotlivých úkolů a systematického řízení výkonu v rámci naplánovaných cílů, norem a požadovaných schopností. Lze říci, že se jedná o proces společného (manažeri, skupiny a jednotlivci) chápání plánovaných cílů a přístupu k řízení a rozvoji lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost jejich dosažení v krátkém i dlouhém období (ARMSTRONG, 1999).

Pro fungující rozvoj společnosti je důležité stanovení adekvátních cílů. Jedním z nich je zvýšení výkonnosti firmy. Významným nástrojem, jak tohoto nárůstu dosáhnout, je i řízení výkonu zaměstnanců. Děje se tak ovlivňováním výkonu jednotlivců i pracovních skupin (kolektivů). Hlavním prvkem takového řízení je propojení cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich hodnocením, odměňováním a dalším rozvojem. Systém řízení výkonu zaměstnanců zahrnuje čtyři základní komponenty, kterými jsou stanovení cílů, prosazování cílů, hodnocení výkonu zaměstnanců a odměňování zaměstnanců (URBAN, 2003).

1. *Stanovení cílů* – cíl je něco, čeho má být v určitém časovém období dosaženo pracovníkem, případně jejich skupinou. Pro lepší stanovování cílů by mělo docházet k dialogu mezi manažery a jednotlivými pracovníky. Cíle by měly splňovat znaky zahrnuté ve výrazu SMART (Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Relevantní, Termínované) (KOUBEK, 2004).

2. *Prosazování cílů* – nejprve je nutno cíle sdělit a vysvětlit zaměstnancům a jejich skupinám, dále zajistit, aby se cíle staly skutečně prioritami a sledovat, zda se skutečně postupuje k jejich splnění (URBAN, 2003).
3. *Hodnocení pracovního výkonu* – je nástrojem podpory pracovního výkonu, dalšího rozvoje a korekce neodpovídajícího chování zaměstnanců. Hlavními přínosy hodnocení jsou: příležitost ke shrnutí výkonu za uplynulé období, možnost vzájemné komunikace, odměňování, základ pro plánování kariéry a dokumentace výkonnosti zaměstnanců. Před hodnocením samotným je třeba stanovit normy a standardy, podle kterých bude pracovní výkon hodnocen (URBAN, 2003).
4. *Odměňování zaměstnanců* – efektivní nástroj jejich motivace. Jeho součástí jsou finanční a nefinanční odměny, zaměstnanecké výhody a procesy řízení pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníků slouží k tomu, aby zaměstnavatel věděl, jaké má pracovníky a jak tito lidé vykonávají jim přidělené úkoly, a zároveň je to informace pro pracovníky, aby věděli, jak se na ně zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jejich prací. Kociánová (2003) uvádí dvě podoby hodnocení pracovníků, a to formalizované a neformální hodnocení.

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným, které má příležitostnou povahu a nebývá zpravidla zaznamenáváno. Má značný význam pro usměrňování a oceňování jeho práce a může sloužit k motivaci a odlišení dobré práce od méně kvalitní.

Formalizované hodnocení má pravidelný charakter, je standardizované a pořizují se z něj záznamy, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Personální rozhodnutí by měla být založena na formálním hodnocení, které zaručuje jednotný přístup k pracovníkům. Hodnocení má především za úkol (Koubek, 2007):

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu,
- rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků,
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníků,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat rezervy a hranice pracovního výkonu,

- rozpoznat potřeby pracovníků v oblasti vzdělávání a jejich rozvoje,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkci, rozmisťování pracovníků,
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů firmy.

Pro hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu musí být použita vhodná kritéria, která by měla být přiměřená dané práci či povaze práce na daném pracovním místě. Nejčastěji používaná měřítka *jsou výsledky práce* (množství a kvalita práce, množství obslužených zákazníků, zmetkovitost apod.), *pracovní chování* (ochota přijímat úkoly a úsilí při jejich plnění, dodržování instrukcí, hospodárnost, řádná docházka, zacházení se zařízením, nepožívání alkoholu či drog a dodržování nekouření na pracovišti), *sociální chování* (jednání s lidmi, vztahy k zákazníkům a spolupracovníkům, styl vedení podřízených), *dovednosti, znalosti a schopnosti* (znalost práce, samostatnost, spolehlivost, znalost jazyků, loajalita, cílevědomost) a další (KOUBEK, 2007).

Metodami hodnocení práce jsou například hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků), hodnocení na základě plnění norem a hodnocení pomocí bodovací stupnice. O výsledcích hodnocení, a to jak při špatném, tak při dobrém výkonu, je vhodné pracovníka informovat. Vždy by se měly dodržovat určité zásady, například hodnotit všechny pracovníky podle stejných zásad (příbuzné a přátele nevyjímaje), pracovníky informovat o kritériích a postupech hodnocení, nedostát se do rozporu se zákony a lidskými právy, nezveřejňovat hodnocení jednotlivých pracovníků a další (KOUBEK, 2007).

1.2.7 Odměňování pracovníků

Jednou z velmi významných složek personální oblasti v organizaci je způsob odměňování. Bývá na něj soustředěna pozornost pracovníků i zaměstnavatelů, jelikož efektivní systém akceptovatelný oběma stranami usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a je jedním z faktorů vyváření harmonických vztahů ve firmě (Koubek, 2007). Odměňování je jedním z nejúčinnějších nástrojů motivace pracovníků. Pracovníci jsou odměňováni formou mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny.

Kromě funkce nástroje kompenzace pracovníkům, za jimi odvedené výkony, plní systém odměňování i řadu dalších funkcí (Kociánová, 2010):

- přilákat dostatečné množství uchazečů o zaměstnání s potřebnou kvalifikací,
- stabilizovat pro firmu potřebné pracovníky,
- odměňovat pracovníky za vykonanou práci (podle jejího významu a náročnosti),
- přiměřeně ohodnotit pracovníky za úsilí, loajalitu, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti,
- pomáhat při dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce,
- hrát motivační roli pro pracovníky, aby co nejlépe plnili své úkoly,
- musí být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy,
- zajistit, aby náklady práce byly únosné pro firmu s ohledem na její příjmy.

Pro zabezpečení efektivity systému odměňování je třeba dodržovat několik zásad. Stejnou práci stejně odměňovat, nebrat ohled na to, kdo danou práci zastává, a tím se vyhnout protekcionismu. Pracovníci by měli být informováni o způsobu odměňování a měli by vědět, jaké faktory ovlivňují výši jejich mezd. Systém odměňování musí být přehledný, stabilní a spravedlivý. Zřetel je třeba brát nejen na hodnotu pracovního místa pro podnik, ale i na hodnotu pracovníka, kterým je pracovní místo obsazeno (KOUBEK, 2007).

Dle Armstronga (2002) zahrnuje odměňování následující složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (mzda/plat, odměna podle zásluh, peněžní bonusy, podíly na zisku, akcie),
- zaměstnanecké výhody (příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na soukromé životní pojištění, prodloužená dovolená, zdravotní dny volna hrazené zaměstnavatelem, zdravotní péče),
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, pochvala, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu.

Kociánová (2010) řadí do mzdových forem časovou mzdu a plat, úkolovou mzdu a plat, podílovou mzdu, mzdu za očekávané výsledky práce, za znalosti a dovednosti, mzdy a platy za přínos a dodatkové mzdové formy.

Časová mzda a plat je zpravidla stanovena v podobě hodinové, týdenní nebo měsíční částky. Je to velmi jednoduchá a administrativně nenáročná forma odměňování, která je snadno srozumitelná pro pracovníky. Nevýhodou však je, že má jen omezený pobídkový účinek, umožňuje skrýt nedostatky jednotlivců za práci kolegů, takže je třeba výkon pracovníků důsledněji kontrolovat (KOUBEK, 2007).

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování dělnické práce, kdy v náplni práce je velký podíl činností vykonávaných ručně. Zavedení a používání úkolové mzdy je možné pouze v případě, že jsou předem stanoveny výkonové normy, pracovní a technologické postupy, jsou zajištěny technické a organizační požadavky, zabezpečena kontrola práce a nedochází k ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci. Úkolová mzda má velmi pobídkový charakter, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi pracovním výkonem a výdělkem (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007).

Podílová mzda a plat je uplatňována v obchodních činnostech a v některých službách, kdy je odměna pracovníka závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Výhodou podílové mzdy je přímá závislost odměny na výkonu, má tedy velký motivační účinek (KOUBEK, 2007).

Mzda za očekávané výsledky práce je forma odměňování, kdy je pracovník hodnocen za dohodnutý soubor prací a výkonů, které odvádí v průběhu určitého období, v odpovídající kvalitě a množství. Mzdu za očekávané výsledky práce je možno rozdělit do tří podob, a to na smluvní mzdu, mzdu s měřeným denním výkonem a programovou mzdu (KOUBEK, 2007).

Mezi *dodatkové mzdové formy* patří odměna za úsporu času, prémie (opakující se prémie, bonusy, mimořádné prémie), osobní ohodnocení (bývá dáno procentem základního platu), odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích organizace (podíl na zisku, výnosu, výkonu), zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém (prémie založené na prokazatelné úspoře nákladů), příplatky (povinné příplatky, například za práci přesčas, práci ve svátek, v neděli, v noci a nepovinné příplatky, například na ubytování, na oděv atd.) a ostatní výplaty (příspěvek k životnímu jubileu, pracovnímu výročí, odstupné) (KOCIÁNOVÁ, 2010).

1.2.8 Péče o pracovníky

Při zkoumání důvodů špatného výkonu pracovníků či jejich skupin je potřeba zvážit, zda příčina není ve špatných pracovních podmínkách nebo nedostatečné péči o pracovníky. Podle zákoníku práce (2006) zahrnuje péče o pracovníky nejen pracovní podmínky, ale také jejich odborný rozvoj, stravování a zvláštní pracovní podmínky některých z nich.

Mezi **pracovní podmínky** lidí v organizaci lze z širšího pohledu zahrnout technické a technologické, ekonomické podmínky, sociální podmínky atd., nebo je lze v užším pojetí rozdělit na organizaci pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky práce a povinnou péči o pracovníky. Přičemž například při stanovení pracovní doby, bezpečnosti práce a ochrany zdraví musíme postupovat tak, aby nebyl porušen zákon (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Organizace pracovní doby je upravena zákoníkem práce, který definuje délku pracovní doby, její rozvržení (rovnoměrné a nerovnoměrné, pružné rozvržení pracovní doby), dále přestávky v práci a bezpečnostní přestávky (nejdéle po šesti hodinách práce přestávka v trvání 30 minut), dobu odpočinku (nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny a v týdnu, dny pracovního klidu), práci přesčas (nařízená, maximálně 8 hodin týdně, 150 hodin za rok), noční práci a pracovní pohotovost (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Pracovní prostředí působí na pracovní výkon a pohodu pracovníka, protože při dlouhodobém vystavení nepříznivým pracovním podmínkám může dojít ke zdravotním či psychickým problémům pracovníka. Koubek (2007) doporučuje zabývat se prostorovým řešením pracoviště, fyzikálními podmínkami práce (teplota, vlhkost, hluk osvětlení) a sociálně-psychologickými podmínkami na pracovišti.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je přesně vymezena zákoníkem práce, který stanoví zaměstnavateli povinnost zajišťovat pracovníkům bezpečnost a zdraví při práci. Ohrožením zdraví a bezpečnosti při práci se rozumí takové vlivy pracovního prostředí, jejichž působením může dojít k poškození zdraví při práci. Bezpečnost práce je kontrolována a sledována státními orgány k tomu určenými (Český úřad bezpečnosti práce a hygienická služba). Za bezpečnost práce je zodpovědný nejvýše postavený

pracovník v hierarchii a dle rozsahu svých funkcí i níže postavení vedoucí pracovníci (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Sociálně-psychologické podmínky práce popisuje Kociánová (2010, s. 180) jako: „*podmínky související s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky, nebo pracuje izolovaně. Určité činnosti jsou realizovány v permanentní součinnosti s druhými lidmi, jiné v občasné spolupráci. Mnohé pracovní činnosti se odehrávají ve sdíleném prostoru, avšak vyžadují nerušené prostředí, což může negativně ovlivnit výkon jedinců. Pracovní činnosti realizované v izolaci mohou mít rovněž negativní dopady na psychiku a výkonnost. Mezilidské vztahy na pracovišti, zejména pracovní vztahy, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru, příznivě nebo nepříznivě ovlivňují náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon.*“ Společenské vztahy na pracovišti jsou ovlivněny nejen složením skupiny (počet členů, věk, profese, vzdělání), ale také charakterem činnosti skupiny a pozicí skupiny v podniku.

V souvislosti se sociálně-psychologickými podmínkami práce je nutno zmínit fakt, že pokud se neřeší konflikty na pracovišti, dochází ke snížení výkonnosti jedince i skupiny. Na pracovišti může docházet k různým formám obtěžování, mezi jehož velmi závažné formy patří mobbing, což je druh šikany. Jedná se o systematické psychické ubližování. Mobbing se projevuje pomluvami, ponižováním, zahanbováním, zastrahováním, ústrky atd. (Kocábek, 2008). Může k němu docházet ze strany nadřízeného (bossing), ale i podřízeného (staffing).

Odborný rozvoj pracovníků dle zákoníku práce (2006) zahrnuje zejména zaškolení a zaučení na dané pozici, poskytnutí odborné praxe absolventům škol, prohlubování kvalifikace pracovníků a také zvyšování jejich kvalifikace. Zaměstnavatel se však nemusí řídit jen zákonem, ale nad jeho rámec je možno plánovat osobní rozvoj pracovníků a řízení jejich kariéry.

Stravování zaměstnanců je možno vyřešit závodním stravováním. V případech, kde není možné závodní stravování zajistit, má zaměstnavatel povinnost umožnit zaměstnancům stravování, a to ve všech směnách. Závodní stravování má však své výhody, podnik může zahrnovat příspěvek na závodní stravování do nákladů (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců se podle zákoníku práce (2006) zaměřují převážně na osoby se zdravotním postižením, ženy (jsou vyloučeny z některých prací), ženy jako matky (mají zvláštní výjimky) a mladistvé osoby, které též nemohou některé činnosti vykonávat vůbec a jiné s omezeními.

1.2.9 Uvolňování pracovníků z organizace

Uvolňování pracovníků z organizace je přirozenou součástí personálního řízení v podniku, ale z určitého pohledu je i nedílnou součástí kariéry každého pracovníka. Uvolňování pracovníka lze obvykle chápat jako ukončení nebo omezení pracovního poměru. Bedrnová, Nový a kol. (2007) v knize „Psychologie a sociologie řízení“ uvádějí jako závažné příčiny uvolňování:

- inovace různého řádu – změny tohoto typu mají vždy za následek zavedení inovací co do rozmístění a počtu pracovníků, ale mnohdy i vyšší kvalifikační nároky na pozice,
- změny nebo omezení výrobního programu – reorganizace, která je většinou spojena s redukcí počtu pracovníků,
- kolísání potřeby pracovníků – výkyvy jsou nejvíce patrné u sezónních prací,
- mimoorganizační vlivy – například vlivy související s uplatňováním norem a zákonů,
- chybné personální plánování,
- důsledek subjektivního rozhodnutí pracovníka.

Zákoník práce (2006) přesně stanovuje, jakým způsobem je možno ukončit pracovní poměr. Důvody pro ukončení pracovního poměru jsou rezignace pracovníka, propuštění pracovníka, penzionování či jeho úmrtí. Musí se pamatovat i na dočasné odchody pracovníků, kterými jsou například odchod na mateřskou, do veřejných funkcí, na dlouhodobé stáže a svého času do této kategorie patřila i povinná vojenská služba.

K uvolňování pracovníků ze společnosti může docházet buď ze strany zaměstnavatele, nebo zaměstnance. Pracovní poměr může být rozvázn jen v zákoně uvedenými způsoby (zákoník práce, 2006):

- *dohodou* – pracovní poměr končí dnem, na kterém se obě strany dohodly,

- *výpovědí* – pracovní poměr končí po uplynutí výpovědní doby (zaměstnanec nemusí uvádět důvod výpovědi, zaměstnavatel může dát výpověď jen z důvodů uvedených v §52 zákoníku práce),
- *okamžitým zrušením* – pracovní poměr je možno ukončit okamžitě pouze z důvodů uvedených v §55 a §56 zákoníku práce,
- *zrušením ve zkušební době* – ve zkušební době můžou pracovní poměr zrušit obě strany bez udání důvodu, doporučuje se druhou stranu upozornit tři dny před zrušením pracovního poměru.

Pracovní poměr na dobu určitou končí uplynutím doby, na kterou byl sjednán, případně může být ukončen výše uvedenými způsoby. Pracovní poměr zaniká i smrtí zaměstnance a dále podle platné právní úpravy pracovní poměr zaniká i zaměstnancům samostatně podnikající fyzické osoby v případě její smrti.

Propuštění z pracovního místa je pro pracovníka po psychické stránce velmi náročný okamžik, který pro něj může mít nejen sociální, ale i psychologické a zdravotní následky. Pro personalistu je proto velmi důležité vést rozhovor profesionálně a citlivě. Kociánová (2010) ve své knize uvádí následující doporučení:

- na rozhovor se pečlivě připravit a ke každému pracovníkovi přistupovat individuálně,
- zprávu o propuštění oznámit přímo a profesionálně,
- stručně zdůvodnit, proč je pracovník propuštěn,
- zvládnout reakci pracovníka a vyslechnout si ho, odpovédět pracovníkovi na otázky,
- ukázat pracovníkovi pochopení, zájem a starost,
- vysvětlit následující kroky, stanovit datum ukončení pracovního poměru,
- zdůraznit přednosti pracovníka,
- na závěr pracovníkovi popřát úspěch v další pracovní kariéře a životě.

Propouštění by mělo být řádně promyšleno, aby nedocházelo k odchodu klíčových nebo kvalitnějších pracovníků, což by mohlo mít nežádoucí důsledky i pro podnik.

1.2.10 Personální informační systém

Personální informační systém v podniku je celek zahrnující zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýzu informací o pracovnících, jejich práci, mzdách a sociálních záležitostech. Personální informační systém slouží k poskytování informací potřebných k činnostem v podniku ale i mimo něj, tedy informací pro pracovníky, ale i orgány státní správy, úřady práce, statistický úřad apod. Dále zahrnuje vedení, uchovávání a aktualizaci osobních materiálů zaměstnanců, které jsou potřebné pro personální oddělení k plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků, ale například i pro plánování lidských zdrojů, tvorbu firemních statistik apod. (KOUBEK, 2007).

S nástupem moderních informačních technologií získává i personální informační systém na důležitosti, jelikož je možno z něj vytěžit velké množství informací, které mohou výrazným způsobem ovlivnit chod podniku.

1.3 Shrnutí

Pojem personální práce je složité přesně vymezit, neboť zatím nebyl jednoznačně definován. Obecně vyjadřuje přístup k řízení a vedení lidí. Bedrnová, Nový a kol. (2007) formulují strukturu personálního managementu jako personální politiku, sociální politiku a vedení lidí.

Personální činnosti jsou činnosti týkající se zaměstnaneckých záležitostí. Měly by být soustředěny v jednom útvaru. Realizace jednotlivých personálních činností je ovlivněna vnitroorganizačními a mimoorganizačními faktory (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Personální činnosti lze rozdělit do několika bodů, a to například na analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, péče o pracovníky, uvolňování pracovníků z organizace a personální informační systém.

Analýza pracovních míst slouží jako podklad pro další procesy, které jsou součástí personálních činností. Základem analýzy je popis pracovního místa, který vymezuje pravomoci, odpovědnosti a stanovuje kritéria práce. Informace pro popis pracovního

místa je možno získat pomocí rozhovorů, dotazníků, pozorováním, případně popis provede pracovník, který pozici zastává.

Personální plánování propojuje požadavky podniku po pracovní síle s možnými zdroji, a to v období delším než jeden rok. Provádí se v několika krocích. Prvním krokem je odhad budoucích potřeb pracovníků pomocí kvantitativních a intuitivních metod. Ve druhém kroku porovnáváme zdroje, které máme, s nabídkou z vnitřních zdrojů společnosti a na trhu práce. Poslední krok je vyhrazen plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Získávání pracovníků je současně s jejich výběrem velmi důležitou činností personálního oddělení, protože do značné míry určuje kvalitu a množství lidí vstupujících do organizace. V posloupnosti kroků při získávání pracovníků je na prvním místě identifikace potřeby obsadit pracovní místo, následuje popis specifikace obsazované pozice, poté se zváží alternativy, analyzuje se obsazovaná pozice, identifikují se potenciální zdroje uchazečů, zvolí se metody získávání pracovníků, stanoví se informace a dokumenty požadované od uchazečů, dojde k formulaci nabídky zaměstnání a jejímu uveřejnění a na závěr se shromažďují dokumenty a informace o uchazečích. Po těchto krocích může následovat předvýběr uchazečů a sestavení jejich seznamu pro další výběrové procedury.

Výběr pracovníků je úzce spjat se získáváním pracovníků. Seznam uchazečů vytvořený po předvýběru slouží jako podklad pro první rozhovor. Následuje shromažďování dokumentů od uchazečů a analýza dalších informací o uchazečích pomocí různých metod. Dále se přistupuje k přijímacímu rozhovoru, zhodnocení referencí, a pokud uchazeč splňuje podmínky, je mu předvedeno pracoviště a je seznámen s potenciálními spolupracovníky. Následuje rozhodnutí o přijetí a informování uchazečů o rozhodnutí. Posloupnost kroků se může lišit vzhledem k charakteru obsazované pozice, finančním prostředkům určeným na výběr pracovníka, zvyklostech organizace atd.

Přijímání pracovníka následuje po výběru nejvhodnějšího uchazeče, jde v podstatě o administrativní a právní ošetření pracovního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. **Adaptace** závisí na mnoha faktorech a je důležitá zejména pro

urychlování pokroků v učení, zvyšování oddanosti a snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků.

Řízení pracovního výkonu je komplexní přístup k dosahování lepších výsledků organizace jako celku a jednotlivých týmů a jednotlivců pomocí pochopení zadaných úkolů a řízení výkonu v rámci naplánovaných cílů a norem. **Hodnocení pracovníků** slouží nadřízeným, aby byli informováni o zaměstnancích a jejich výkonech, pracovníkům poskytuje informace o pohledu zaměstnavatele na jejich výkon. Hodnocení může být neformální a formalizované.

Odměňování pracovníků je velmi efektivní nástroj jejich motivace. Dle Armstronga (2002) zahrnuje odměňování základní peněžní odměnu a dodatečné peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a také procesy řízení pracovního výkonu. Do mzdových forem patří časová mzda a plat, úkolová mzda a plat, podílová mzda, mzdy za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti, mzdy a platy za přínos a dodatkové mzdy.

Péče o pracovníky zahrnuje dle zákoníku práce (2006) pracovní podmínky, odborný rozvoj pracovníků, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.

Uvolňování pracovníků z organizace je obvykle chápáno jako ukončení nebo omezení pracovního poměru. Pracovní poměr může být rozvázn jen v zákoně uvedenými způsoby, a to dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době, případně může zaniknout uplynutím doby, na kterou byl pracovní poměr sjednán. Propouštění by vždy mělo probíhat na profesionální úrovni.

Personální informační systém je systém zahrnující zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýzu informací o pracovnících, práci, mzdách a sociálních záležitostech. Slouží k poskytování informací potřebných k činnostem v podniku, ale i mimo něj.

2 Analýza problému a současné situace

Pan Bláha v současné době podniká jako živnostník a navíc vlastní společnost s ručením omezeným. Pro účely této diplomové práce bylo zpracováno pouze jeho podnikání na základě živnostenského oprávnění.

K analýze problému a současné situace personálních činností bylo využito zejména pohovorů, pozorování a dotazníkového šetření. Za účelem doplnění informací posloužily vnitropodnikové dokumenty a pracovní předpisy, například Systém rozlišení úrovně pracovního výkonu, mzdový výměr a další.

Cílem analýzy je popsat personální činnosti ve výrobně pečiva pana Jiřího Bláhy. Údaje o personálních činnostech jsem získala pomocí několika rozhovorů s personalistou společnosti a vedoucími pracovníky.

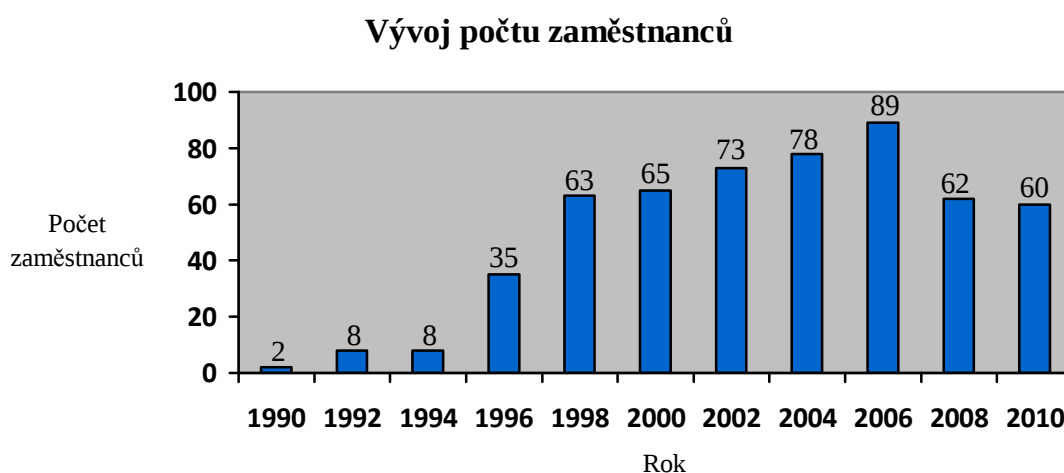
Dotazníkové šetření mělo za cíl posouzení celkové úrovně personálních činností z pohledu pracovníků společnosti. Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům za asistence personalisty. Jednalo se o komplexní průzkum. Při předání dotazníků byl pracovníkům vysvětlen účel i způsob vyplnění dotazníků a uvedeno místo, kam mají dotazníky odevzdávat. Za účelem možnosti diskrétního sběru dotazníků byla vyrobena zapečetěná schránka. Dotazníky byly zpracovávány pouze mou osobou, aby nemohly být zneužity či pozměněny a bylo zajištěno soukromí pracovníků. Šetření se nezúčastnil pouze majitel, návratnost dotazníků byla 56 %. Dotazník a kompletní výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze.

2.1 Popis společnosti

Jiří Bláha začal podnikat jako fyzická osoba v září roku 1990, pekl několik druhů zákusků. Jeho cílem bylo vyrábět lépe, než jak se vyrábělo všude kolem. Díky nadstandardním službám (kvalitní zboží, čerstvé zboží o víkendu) získával stále více zákazníků, což mu umožnilo koupit první vlastní pekařskou výrobnu. Pekařská výrobná byla otevřena roku 1998 a byla vybavena nejmodernější technologií. Tržba díky tomu vzrostla o 50 %, z 22 milionů Kč v roce 1997 na 33 milionů Kč v roce 1998. V roce 2001 byla otevřena první podniková prodejna, ve které jsou některé druhy pečiva

pečeny přímo před zákazníky. Postupem času došlo k rozšíření nabídky o prodej zmrzliny, vlastní značky kávy, chlebíčků a teplých snídaní, obědů a večeří. V současné době je prodej zajišťován společností Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o., která vlastní osm podnikových prodejen, z toho sedm v Liberci a jednu v Novém Boru.

Průběh růstu podniku je možno sledovat na následujícím grafu, který zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců od počátku podnikání v roce 1990. V grafu je možno vidět několik zlomových okamžiků. V roce 1994 byla otevřena zrekonstruovaná pekárenská výrobní (dnešní hlavní výrobní prostor) a následovalo rozšíření sortimentu v roce 1996. K poklesu pracovníků v grafu v roce 2008 nedošlo z důvodu propouštění, ale část zaměstnanců přešla do nově vzniklé společnosti Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o., zajišťující prodej většiny zboží (pouze pro informaci: nová společnost v roce 2010 zaměstnávala 80 pracovníků, není však rozebírána v této diplomové práci).



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců fyzické osoby Jiří Bláha (zdroj: vlastní zpracování)

Podle slov podnikatele je **cílem** jeho společností pro rok 2011 dosažení úplné samostatnosti a odlišení v kvalitě a v sortimentu a zejména vyšší kvalitou prodeje získání podstatného náskoku před ostatními konkurenty.

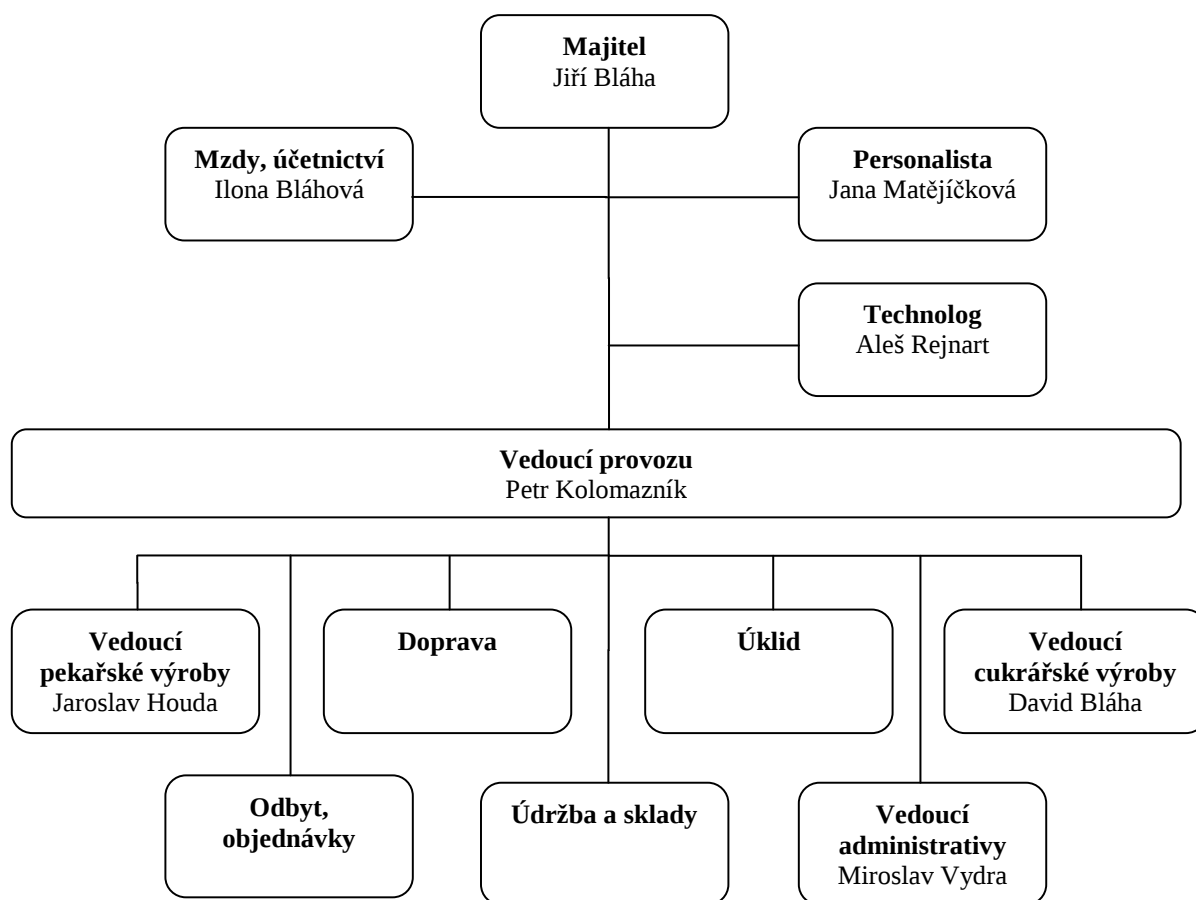
V roce 2010 se pan Bláha zúčastnil soutěže Živnostník kroku. Nejdříve se mu podařilo vyhrát okresní kolo soutěže a v prosinci vyhrál celorepublikovou soutěž.

Základní informace

<i>Jméno a příjmení:</i>	Jiří Bláha
<i>IČ:</i>	127 97 138
<i>Právní forma:</i>	Živnostenské oprávnění
<i>Vznik živnostenského oprávnění:</i>	22. 12. 2004 (aktualizace údajů)
<i>Předmět podnikání:</i>	Pekařství, cukrářství

Organizační struktura

Pro organizaci práce ve společnosti je typické zejména to, že majitel společnosti Jiří Bláha je hlavním řídicím členem, který má v rukou veškeré pravomoci (vzhledem k ručení za závazky z podnikání celým majetkem je to pochopitelné). Další velmi důležitou osobou je vedoucí provozu Petr Kolomazník, který má na starosti všechny činnosti týkající se výroby, jeho jediným nadřízeným je pan Bláha. Jednotlivé cíle stanovuje majitel a vyhodnocování probíhá na pravidelných pracovních poradách.



Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Analýza personálních činností

Společnost pana Bláhy zavedla personální úsek až po osmnácti letech svého působení na trhu, tedy před dvěma lety. Do té doby úkoly personálního oddělení prováděl majitel společnosti spolu se svou manželkou, která v současnosti zastává pozici účetní (včetně mzdového účetnictví). Personální úsek je tedy prozatím velmi mladý a některé personální činnosti nejsou ještě rozvinuty tak, jak by si kooperace dvou společností majících v součtu téměř 150 zaměstnanců zasloužila. Pro potřeby této diplomové práce je posuzována pouze výrobní část (živnostník) s počtem 65 zaměstnanců.

V následujících bodech je shrnut současný stav personálních činností ve společnosti.

2.2.1 Analýza pracovních míst

Každá větší společnost by měla mít zpracovanou analýzu pracovních míst. Popis pracovního místa pomáhá pracovníkovi ujasnit si svá práva a povinnosti, náplň práce, odpovědnost za vykonávanou práci a získat další informace, jejichž znalost je podmínkou pro výkon práce.

V současné době existuje ve firmě pana Bláhy popis pracovních míst pouze pro pekaře na pozici vedoucího směny a řidiče. Dokument, popisující pracovní náplň těchto pozic, obsahuje kromě údajů, jako specifikace zaměstnavatele a zaměstnance, prohlášení zaměstnance, potvrzení o seznámení s pracovní náplní, také název pracovního zařazení, požadavky nutné pro výkon práce, platnost pracovní náplně a seznam činností, které zaměstnanec vykonává.

Ostatní pozice není možné jednoduše definovat, společnost je stále relativně malá a neustále se vyvíjí, stejně tak se neustále mění pracovní náplň jednotlivých pracovníků.

2.2.2 Personální plánování

Personální plánování, tedy plánování lidských zdrojů na dobu delší než jeden rok, ve společnosti pana Bláhy neexistuje ve formě fyzického plánování v systému s určitým

výstupem. Plánování probíhá pouze v krátkodobé rovině a nelze ho proto za personální plánování jako takové považovat. Krátkodobá rovina je dána nevolí přijímat další pracovníky a v této době relativně dostatečným počtem zaměstnanců.

2.2.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků probíhá ve společnosti pana Bláhy podle velmi podobného scénáře, který je uveden v teoretické části 1.2.3 Získávání pracovníků. Jelikož jsou většinou obsazovány pozice nevyžadující příliš vysokou kvalifikaci, nebývá třeba všechny kroky formálně řešit.

Nejdříve je identifikován požadavek na obsazení pracovního místa. Potřeba nového pracovníka může nastat z několika důvodů, například v roce 2010 se otevírala nová velká prodejna a bylo v ní nutno obsadit všechna pracovní místa. Dalším případem bývá propuštění stávajícího pracovníka, který nevyhovuje požadavkům na vykonávané místo a není možné ho převést na jinou práci, změnit jeho kvalifikaci nebo z jiných důvodů. V některých případech se pracovník sám rozhodne pro odchod ze společnosti.

Po identifikaci potřeby obsadit pracovní místo personální oddělení specifikuje požadavky na obsazovanou pozici. Nejčastěji jsou obsazovány pozice pekař, cukrář a prodavač, které tvoří většinu pracovníků podniku. Požadavky na dané posty proto není nutno specifikovat ve všech případech, ale pouze nebo zejména při změně nároků nebo při obsazování jiných pozic než je obvyklé. Vždy je však třeba počítat s neustále se měnící situací na trhu práce a nároky na nové pracovníky.

Je-li potřeba obsadit pracovní pozici, personalista vždy zvažuje, zda není možné provést náhradu z vlastních zdrojů. To se děje hlavně v případech obsazování vyšších pozic, kdy je žádoucí, aby pracovník znal pracovní postupy, firemní kulturu a situaci v podniku. Pokud není možné nebo žádoucí obsadit toto místo z vnitřních zdrojů, přechází se k hledání uchazečů vně podniku. Hledání pracovníků mimo organizaci je prováděno několika způsoby. Nejdříve personalista nahlásí volnou pozici na úřad práce (povinnost ze zákona). Dále prověřuje uchazeče doporučené stávajícími pracovníky společnosti. Nabídky práce jsou následně zveřejněny na podnikových internetových stránkách, vyvěšeny na nástěnce ve výrobně a v prodejnách. Pokud je stále nedostatek

uchazečů, je inzerát zveřejněn v tisku, obvykle je zadán v TIP Servisu (tištěný inzertní a reklamní týdeník).

Pomocí těchto metod se vždy podaří získat dostatečný počet uchazečů o zaměstnání, kteří kontaktují personální oddělení a zasílají životopis. Z přijatých žádostí uchazečů personalista vybírá kandidáty, kteří budou pozváni do prvního kola přijímacího řízení. Uchazečům, kteří nejsou pozváni dále, je doručena zamítavá odpověď s poděkováním za důvěru a ochotu ve společnosti pracovat. Vybraní uchazeči jsou telefonicky pozváni k osobnímu jednání.

2.2.4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků probíhá na základě předvýběru provedeného personalistou v předchozím kroku. První kolo výběrového řízení závisí na počtu přijímaných pracovníků. V případě obsazování malého počtu pozic nebo jednotlivých míst jsou uchazeči zváni k osobnímu pohovoru s personalistou. Pohovor probíhá formou polostrukturovaného rozhovoru personalisty s uchazečem, jako součást pohovoru vyplní uchazeč stručný dotazník, který obsahuje základní informace o něm. Na základě tohoto setkání je rozhodnuto, zda bude uchazeč pozván do dalšího kola. Pokud se jedná o pozici prodavače/prodavačky, dostane uchazeč seznam výrobků s kódy, které jsou bezpodmínečnou součástí znalostí při prodeji a každý pracovník prodeje je musí umět.

Pokud se přijímá větší množství pracovníků, jsou uchazeči pozváni k hromadnému sezení, na kterém jim jsou vysvětleny základní požadavky na obsazované pracovní místo a vhodného uchazeče. Účastníci mohou pokládat své otázky. Na závěr sezení se s uchazeči, které nabídka pracovního místa stále zajímá, domluví termín osobního setkání s personalistou. Stejně jako u obsazování jednotlivých pozic, jsou uchazečům rozdány kódy výrobků.

Druhého kola pracovního pohovoru se již účastní také nadřízený uchazeče, který má možnost poznat potenciálního podřízeného, a uchazeč má příležitost zjistit podrobnější informace o nabízeném místě. Kromě rozhovoru s nadřízeným uchazeč prokazuje schopnost naučit se kódy výrobků a je z nich krátce přezkoušen. V případě zájmu obou stran je uchazeč pozván na zkoušku, kdy si na krátký čas osobně prověří, zda se mu

bude práce líbit. Na základě této „zkoušky ohněm“ je rozhodnuto o přijetí nebo nepřijetí uchazeče. K jeho případnému nástupu se vyjadřují i budoucí spolupracovníci a nadřízený.

V případě hromadného přijímání je obsahem druhého kola další rozhovor s personalistou a na jeho základě bývá uchazeč pozván k seznámení se s nadřízeným, proces je tedy o jedno kolo delší. Zbytek procesu probíhá stejně jako v předchozím případě.

Příkladem dobré práce personalisty při výběru pracovníků může být otevření nové prodejny a výroby rychlého občerstvení a teplých jídel, pro kterou bylo třeba přijmout 30 nových pracovníků. Do prvního kola výběru se přihlásilo 624 uchazečů, ze kterých v průběhu řízení bylo vybráno 30 vhodných pracovníků. V průběhu dvou měsíců zkušební doby pracovní poměr ukončili pouze tři lidé, kteří ovšem byli okamžitě nahrazeni uchazeči, kteří splnili požadavky, ale nebyli přijati z důvodu omezených kapacitních možností.

2.2.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Uchazeč, který úspěšně prošel všemi koly výběrového řízení, je přijat do společnosti. Proces přijetí sestává z vyplnění Vstupního dotazníku pracovníka, který slouží k získání informací o pracovníkovi (jeho podoba je v příloze této práce).

Pracovník se následně musí seznámit s množstvím dokumentů, jejichž struktura a množství je závislá na pracovní pozici, kterou bude zastávat. Jedná se o následující dokumenty:

- Základní zásady bezpečnosti práce v potravinářství,
- Školení o požární ochraně a Požární řád,
- Hygienické zásady pro práci v potravinářství,
- Organizační směrnice č.1/2010 k zajištění BOZP ve společnosti, Bezpečnost práce se strojním vybavením potravinářských provozů, Organizační směrnice 5/2007 - Obsluha elektrických zařízení,
- Vybraná ustanovení zákoníku práce (povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance), Antidiskriminační zákon (přípustné formy

rozdílného zacházení, zásady rovného zacházení pro muže a ženy v systémech sociálního zabezpečení pracovníků, právní prostředky ochrany před diskriminací), Informace pro ženy v produktivním věku (ženy se dozví o své povinnosti informovat zaměstnavatele o změně svého zdravotního stavu z důvodu vyloučení prací ohrožujících mateřství, zejména se jedná o práci přesčas, práce v noci),

- Karty hodnocení nežádoucích událostí (přehledný seznam činitelů, ohrožujících zdraví zaměstnanců a nejdůležitějších činitelů, které by mohly způsobit pracovní úraz, týkající se např. podlah, provozu, administrativy, provozu osobního vozidla, úklidové práce, ruční manipulace s materiálem, práce s ručním (elektrickým) nářadím, vnitropodnikových komunikací atd.),
- Systém rozlišení pracovního výkonu.

Následuje podpis pracovní smlouvy a mzdového výměru, informace o pracovním poměru podle §37 zákoníku práce. Pracovní smlouva je standardní dokument obsahující podstatné náležitosti dané zákonem a další ustanovení týkající se odměňování, práv a povinností zaměstnance a výkonu práce pro zaměstnavatele. Je to dokument, s jehož zněním musí zaměstnavatel i pracovník souhlasit. Ve mzdovém výměru je stanovena výše základní hodinové nebo měsíční mzdy, pohyblivá část mzdy (stanovena procentem ze základní mzdy v rozmezí zpravidla 0 - 100 %), měsíční věnostní prémie (součást mzdy po splnění určitých podmínek) a výše jednotlivých příplatků za práci v noci, o víkendu, ve svátek a za přesčas. Pracovník svým podpisem potvrzuje pouze převzetí mzdového výměru, zaměstnavatel v souladu se zákonem určuje výši mzdy jednostranně.

Postup následující po této administrativní části je závislý na předchozím vztahu pracovníka ke společnosti. Pokud pracovník přechází do pracovního poměru například z brigády, proces přijímání a adaptace zde končí. V případě nástupu zcela nového pracovníka je mu předán čip, sloužící k evidenci docházky a otevírání dveří, dále je mu přidělena skříňka v šatně a jídelně, a je uveden na pracoviště. Zde je představen vedoucímu (pokud se vedoucí nezúčastnil výběrového řízení) a kolegům.

Adaptace pracovníků je z větší části závislá pouze na ústní komunikaci s novým pracovníkem. Neexistuje žádná příručka či dokument napomáhající snazší adaptaci

pracovníka. Personální oddělení vyvinulo snahu tvorby adaptačního plánu, bohužel ale prozatím naráží na neochotu spolupracovat ze strany vedoucích pracovníků.

2.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu se neřídilo po dlouhou dobu přesnými pravidly. V případech, kdy vedoucí po skončení kalendářního měsíce zpracovával mzdy jednotlivých dělníků, s nimiž nebyl v denním kontaktu na směnách, mohlo často docházet k neobjektivnímu hodnocení pracovníků. Nový systém hodnocení pracovního výkonu byl testován od pololetí roku 2008 a začátkem roku 2009 byl zaveden pro hodnocení pracovníků noční pekařské výroby. Je upraven v dokumentu Systém rozlišení úrovně pracovního výkonu.

Ukazatele hodnocení pracovního výkonu jsou kvalita práce (přihlíží se zejména ke zmetkovitosti přímo ovlivněné pracovníkem), plnění pracovních úkolů (je hodnocen hlavně způsob plnění zadaných úkolů, včasnost nástupu na směnu a odchodu z ní, prohřešky proti zásadám chování na pracovišti, zásadní výkyvy v dodržování pracovního tempa) a pořádek na pracovišti (úroveň pořádku v průběhu směny a hlavně po ní). Základní principy jsou následující:

- denní hodnocení pracovního výkonu po skončení směny u každého pracovníka,
- v průběhu měsíce hodnotí oba vedoucí směny společně,
- hodnoceným obdobím je kalendářní měsíc,
- pro výpočet konečné výše pohyblivé složky mzdy (závislé na kvalitě, množství a úrovni odevzdané práce - dále jen „prémie“) jednotlivých pracovníků slouží průměr, vypočtený z jejich měsíčního bodového hodnocení,
- jména pracovníků s nadprůměrnými výsledky mohou být po dohodě s nimi zveřejňována na nástěnce.

Pro hodnocení úrovně pracovního výkonu je stanovena třibodová stupnice v hodnotách 1 = vynikající plnění, 2 = průměrné plnění, 3 = špatné plnění daného ukazatele. Nejhorší hodnocení ve všech bodech získá pracovník v případě neomluvené absence. Z denního hodnocení jednotlivých ukazatelů jsou podle počtu odpracovaných směn a bodového součtu hodnocených dnů vypočteny pro jednotlivé pracovníky měsíční

průměry. Rozmezí průměrů (podle výše uvedeného výpočtu) pro úpravu konečné výše prémie a její procentní hodnoty jsou následující:

- 1,00 – 1,150 - *výborná úroveň pracovního výkonu* – pracovníkovi je prémie vyplacena v plné výši,
- 1,151 – 1,300 - *dobrá úroveň pracovního výkonu* – pracovníkovi může být prémie vyplacena ve výši, upravené na 95% částky, která by mohla být přiznána za výbornou úroveň pracovního výkonu (dále jen „plná prémie“),
- 1,301 – 1,700 - *průměrná úroveň pracovního výkonu* – pracovníkovi může být prémie vyplacena ve výši, upravené na 90% plné prémie,
- 1,701 – 2,000 - *podprůměrná úroveň pracovního výkonu* – pracovníkovi může být prémie vyplacena ve výši, upravené na 85% plné prémie,
- 2,001 a výše - *nedostatečná úroveň pracovního výkonu* – pracovníkovi může být prémie vyplacena ve výši, upravené na 80 a méně % plné prémie, úroveň minimální mzdy však musí být dodržena i v tomto případě.

Pokud zaměstnanec v uplynulém období dosahoval vynikajících pracovních výsledků, může mu vedoucí navrhnout navýšení prémie.

Dosaženými výstupy tohoto systému je možnost okamžitého odlišení kvality práce jednotlivých zaměstnanců, zlepšení komunikace s pracovníky (pravidelné hodnocení, zavedení systému pochval, pohovory se zaměstnanci) a zlepšení vztahů na pracovišti v krátkodobém, ale i dlouhodobém horizontu. Při pohovorech s jednotlivými pracovníky se může vedoucí vrátit i několik měsíců zpět a porovnávat změnu úrovně jejich pracovního výkonu na základě objektivních písemných podkladů. Lépe se tak hledají příčiny případného zhoršení pracovního výkonu.

2.2.7 Odměňování pracovníků

V pekařství se rozlišují dva základní typy odměňování - úkolová mzda a časová mzda (dále jen „základní mzda“). Kromě základní mzdy mají pracovníci nárok na příplatky podle zákoníku práce (práce v noci + 10 %, práce o víkendu + 10 %, práce přesčas + 25 %, práce ve svátek + 100 %, vždy vypočteno z průměrného hodinového výdělku) a pohyblivou složku mzdy. Mimo to jsou pracovníkům poskytovány stravenky, zčásti

hrazené zaměstnavatelem (zaměstnavatel hradí maximální zákonem přípustnou výši). Nad rámec daný zákonem poskytuje zaměstnavatel motivační příplatek 1000,-- Kč (přiznán v případě odpracování všech rozepsaných směn a neporušení povinností souvisejících s vykonávanou prací v hodnoceném kalendářním měsíci) a další odměny, například za práci o víkendu.

Úkolová mzda je používána u těch pracovních pozic, které to umožňují. Jedná se především o cukráře a expedienty cukrářské výroby. Pracovníkovi je ve mzdovém výměru stanovena výše základní mzdy a rozpětí pohyblivé části mzdy. Denně jim je před začátkem směny předáván úkolový lístek, na kterém mají rozepsány úkoly, které musí splnit, a jim odpovídající finanční ohodnocení. Rychlost zpracování úkolů je závislá na pracovníkovi. Podle úrovně plnění pracovních úkolů (zejména s přihlédnutím ke kvalitě práce, objemu odvedeného díla, dodržování hygienických předpisů včetně celodenního pořádku na pracovišti a základního úklidu pracoviště po skončení pracovní směny) je pracovníkovi přiznána pohyblivá složka mzdy, která může činit až 100 % základní mzdy. Záporná odchylka ve výši pohyblivé části mzdy u pracovníků odměňovaných úkolovou mzdou může nastat v případě, že plní zadané úkoly nedostatečně nebo kvalita odvedené práce neodpovídá požadavkům. V případě vynikajících pracovních výsledků navrhuje vedoucí navýšení pohyblivé části mzdy.

Hodinová mzda je používána v případech, kdy není možné objem odvedené práce hodnotit úkolovou mzdou. Pracovníkovi je ve mzdovém výměru stanovena výše základní mzdy, pohyblivá složka mzdy, která činí až 100 % základní mzdy (je přiznána zejména za předpokladu splnění podmínek, jako jsou například kvalita práce, plnění pracovních úkolů, pořádek na pracovišti), a motivační příplatek. V případě odměňování řidičů jsou kritéria pro přiznání pohyblivé složky mzdy odlišná. Zahrnují zejména splnění plánu rozvozu výroby, nepřekročení stanovené spotřeby pohonných hmot, včasnost odevzdávání výkazů a jejich správnost, návratnost přepravních obalů, kontrola stavu přiděleného vozidla a pravidelné provádění úklidu vozidla. U pracovníků odměňovaných hodinovou mzdou je při stanovení konečné výše pohyblivé složky mzdy přihlédnuto k výši vytvořených zdrojů pro tvorbu mzdových prostředků (objem výroby pro stanovení mzdových prostředků, určených pro výplatu pohyblivé složky mzdy

v plné výši, je stanoven zaměstnavatelem; v případě odchylek od plánované výroby dochází k úpravě pohyblivé složky mzdy v obou směrech).

Další zaměstnanecké výhody jako příspěvek na penzijní připojištění, prodloužená dovolená nebo dny volna hrazené zaměstnavatelem prozatím nejsou poskytovány. Je zde tedy velký prostor pro další zlepšení v oblasti zaměstnaneckých výhod. Stejně tak nepeněžní odměny, hlavně uznání, ocenění, pochvala, delegování odpovědnosti a možnost osobního rozvoje, nemají dosud své stálé místo v systému odměňování. Personalista se tedy alespoň snaží absenci nepeněžních odměn kompenzovat osobním přáním k životním výročí pracovníků a při této příležitosti jim předává i drobný dárek.

2.2.8 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky se řídí zejména zákoníkem práce, ale ve společnosti jsou poskytovány i další bonusy, které přiznávány být nemusí.

Stravování je ve společnosti řešeno maximálním přípustným příspěvkem na stravenky. Ve výrobní pobočce mají zaměstnanci možnost využívat kuchyňku, vybavenou mimo jiné mikrovlnou troubou, varnou konvicí a lednicí. Vedle kuchyňky je místnost pro možnost odpočinku a občerstvení, vybavená stoly, židlemi a dalším potřebným zařízením.

Pracovníci mají možnost dodržování pitného režimu zajištěnu výdejním automatem pitné vody (zdarma), ale i automatem na teplé nápoje (káva, horká čokoláda apod.) za ceny dotované zaměstnavatelem. Dále mají přístup k dostatečnému množství teplé vody pro možnost osobní očisty. Pro zajištění bezproblémového provozu i v období chřipek je pracovníkům poskytnuta možnost nechat se očkovat proti chřipce (náklady nese zaměstnavatel), přičemž závodní lékař provede očkování přímo v prostorách firmy.

Pracovníkům je vyplácen motivační příplatek, pokud splní podmínky stanovené ve mzdovém výměru. Příjemnou výhodou pro pracovníky je i možnost nákupu výrobků za nižší cenu, které buď mohou platit denně v hotovosti anebo je jim po dohodě celková částka za nákupy sražena ze mzdy na konci měsíce. V případě, že se pracovník dostane do krátkodobé finanční tísně, může mu být poskytnuta záloha na výplatu.

2.2.9 Uvolňování pracovníků z organizace

Rozhodování o uvolňování pracovníků z organizace bývá nejen v rukou vedoucích pracovníků, ale vždy je konzultováno s vedením podniku a personalistou. Nejdříve se řeší, zda nelze důvody k uvolnění pracovníka odstranit, a teprve pokud to není možné, dochází k uvolnění pracovníka z organizace. Proces uvolňování pracovníka má na starosti personalista a striktně se řídí ustanoveními zákoníku práce.

Nejčastěji je pracovní poměr ukončován dohodou mezi pracovníkem a zaměstnavatelem a zrušením ve zkušební době. Důvodem okamžitého zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele občas bývá absence pracovníka, který bez předchozí omluvy přestane docházet na směny. Proces propouštění pracovníků již probíhá na profesionální úrovni.

2.2.10 Personální informační systém

Rozvoj informačních technologií poznamenal svým vlivem i podnik pana Bláhy. K evidenci údajů o zaměstnancích slouží mzdový systém, nedostatkem je neprovázanost systému na více počítačích. Pro podrobnější informace o zaměstnancích je třeba vést papírové složky. Dokumentace, analýzy a statistiky jsou zpracovány za využití nástrojů sady Microsoft Office (převážně Word, Excel, Outlook).

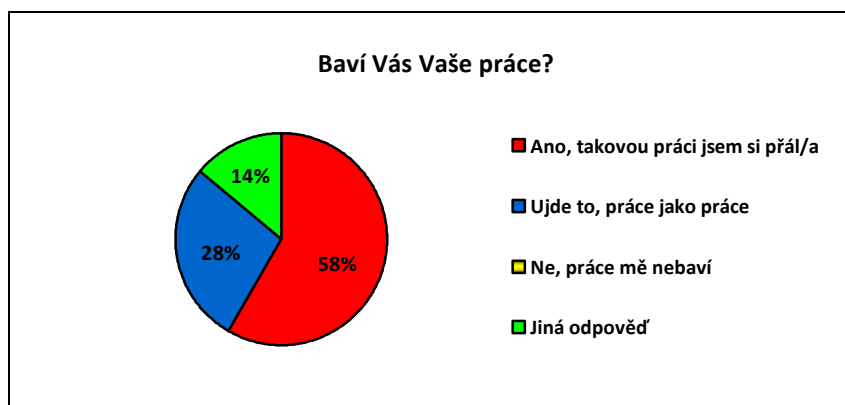
2.3 Dotazníkové šetření

Zjišťování podrobných informací o personálních činnostech by se neobešlo bez vyjádření názorů pracovníků podniku. Jelikož je v podniku zaměstnáno přes 60 lidí, nebylo možno osobně hovořit se všemi pracovníky, pro zjištění jejich názorů na konkrétní aspekty jejich práce bylo proto využito dotazníkového šetření. Dotazník byl předán 64 pracovníkům a vyplněných se vrátilo 36.

Přehled komentovaných otázek a částečných odpovědí je uveden v následujícím textu, kompletní dotazník a přehled všech odpovědí jsou v příloze této práce.

Otázka č.:1 Baví Vás Vaše práce?

Většina respondentů (58 %) odpověděla, že je jejich práce baví a takovou práci si přáli. Necelých třicet procent dotázaných uvedlo, že je práce sice až tak moc nebaví, ale pracují hlavně kvůli výplatě a jistotě trvalého zaměstnání. Zbývající pracovníci sdělili, že je práce baví, ale má svá negativa, například špatný přístup ostatních pracovníků, práce je příliš únavná a že je to honička. Jeden z pracovníků dokonce odpověděl, že práce je mu koníčkem.

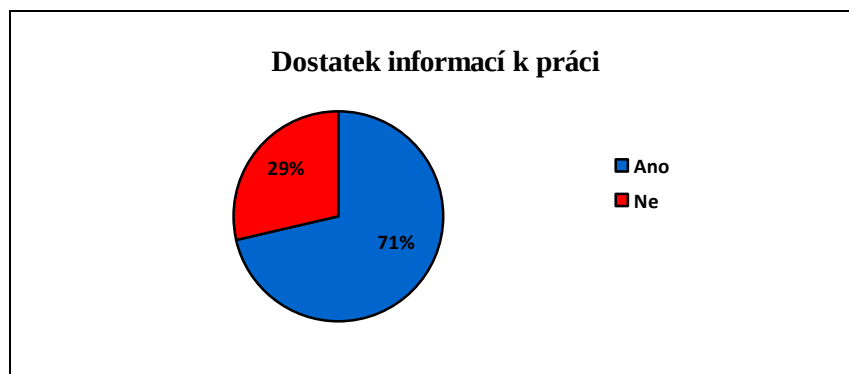


Graf 2 Baví Vás Vaše práce?

Výsledek šetření je velmi pozitivní, pracovníci vykonávající práci, kterou si přáli, podávají většinou vyrovnanější pracovní výkon. Za zvážení stojí fakt, že 28 % pracovníků vykonává práci jen z důvodu nutnosti. V některých případech by možná pomohlo převedení na jinou práci, která by jim více vyhovovala.

Otázka č. 2: Máte dostatek informací k Vaší práci?

Otázka byla zaměřena na zjištění, zda jsou pracovníci dostatečně informováni o své práci. Většina, tedy 71 % všech zaměstnanců, je spokojena s množstvím informací, které mají ke své práci. Relativně neuspokojivé však může být, že téměř 30 % pracovníků nemá dostatečné množství informací, nebo nejsou spokojeni se způsobem jejich předávání. V odpovědích se například vyskytly názory, že je ve firmě špatná komunikace, informace nejsou předávány dál, ale i absence profesních školení.



Graf 3 Dostatek informací k práci

Informace se v podniku předávají v uspokojivém množství a vhodným způsobem, přesto se námětem k zamyšlení může stát, zda mezi jednotlivými pracovníky a odděleními kromě přenosu informací dochází ke zpětné vazbě.

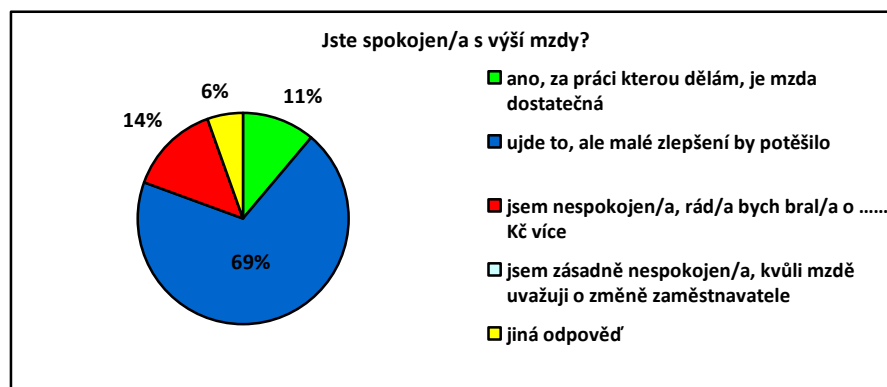
Otázka č. 3: Rozumíte systému odměňování?

Otázka, zda zaměstnanci rozumí systému odměňování, měla za účel zjistit, zda jsou seznámeni s formou odměňování. Výsledek je velmi překvapující, jelikož pouze 45 % (16 odpovědí) pracovníků, kteří odevzdali dotazník, rozumí systému odměňování bez problémů. Zbytek, tedy 55 %, má se systémem odměňování větší či menší problémy.

Je tedy třeba uvážit, zda by nebylo vhodné sestavit dokument vysvětlující systém odměňování pro jednotlivé pracovní pozice v podniku (případně pro skupinu pozic, majících stejný způsob odměňování). Případně by bylo možno zjednodušit systém odměňování, aby byl pro pracovníky srozumitelnější.

Otázka č. 4: Jste spokojen/a s výší mzdy?

Otázka slouží k ověření, zda jsou pracovníci spokojeni s výší své mzdy. Většina pracovníků (76 %) je s výší mzdy relativně spokojena, ale potěšilo by ji její malé navýšení. Pouhých 11 % (4 pracovníci) respondentů odpovědělo, že výše jejich mzdy odpovídá jimi vykonávané práci. Oproti zcela spokojeným pracovníkům je zde 14 % odpovídajících, kteří jsou nespokojeni a uvítali by navýšení, v průměru o 3000 Kč.



Graf 4 Jste spokojen/a s výší mzdy?

Vzhledem k faktu, že mzdy se ve firmě již po dobu několika let nenavýšovaly a na pracovníky jsou kladeny relativně vysoké nároky, doporučovala bych zvážení možnosti úpravy mezd v závislosti na výkonech jednotlivých pracovníků a zahájit využívání i drobných odměn v mimořádných případech. Pokud je i menší navýšení vhodně podáno, mělo by pozitivně ovlivnit motivaci pracovníků a tím i jejich pracovní výkon a loajalitu vůči zaměstnavateli.

Otázka č. 5: Myslíte si, že svou výkonností můžete ovlivnit výši své mzdy?

Výše mzdy je závislá na pracovním výkonu (pohyblivá složka mzdy, práce v úkolu). Otázka proto měla za úkol zjistit, zda si pracovníci tuto skutečnost uvědomují. Výsledkem šetření je, že 55 % pracovníků ví o závislosti mzdy na jejich výkonu, 31 % si to prý neuvědomilo a zbývajících 14 % o této souvislosti údajně vůbec neví.

Je důležité, aby pracovníci věděli, jak mohou ovlivnit výši své mzdy. V případě, kdy netuší, že je možné svým výkonem ovlivnit mzdu, nepodávají maximální výkon, nedosahují tak vyšší mzdy, cítí se pak nedocenění a oproti ostatním pracovníkům hůře hodnoceni. Je proto třeba pracovníky na tuto skutečnost pravidelně upozorňovat a vysvětlovat jim, jak mohou zlepšit svůj výkon a tím i mzdu.

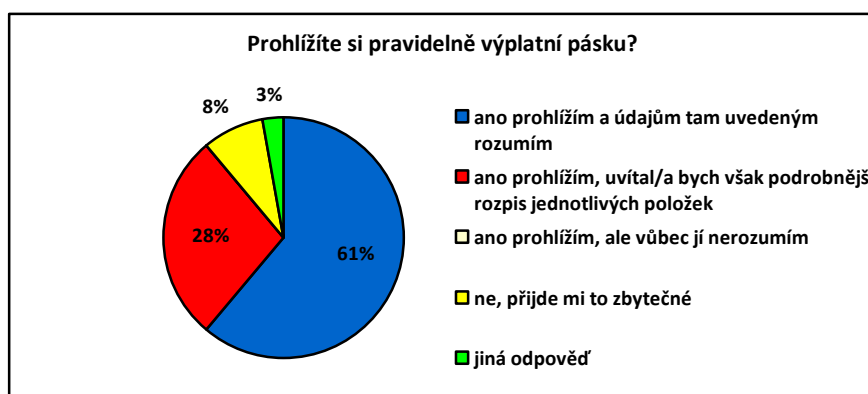
Otázka č. 6: Pokud budete mít možnost vlastní činností zvýšit svou mzdu (např. lepší kvalitou práce, dodržováním určených pravidel nebo lepším pracovním výkonem), využijete toho?

Dotaz navazuje na předchozí, zaměřený na možnost ovlivnit výši mzdy svým pracovním výkonem. Otázkou v tomto případě bylo, zda by pracovníci využili možnosti vlastní činností zvýšit svou mzdu. Celých 63 % by příležitosti určitě využilo a dalších 34 % pracovníků by se alespoň pokusilo o navýšení své mzdy. Zbylí pracovníci zvolili jinou odpověď, ve které se vyjádřili, že kdyby věděli jak, příležitosti by určitě využili.

Stejně jako u předchozí otázky je i zde důležité, aby byla nastavena jasná pravidla odměňování a tato pravidla byla striktně dodržována a pracovníci byli průběžně informováni o způsobech ovlivnění výše mzdy svým pracovním výkonem.

Otázka č. 7: Prohlížíte si pravidelně výplatní pásku?

Výplatní páska obsahuje důležité informace o mzdě a jejích jednotlivých složkách, včetně srážek ze mzdy a povinných odvodech státu. Otázka je proto zaměřena na zjištění, zda si pracovníci pravidelně prohlíží výplatní pásku a zda mají přehled o jednotlivých údajích. Pouze minimální množství lidí pásce nerozumí nebo jim prohlížení výplatní pásky přijde zbytečné. Většina, 61 %, si výplatní pásku prohlíží pravidelně a s informacemi na ní uvedenými nemá problém. Existuje zde však ještě skupina pracovníků, kteří si výplatní pásku pravidelně prohlíží, ale uvítali by na ní více informací.



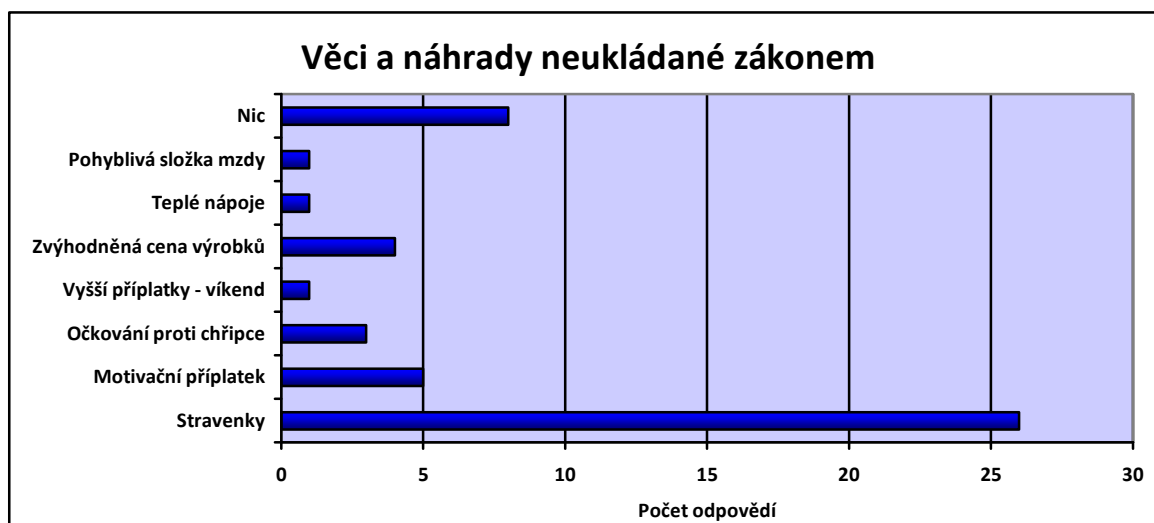
Graf 5 Prohlížíte si pravidelně výplatní pásku?

Z výsledku je možno usuzovat, že pracovníci se o svou mzdu zajímají a většinou i vědí, jaké informace jsou na pásce uvedeny. Někteří by sice uvítali více informací, může se však jednat o skupinu pracovníků, kteří nerozumí způsobu odměňování a případnému krácení (navýšení) pohyblivé složky mzdy. Vysvětlením způsobu odměňování by se možná odstranil i problém s nedostatkem informací na výplatní pásce. Možnost neporozumění údajům na výplatní pásce může být dána označením všech pohyblivých složek slovem odměna, přejmenování by tak problém vyřešilo.

Otázka č. 8: Víte, že Vám zaměstnavatel poskytuje věci a náhrady, které ze zákona nemusí? Zkuste vypsát, které si myslíte, že to jsou...

V rozhovoru s vedením společnosti zaznělo postesknutí, že si pracovníci neváží věcí a náhrad, které od zaměstnavatele dostávají. Pro zjištění této skutečnosti byla položena otázka, zda pracovníci vědí, že jim zaměstnavatel poskytuje věci a náhrady nad rámec zákona, a aby vypsali ty, o kterých si myslí, že to jsou.

Většina pracovníků (72 %) si je sice vědoma, že jim zaměstnavatel vydává stravenky, ale celá polovina z nich je považuje za jedinou poskytovanou výhodu. Osm pracovníků z 36 neuvedlo žádnou výhodu, poskytovanou zaměstnavatelem nad rámec zákona. Více než jedenkrát byl uveden motivační příplatek, očkování proti chřipce a zvýhodněná cena výrobků. Další výhody byly uvedeny buď pouze jednou, nebo nebyly zmíněny vůbec.



Graf 6 Věci a náhrady neukládané zákonem

Výsledek potvrdil pocit vedení, že pracovníci příliš nevědí o všech benefitech, které jim jsou poskytovány. Znepokojující jsou stížnosti pracovníků, že si stravenky z velké části hradí sami a nevnímají fakt, že jim zaměstnavatel hradí maximální výši povolenou zákonem. Nejvíce odpovědi uváděli pracovníci zaměstnaní ve společnosti kratší dobu, měla by být proto provedena informační kampaň o výhodách. Kampaň by měla být prováděna opakovaně i u pracovníků, kteří jsou ve společnosti dlouhou dobu.

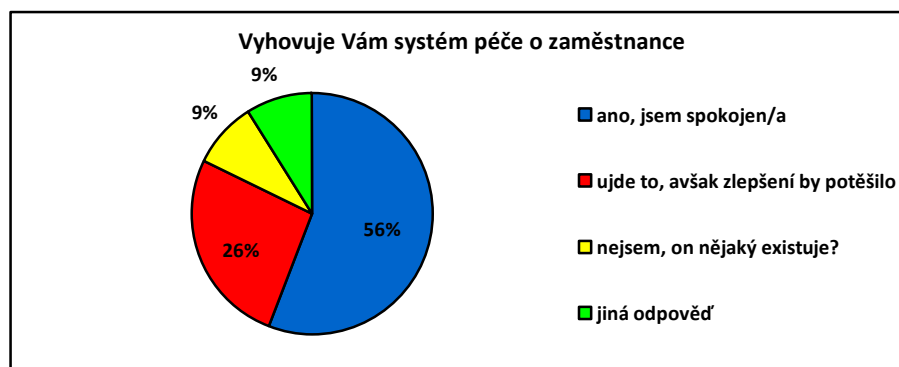
Otázka č. 9: Uved'te, co byste změnil/a na systému odměňování?

Systém odměňování je pro pracovníky velmi důležitý, a protože v něm jsou zapojeni, mohou mít přínosné návrhy a připomínky. Z tohoto důvodu jim byla dána možnost projevit svůj názor. Většina pracovníků (64 %) se ke změně systému odměňování nevyjádřila vůbec, nejspíš proto, že jim systém vyhovuje, nebo nevědí, co by ho pomohlo zlepšit. Některé názory považují systém za velice složitý a nepřehledný, případně že vůbec neexistuje.

Je tedy třeba stanovit přesná pravidla a striktně je dodržovat. V odpovědích bylo také uvedeno, že by pracovníci uvítali větší srozumitelnost údajů uvedených na výplatní pásce, zavedení odměny dle zásluh, třináctý plat a vyplácení odměny za odpracovanou dobu ve společnosti (odměna za odpracovaný rok). Jsou to velice zajímavé návrhy a vedení společnosti by je mělo zvážit.

Otázka č. 10: Jste spokojen/a se systémem péče o zaměstnance?

Mezi personální činnosti patří péče o zaměstnance. Otázka je tedy směřována na pracovníky a jejich spokojenost se systémem nastaveným v podniku. 56 % pracovníků je se systémem péče o ně spokojeno. Dalších 26 % je sice se systémem spokojeno, ale uvítali by menší změnu, převážně se jedná o oblast péče o tělo, konkrétně masáže, které by uvolnily organismus po vykonané práci. Mezi možnostmi na zlepšení péče jsou uváděny i volnočasové aktivity a různé benefity.



Graf 7 Vyhovuje Vám systém péče o zaměstnance?

Vedení společnosti by mělo zvážit možnost zavedení menších změn v oblasti péče o pracovníky a na základě předem určených podmínek přispívat na péči o tělo nebo zavést ještě i jiné formy péče o zaměstnance.

Otázka č. 11: Rozvržení pracovní doby ...

Pro pekařskou výrobu je standardní dvousměnný provoz (konec noční směny ve 4:00 ráno, začátek ranních směn zpravidla od pěti hodin ráno). Je otázkou, zda jsou pracovníci spokojeni s rozvržením pracovní doby. Většině pracovníků (54 %) rozvržení pracovní doby vyhovuje, dalších 31 % pracovníků se pracovní době již přizpůsobilo. Malému procentu pracovníků rozvržení pracovní doby nevyhovuje, uvítali by zejména pozdější nástup do práce, všechny víkendy volné a u pracovních pozic, kde je to možné, krátký a dlouhý týden.

Bohužel požadavky na čerstvé pečivo a podmínky nastavené v podniku nedovolují s pracovní dobou příliš manipulovat. Alespoň kancelářské pozice by však mohly mít nastavenou pružnou pracovní dobu, kdy by pracovníci museli být v určité základní době na svém pracovišti, ale zbytek pracovní doby by mohli vykonávat „klouzavě“, před nebo po základní době tak, aby na sebe tyto doby těsně navazovaly.

Otázka č. 12: Systém rozdělování stravenek...

V nedávné době společnost přešla na nový systém rozdělování stravenek, bylo tedy třeba zjistit, zda jsou pracovníci s novým systémem spokojeni. Velmi příjemné zjištění pro podnik je, že pracovníkům nový systém lépe vyhovuje. Tuto skutečnost potvrzuje

více než 84 % pracovníků. Několik pracovníků nemůže posoudit systém rozdělování stravenek, protože zatím nesplnili podmínky pro jejich pobírání. Zbylí pracovníci (8 %) nejsou se systémem spokojeni, jelikož nárok na stravenky ztrácí v případě nepřítomnosti v práci. Vadí jim že, při odpracování 12 hodinové směny mají nárok pouze na jednu stravenku, ale uvítali by stravenky dvě (na každou přestávku jednu).

Systém rozdělování stravenek byl přijat bez problémů, není tedy třeba na něm něco měnit. Pouze bych doporučila zabývat se možností nároku pracovníků na stravenky v případě neodpracování všech pracovních směn (individuální zhodnocení důvodů nepřítomnosti).

Otázka č. 13: Jste neformálně (slovní pochvala případně drobná výtky) hodnocen/a svým nadřízeným?

Hodnocení nadřízeným je pro pracovníka důležitým ukazatelem jeho pracovního výkonu. Otázka je tedy zaměřena na neformální hodnocení pracovníka jeho nadřízeným. Pravidelně je neformálně hodnoceno 31 % pracovníků, 66 % je sice jen nepravidelně, ale přeci jen je hodnoceno.

Tento stav je relativně uspokojivý, mělo by se však zapracovat na pravidelnosti neformálního hodnocení, které může napomoci odstranit chyby dělané pracovníkem při výkonu práce. Je třeba upozornit i na skutečnost, že pochvala pracovníka motivuje k lepšímu výkonu. Pracovníci by tedy neměli být v rámci hodnocení pouze kritizováni, ale i chváleni, aby věděli, že svou práci vykonávají dobře.

Otázka č. 14: Jste pravidelně hodnocen/a při plánované rozmluvě s nadřízeným (tzv. formalizované hodnocení, tj. hodnocení na základě předem vytyčených konkrétních kritérií)?

Formalizované hodnocení je obvykle prováděno pravidelně na základě předem vytyčených konkrétních kritérií s písemným výstupem ukládaným do pracovního spisu. Tento způsob hodnocení dává pracovníkovi představu o jeho pracovním výkonu, ale slouží i pohledu zaměstnavatele na něj. Téměř polovina (47 %) pracovníků uvedla, že jsou hodnoceni nepravidelně, 32 % pracovníků se domnívá, že se s tímto hodnocením prozatím nesetkalo a 13 % jich tvrdí, že jsou hodnoceni dokonce několikrát ročně.

Formalizované hodnocení není v podniku příliš rozšířeno, a pokud ano, tak je jen velmi nepravdělné. Pro pracovníky, ale i vedení, by bylo přínosné pravidelně formalizovaně hodnotit pracovní výkon. Pracovník si mnohdy není vědom, že dělá něco, s čím nejsou spokojeni nadřízení ani vedení, a bývá demotivován, jelikož neví, za co je „trestán“ (snížení pohyblivé složky mzdy apod.).

Otázka č. 15: Vyhovuje Vám hodnocení Vaší osoby na poradách před Vašimi kolegy?

Hodnocení pracovníka při poradách, případně při jiné příležitosti, je velmi ožehavé. Hodnotitelé mnohdy zapomínají na možnost, že hodnocené osobě může být nepříjemné probírání jejich nedostatků před ostatními pracovníky. Otázka je tedy zaměřena na pocity pracovníků z hodnocení před kolegy. Polovina (53 %) pracovníků přijímá pochvalu i kritiku před ostatními bez problémů, druhá polovina s tím má však určité problémy. Téměř třetina pracovníků by uvítala veškeré hodnocení v soukromí, protože kritiku i pochvalu před kolektivem špatně snáší. Dalších 19 % pracovníků přijímá pochvalu před kolegy bez problémů, kritiku by si však raději vyslechli v soukromí.

Ačkoli polovina pracovníků uvedla, že s hodnocením před kolegy nemají problém, je třeba se řídit názorem druhé poloviny, která tento problém vnímá. Hodnocení musí mít podobu akceptovatelnou všemi pracovníky a nemělo by docházet k rozdílnému přístupu. Doporučovala bych proto podrobnější zkoumání formy hodnocení jednotlivců a standardizaci tohoto systému jako východiska pro pracovníky, kteří hodnocení provádějí.

Otázka č. 16: Jaká atmosféra panuje na Vašem pracovišti?

Atmosféra na pracovišti velmi ovlivňuje nejen výkon pracovníků, ale i jejich přístup k práci. U této otázky pracovníci hodnotili na škále od jedné do deseti atmosféru panující na pracovišti (1 – velmi špatná, 10 - vynikající). Velmi neuspokojivou atmosféru na pracovišti pociťuje naprosté minimum pracovníků, v průměru pociťují náladu jako relativně příjemnou (na škále 6,22). Necelá polovina pracovníků označila situaci na pracovišti jako spíše průměrnou (hodnota 5 na škále), ostatní pak hodnotili atmosféru lepší než průměrnou.

Je patrné, že vztahy na pracovišti nemají demotivující vliv, přesto stojí za úvahu možnost zlepšení celkové atmosféry, kterou obvykle narušuje jen několik vlivů. Jejich odstraněním by se situace mohla zlepšit pro většinu pracovníků. Konkrétně lze uvést, že konflikty s kolegy nebo nevhodně zvolená forma hodnocení mohou atmosféru ovlivnit velmi negativně.

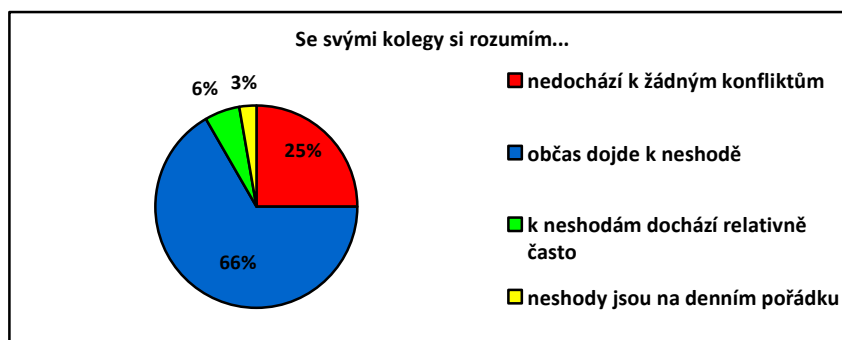
Otázka č. 17: Pokud jste kritizován/a za Váš pracovní výkon, je kritika podle Vás oprávněná a přiměřená?

Kritika je velmi náročná pro obě strany, kritizujícího i kritizovaného. Měla by být dodržena její přiměřenost a oprávněnost. Pro zjištění pocitů pracovníků z kritiky posloužila otázka, zda se cítí být kritizováni oprávněně a je-li kritika přiměřená. Většina odpovědí (64 %) směřovala k názoru, že kritika bývá oprávněná a přiměřená buď většinou, nebo alespoň někdy. Čtvrtina všech pracovníků se cítí kritizována neoprávněně, případně nepřiměřeně, v některých případech (11 %) je střet obou těchto faktorů.

Vzhledem k tomu, že pouze 30 % pracovníků vnímá kritiku jako zpravidla oprávněnou a přiměřenou, je potřeba, aby se vedení touto problematikou podrobněji zabývalo. Kritika je součástí běžného pracovního dne všude, není tedy možné se jí zcela vyhnout, ale je nutno kritizovat jen v opravdu nezbytných případech a přiměřeně.

Otázka č. 18: Se svými kolegy si rozumím...

Konflikty na pracovišti negativně ovlivňují atmosféru. Pro každou společnost je důležité omezit rozpory na minimální množství, zcela se jim vyhnout je nereálné. Bylo zjištěno, že 66 % pracovníků si se svými kolegy rozumí dobře, ale občas dojde k neshodě, 25 % pracovníků uvedlo, že nedochází k žádným konfliktům.

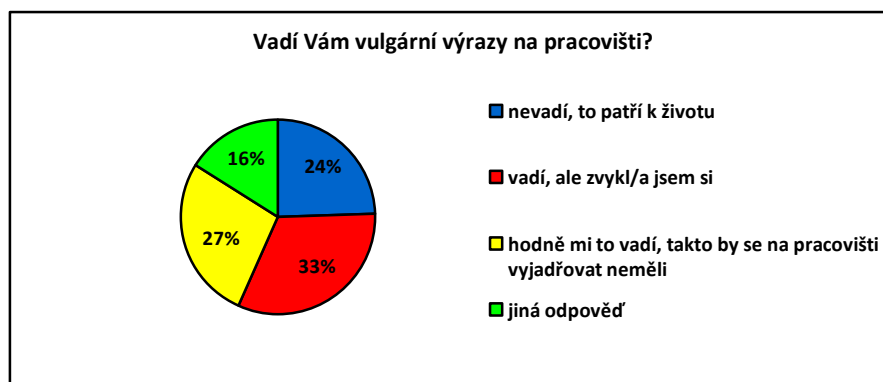


Graf 8 Se svými kolegy si rozumím...

Tento stav vypovídá o všeobecně dobrých vztazích na pracovišti a není třeba se hlouběji zabývat jejich razantnějším zlepšováním. Přesto by vedoucí pracovníci měli neustále zjišťovat, jestli se atmosféra nezhoršuje, případně jestli nejsou vztahy mezi některými pracovníky velmi špatné. Pokud ano, měla by být zjištěna příčina a problém by měl být řešen, ne přehlížen.

Otázka č. 19: Vadí Vám, když kolegové nebo nadřízení při jednání s Vámi používají vulgární výrazy?

Vulgární výrazy jsou mnoha lidmi používány dnes a denně a někdy si nejsou ani vědomi, že je užívají, nebo že je ostatní nemusí vnímat stejně jako oni. Téměř čtvrtina pracovníků míní, že vulgární výrazy prostě patří k životu. Třetina pracovníků uvedla, že si na to již bohužel zvykla. 27 % pracovníků vnímá používání vulgárních výrazů jak kolegy, tak nadřízenými, negativně a zastává názor, že takový způsob vyjadřování na pracovišti nepatří. Zbylí pracovníci se vyjádřili ve smyslu, že jim vulgární výrazy nevadí, naučili se je již také, nebo že občas je použití takového výrazu nevyhnutelné.

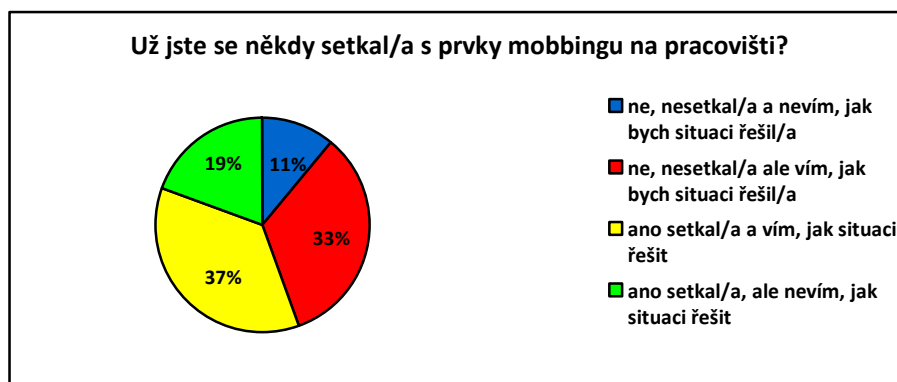


Graf 9 Vadí Vám vulgární výrazy na pracovišti?

Pokud vulgární výrazy používají pracovníci mezi sebou a vědí, že druhá osoba chápe význam tak, jak ho oni myslí, není zde problém. V každém případě by však užívání „peprnějších výrazů“ mělo být minimalizováno, jelikož někteří z pracovníků vnímají tento způsob vyjadřování negativně. Zvláště by tyto výrazy měli omezit nadřízení pracovníci a vedoucí, kteří mají být vzorem chování na pracovišti.

Otázka č. 20: Už jste se někdy setkal/a s prvky mobbingu na pracovišti (šikanování, provádění zlomyslností, pomluvy)?

Mobbing na pracovišti dokáže velmi znepríjemnit práci, může zapříčinit ztrátu sebevědomí, motivace a může způsobit i odchod pracovníka ze společnosti. Pokud se pracovník setká s prvky mobbingu, měl by vědět, jak se v takové situaci chovat a jak ji řešit. Méně než polovina pracovníků (44 %) se s mobbingem na pracovišti nesetkala, více než polovina (56 %) se s ním za svůj život (ve firmě i mimo ni) již setkala. 70 % pracovníků ví, jak případný mobbing řešit, přesto existuje skupina pracovníků, kteří netuší, jak se s nastalou situací vypořádat.

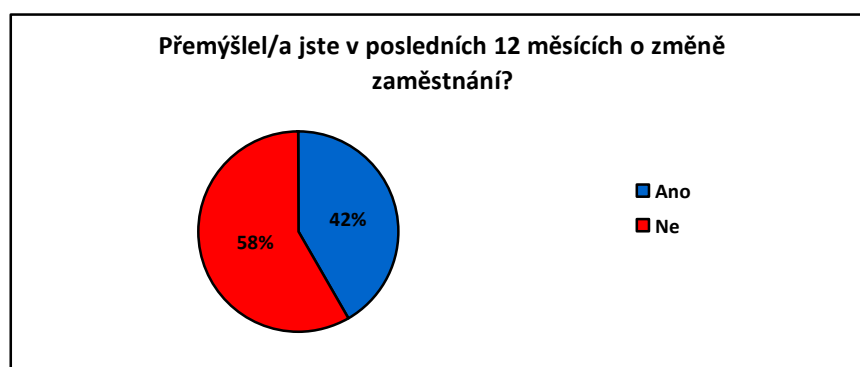


Graf 10 Už jste se někdy setkal/a s prvky mobbingu na pracovišti?

Každý pracovník by měl vědět, jak se zachovat a kam se obrátit v případě mobbingu na pracovišti, proto by měla proběhnout informační kampaň zaměřená na problematiku mobbingu.

Otázka č. 21: Přemýšlel/a jste v posledních 12 měsících o změně zaměstnání?

Vysoká fluktuace pracovníků zatěžuje rozpočet společnosti a ostatní pracovníky. Vedení společnosti by proto mělo mít zájem na stabilizaci stávajících pracovníků. Proto sloužila otázka ke zjištění, jaké procento pracovníků během 12 měsíců přemýšlelo o změně zaměstnání. Určité množství pracovníků o změně zaměstnání uvažuje neustále, ovšem 42 % pracovníků přemýšlejících o změně je číslo velmi vysoké.



Graf 11 Přemýšlel/a jste v posledních 12 měsících o změně zaměstnání?

Vedení společnosti by možností stabilizace pracovníků nemělo podceňovat, v případě odchodu více pracovníků v krátkém časovém období by mohlo dojít k problémům

s výrobou. Stejně tak mohou nastat komplikace v případě odchodu některých klíčových pracovníků.

Otázka č. 22: Pokud jste uvažoval/a o změně zaměstnání, co bylo příčinou?

Příčiny odchodů ze zaměstnání bývají různé, některé se dají odstranit. Bylo účelné zjistit, jaké úvahy pracovníky k odchodu ze společnosti vedou, byla jim proto položena výše uvedená otázka. Nejvyšší četnost jako důvod úvah o odchodu získal příjem těsně následovaný přístupem nadřízeného. Čtyřikrát se vyskytlo velké pracovní vytížení. Dále se mezi odpověďmi objevilo srážení osobnosti, závist, pracovní doba, seberealizace a potřeba změny.

Vedení společnosti by mělo zvážit možnost zlepšení a změn jednotlivých faktorů způsobujících úvahy svých pracovníků o odchodu ze společnosti.

Otázka č. 23: Uved'te, co se Vám na Vaší práci LÍBÍ?

Pro zaměstnavatele je důležité znát názor pracovníků na jimi vykonávanou práci. Zjištění, co se zaměstnancům na jejich práci líbí, umožní pozitivní faktory prohloubit a případně i zpřístupnit ostatním pracovníkům. Pracovníkům se líbí úkolová mzda, která je denně hotová, mají tak představu, kolik si každý den přibližně vydělají, a tím dokážou odhadnout svůj měsíční příjem. Dále byly uvedeny všestrannost, různorodost, rozmanitost, seberealizace, pestrost, ale také například pracovní doba a kontakt s lidmi. V dotaznících se objevila odpověď: „práce mě prostě baví“ a jako protipól „na práci se mi líbí pouze stálý příjem“. Pouze necelá třetina pracovníků neuvedla žádnou odpověď.

Otázka č. 24: Uved'te, co se Vám na Vaší práci NELÍBÍ?

Některé faktory znepríjemňující zaměstnancům práci je snadné odstranit, jen musíte vědět, které to jsou. Za účelem zjištění, jaké faktory zaměstnancům pomohou zlepšit jejich práci, byli dotázáni, co se jim na práci nelíbí. Nejčastěji si pracovníci stěžovali na chování některých nadřízených, ať už na jejich příliš častou kritiku, nepřiměřené reakce, způsob vyjadřování nebo neobjektivní hodnocení. Pracovníci negativně hodnotí dopady do pohyblivé složky mzdy v případě chyby, ale pokud odvedou práci navíc, že již žádnou odměnu zpravidla nedostanou. Několik stížností směřovalo k organizaci práce,

kdy dochází k častým prostojeům, zapříčiněným nenavazujícím tokem materiálu. Zmíněn byl také nedostatek času na odpočinek, ale i brzké vstávání. Dále se pracovníkům nelíbí nedostatek pracovních pomůcek (hadry, košťata, nože apod.) Své místo v negativním hodnocení má i velké množství přesčasů.

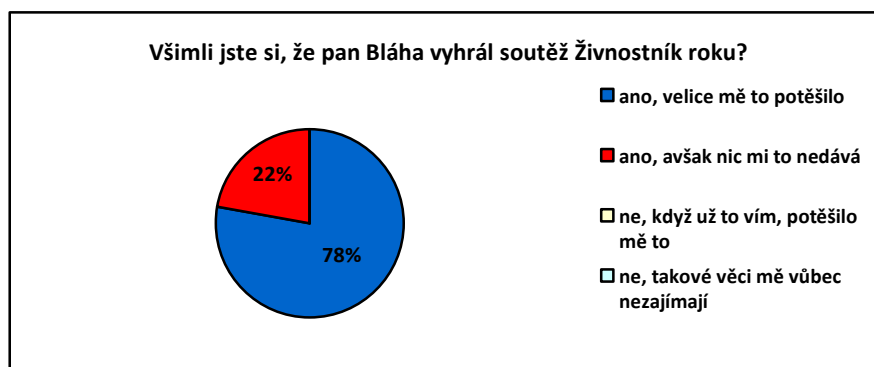
Otázka č. 25: Uved'te, co by pomohlo zlepšit Vaši práci? (uved'te i maličkosti, které Vám pomohou)

V této otázce měli pracovníci možnost vyjádřit svůj názor na možnosti zlepšení jejich práce. Kromě lepších podkladů při zpracování neobvyklých objednávek a nových pomůcek usnadňujících práci byla většina návrhů zaměřena na lidské zdroje. Pracovníci nejsou spokojeni s jednáním nadřízených, kteří se mnohdy chovají velmi nadřazeně, komunikace s nadřízeným by se také měla zlepšit. Vícekrát bylo uvedeno přání častější pochvaly pracovníků od svých nadřízených. Několikrát pracovníci napsali, že práci by pomohl zlepšit vhodnější přístup nejen nadřízených, ale i pracovníků samotných. Někteří pracovníci by uvítali profesní školení, která by jim pomohla zlepšit a zefektivnit jejich pracovní výkon.

Většina z návrhů, které pracovníci uvedli, vyplývá již z předchozích otázek. Je tedy třeba zaměřit se na jednotlivé aspekty podrobněji a začít je řešit.

Otázka č. 26: Všimli jste si, že pan Bláha vyhrál soutěž Živnostník roku 2010?

V prosinci roku 2010 vyhrál pan Bláha soutěž Živnostník roku 2010. Poslední otázka dotazníku proto směřovala ke zjištění informovanosti pracovníků podniku o výhře a jejich pocitu z ní. 78 % pracovníků je o výhře pana Bláhy informováno a velice je to potěšilo. Zbývajících 22 % sice ví, že proběhla soutěž a došlo k výhře, ale prý jim to nic nedává.



Graf 12 Všimli jste si, že pan Bláha vyhrál soutěž Živnostník roku?

Všichni pracovníci, kteří dotazník odevzdali, vědí o výhře v této soutěži. Pozitivní je i fakt, že více než tři čtvrtiny výhru vítají a potěšila je. Radostné reakce se objevily i v následujícím volném textu, kdy jeden pracovník uvedl, že se cítí pyšný, že může v této firmě pracovat. Našla se však i zmínka, že by výhra zasloužila alespoň malou oslavu.

Na závěr měli pracovníci v dotazníku prostor k vyjádření. Zde mohli uvést cokoli, co jim v dotazníku chybělo. Většina pracovníků tuto možnost nevyužila, ale například v jednom dotazníku pracovník uvedl, že je skvělé pracovat pro perspektivní firmu. Jiný pracovník by touto cestou rád poděkoval panu Bláhovi a paní Bláhové za vstřícnost, pochopení a trpělivost.

2.4 Shrnutí

Jiří Bláha začal podnikat v roce 1990 a od té doby se počet pracovníků zvýšil ze dvou původních na téměř 150. Pan Bláha podniká jako živnostník (výroba pečiva, 65 zaměstnanců) a navíc vlastní společnost s ručením omezeným (prodej pečiva, 80 zaměstnanců). Diplomová práce je zaměřena pouze na výrobní firmu, jejíž součástí je i administrativa. Personální úsek byl vytvořen až v roce 2008, některé personální činnosti proto prozatím narážejí na skutečnost, že nikdo celou dobu nezatěžoval dotčené pracovníky personálními aktivitami. Personalistu čeká ještě mnoho práce při prolomení této bariéry.

Analýza pracovních míst je příkladem postupného zavádění personálních činností, jelikož popis pracovních míst je prozatím jen u některých pozic. Přesto je třeba přihlídnout k faktu, že se jedná o malou dynamicky se rozvíjející společnost. Stejně tak personální plánování není prováděno.

Získávání pracovníků postupuje podle jednotlivých kroků vypsanych v předchozím textu. Nejdříve je identifikována potřeba obsadit pracovní místo a stanoví se požadavky na obsazovanou pozici. Následně je zvažován zdroj, ze kterého budou pracovníci získáváni, a poté je uveřejněna nabídka. Z příchozích nabídek uchazečů je proveden předvýběr a nastává fáze výběru pracovníků.

Výběr pracovníků probíhá na základě předvýběru provedeného personalistou. Uchazeči jsou pozváni k osobnímu jednání probíhajícímu formou polostrukturovaného pohovoru, na jehož základě jsou vytipovaní uchazeči pozváni do dalšího kola výběru. Druhého kola výběru se již účastní i potenciální nadřízený a uchazeč získává bližší informace o pracovní pozici. Následuje zkouška na pracovišti, po jejímž průběhu vedoucí rozhodne o přijetí nebo nepřijetí uchazeče.

Přijímání pracovníků je proces sestávající z vyplnění Vstupního dotazníku pracovníka, seznámení s potřebnými dokumenty a podpisu pracovní smlouvy. Následuje předání čipu, sloužícího k otevírání dveří a evidenci docházky, přidělení skříňky na oblečení a na závěr je pracovník uveden na pracoviště, kde je představen nadřízenému a kolegům. **Adaptační proces** je zkrácen na minimum, prozatím není podporován vedením společnosti.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků je upraveno v dokumentu Systém rozlišení úrovně pracovního výkonu, ve kterém jsou stanovena jednotlivá pravidla pro hodnocení. U vybraných profesí dochází k pravidelnému hodnocení každý den a pracovník je s výsledky seznamován každý měsíc, nebo pokud dojde ke změně ve výkonnosti pracovníka. **Odměňování** je závislé na pracovní pozici a je ve formě úkolové nebo hodinové mzdy. **Péče o pracovníky** se řídí zejména zákoníkem práce a jsou poskytovány i další výhody, které nejsou stanoveny zákonem.

Uvolňování pracovníků z organizace se striktně řídí zákoníkem práce. V současné době probíhá uvolňování pracovníků na profesionální úrovni, díky personalistce

s mnohaletou zkušeností v oboru. **Personální informační systém** je ve společnosti na minimální úrovni, pro základní evidenci pracovníků slouží mzdový program, jehož součástí není personální podpora.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že většinu pracovníků jejich práce baví, další třetina pracovníků uvedla, že pracují pouze kvůli výplatě a jistotě trvalého zaměstnání. Dále bylo zjištěno, že systém předávání informací není na špatné úrovni, ale přesto by bylo třeba ho zlepšit a zjistit, kde dochází k nedostatečné informovanosti pracovníků. Systém odměňování prozatím není dostatečně transparentní a více než polovina pracovníků s ním má větší či menší potíže. S výší mzdy je relativně spokojeno 75 % pracovníků, ale potěšilo by je malé navýšení. Většina pracovníků by uvítala možnost ovlivnit výši mzdy svým výkonem. S výplatní páskou se pravidelně seznamuje 61 % pracovníků a rozumí všem informacím na ní, téměř třetina pracovníků by však uvítala podrobnější rozpis jednotlivých položek.

Pomocí dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že většina pracovníků nepovažuje výhody, které jim zaměstnavatel poskytuje, za něco navíc, je tedy třeba pracovníky informovat, které výhody to jsou a upozornit je, že o ně mohou přijít. Systém péče o zaměstnance je pracovníky považován za přijatelný, jen by uvítali zaměstnavatelem podporovanou péči o tělo, zvláště masáže. Většině pracovníků rozvržení pracovní doby vyhovuje, další se již přizpůsobili, někteří spokojeni nejsou a potěšilo by je zejména posunutí začátku pracovní doby. V nedávné době se přešlo na nový systém rozdělování stravenek, který vyhovuje 84 % pracovníků, někteří by však přijali s uspokojením změnu, například přiznání stravenek i v případě nemoci.

Hodnocení pracovníků, ať formalizované nebo neformální, probíhá u většiny pracovníků pouze nepravidelně. Polovina pracovníků by uvítala změnu v systému hodnocení, kdy jim nevyhovuje kritika před dalšími pracovníky, přijímali by ji lépe v soukromí. Dále 64 % pracovníků uvedlo, že kritika bývá přiměřená a oprávněná ve většině případů nebo alespoň někdy. Je tedy třeba systém hodnocení pracovníků lépe nastavit a provést některé změny.

Atmosféra na pracovišti je hodnocena jako spíše dobrá, je zde však velký prostor pro její zlepšení. Šetřením bylo zjištěno, že si 66 % pracovníků se svými kolegy rozumí

velmi dobře a k neshodám dochází pouze občas, další čtvrtina dokonce uvedla, že ke konfliktům nedochází vůbec. Velká část pracovníků nepřijímá příliš dobře používání vulgárních výrazů na pracovišti, nebo si na jejich užívání již zvykla. V dosavadním životě se zaměstnanci ve více než polovině případů setkali s prvky mobbingu, přičemž 30 % neví, co v takovém případě dělat. Je tedy třeba provést informační kampaň zaměřenou na tuto problematiku.

V dotazníku 42 % pracovníků uvedlo, že v posledních 12 měsících uvažovali o změně zaměstnání. Převážně to pak bylo z důvodu výše příjmu a přístupu a chování nadřízených, dále se jednalo o vysoké pracovní vytížení, ale i srážení osobnosti a závist.

V hodnocení, co se pracovníkům líbí na jejich práci, byla často uvedena úkolová mzda, všestrannost, různorodost, pestrost, ale i pouze stálý příjem. U faktorů práce, které se pracovníkům nelíbí, byli sdílnější, často uváděli chování nadřízených a častou kritiku z jejich strany. V návrzích na zlepšení se opět hojně vyskytovala otázka chování nadřízených, dále by pak pracovníci rádi dostali nové pomůcky a hlavně možnost profesního vzdělávání.

Vedení společnosti by mělo zvážit případné změny v oblasti stabilizace pracovníků a možnosti zlepšení úrovně manažerských schopností vedoucích pracovníků. Dále je třeba provést informační kampaň v oblasti pracovních výhod a ve způsobech řešení situace v případě mobbingu.

3 Vlastní návrhy řešení

Pomocí analýzy současného stavu a dotazníkového šetření bylo dosaženo zjištění, že společnost funguje na dobrých základech a loajalita pracovníků je mírně nadprůměrná. Pomocí změny některých faktorů je přesto možno dosáhnout dalšího zvýšení spokojenosti pracovníků ve společnosti. Vedení společnosti by mělo zvážit uplatnění alespoň některých navrhovaných opatření v praxi.

Zaměstnavatel již vyšel vstříc řadě požadavků pracovníků, a to i v oblastech, které nejsou stanoveny zákonem. Je logické, že rozsah investic do lidských zdrojů podle návrhů zaměstnanců, nebude zpravidla vyšší než u jiných srovnatelných firem. S ohledem na vynikající postavení společnosti v tržním prostředí však nelze další případné investice zcela vyloučit. Existují také prostředky, vložené do lidského kapitálu, které nevyžadují téměř žádné finanční náklady, potřebují hlavně ochotu a čas některých pracovníků.

Doporučení, kterým je podrobněji věnována tato část, jsou profesní kurzy a školení pro některé pracovníky, stabilizace pracovníků, systém hodnocení pracovníků a formy podávání kritiky, úroveň komunikace na pracovišti a způsoby, jak je možno řešit případný mobbing.

3.1 Formulace problematických faktorů a návrhy řešení

Analýzou byla zjištěna řada faktorů, které mohou negativně ovlivňovat pracovníky. V následujícím textu jsou uvedena možná řešení, která jsou nejprve představena stručným popisem a formulací možných důsledků, které by mohly nastat v případě absence nápravných opatření.

3.1.1 Stabilizace pracovníků

Pomocí šetření ve společnosti bylo zjištěno, že téměř polovina pracovníků uvažuje nebo v posledních 12 měsících uvažovala o změně zaměstnání. Vysoká fluktuace pracovníků zpravidla způsobuje zhoršení atmosféry na pracovišti, což mívá za následek ztrátu

motivace a snížení loajality pracovníků vůči zaměstnavateli. To obvykle vede k poklesu výkonnosti jednotlivých pracovníků a jejich skupin. S vysokou fluktuací jsou obvykle spojeny nezanedbatelné dodatečné náklady. Jedná se zejména o:

- náklady spojené s výběrem nového pracovníka (náklady na získání pracovníků; čas a mzda personalisty spojené s jeho výběrem a přijímáním, čas a mzda vedoucích pracovníků spojené s výběrem nového pracovníka),
- náklady na zaučení (nezbytná školení; čas osoby, která pracovníka zaučuje na konkrétní pracovní pozici),
- přesčasové hodiny pracovníků dočasně vykonávajících práce za chybějícího pracovníka nebo náklady na náhradní pracovní sílu,
- nižší výkonnost nového pracovníka, vyšší zmetkovitost a nejen to,
- případný odliv zákazníků, způsobený nedokonalým servisem nebo zbožím.

Nejedná se pouze o výše uvedené náklady, je třeba počítat i s možnou ztrátou dobrého jména společnosti, která si není schopna udržet pracovníky. Je tedy potřeba pokusit se odstranit jednotlivé faktory způsobující odchod pracovníků z firmy, zvláště pokud téměř polovina pracovníků přiznává, že o změně zaměstnání uvažovala či uvažuje. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že hlavními příčinami úvah o odchodu je zejména jednání nadřízených (včetně občasných případů srážení osobnosti), ale problémy vyvolává také způsob hodnocení pracovního výkonu. Výše příjmu je jako ve většině společností i zde častým důvodem úvah o odchodu z firmy. Pro stabilizaci pracovníků je třeba přikročit k úpravě hlavně v těchto oblastech:

- rozvoj a vzdělávání pracovníků - profesní školení vedoucích pracovníků,
- zlepšení systému hodnocení pracovníků,
- výše mzdy a ostatní finanční odměny,
- péče o pracovníky.

3.1.2 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je jedním z prvků jejich stabilizace ve společnosti. Z rozhovorů s vedením společnosti vyplynulo, že v současné době není externí vzdělávání a rozvoj pracovníků plánováno ani ve vztahu k firemním strategiím, ani k potřebám pracovníků. Uskutečňují se pouze nejnutnější zákonem stanovená školení (např. profesní školení řidičů, školení bezpečnosti práce a požární ochrany).

Ačkoli společnost investuje do inovace výrobních zařízení nemalé finanční prostředky, nejsou pracovníci v této oblasti dostatečně proškoleni. Jsou pouze seznamováni se základní obsluhou nových technologií a nedokážou tak docenit jejich přínos pro další práci. Neumějí následně využít maximální potenciál nových strojů. Nedokonalá znalost obsluhy strojů způsobuje opakované prostoje a k odstranění drobných a často zbytečných závad musí být zvána externí firma.

Do vedoucích pozic bývají často povyšováni řadoví pracovníci, kteří mají bezvadnou znalost pracovních postupů, nemají ale žádné zkušenosti s vedením podřízených a chybí jim základní manažerské schopnosti. Svým nekvalifikovaným jednáním tak mohou zcela demotivovat ostatní pracovníky.

Nepříjemné následky chybějícího profesního vzdělávání mohou nastat například v oblasti účetnictví, mzdového účetnictví, personalistiky, potravinářských předpisů a hygienických zásad. V době neustálých novelizací platných předpisů je nutno průběžně sledovat legislativní změny a příslušné pracovníky pravidelně posílat na odborná školení, jejichž nabídka je v současné době velmi široká. Následky neznalosti mohou být pro společnost likvidační.

Zjištěné nedostatky v oblasti rozvoje a vzdělávání:

- absence forem vzdělávání pracovníků,
- minimální investice do lidských zdrojů,
- nedostačující vybavení odbornou literaturou,
- nulová podpora sebevzdělávání pracovníků.

Doporučení v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků:

- zavedení systému vzdělávání pro vybrané pracovníky,
- vytvoření systému plánovaného osobního rozvoje jednotlivých pracovníků,
- školení pracovníků pomocí individuálních distančních seminářů a kurzů (návrhy školení na základě zvážení vedení a potřeb pracovníků),
- podpora pracovníků při vzdělávání, i v případě sebevzdělávání,
- nákup odborné literatury určené pro vzdělávání pracovníků, ale také předpisy, zákony apod.,
- možnost zavedení vnitropodnikových přednášek (zajištění externího školitele nebo vyškolení současného pracovníka).

Při zvažování jednotlivých variant vzdělávání je třeba zohlednit přínos jednotlivých školení a jejich finanční nákladnost. V následujícím textu je uvedeno několik návrhů vzdělávacích kurzů a seminářů pro konkrétní pracovní pozice, pro jejichž výkon práce je neustálé vzdělávání podmínkou a nutností.

Profesní školení pro vybrané kategorie pracovníků

Mzdová účetní a personalista musí znát platné právní předpisy a postupy při zpracování agendy, která zasahuje do několika oblastí (daně, sociální a zdravotní pojištění, zákoník práce včetně pravidel pro odměňování, exekuční předpisy, nemocenské pojištění, Zákon o zaměstnanosti apod.). Pravidelná školení týkající se změn v předpisech a výpočtech jsou absolutně nezbytná. V následující tabulce uvedené externí kurzy jsou jednou z mnoha variant profesního vzdělávání v této oblasti.

Pořadatel	Název kurzu	Obsah kurzu	Cena
Tutor	Mzdové účetnictví – plánované změny pro rok 2011 ¹	- změny v mzdové agendě od 1.1.2011 - změny v nemocenském, zdravotním a důchodovém pojištění - změny v sociálním zabezpečení	2999,-- Kč + 20 % DPH
Kursy.cz	Mzdové výpočty bez chyb a omylů ²	- komplikované postupy při stanovení náhrady mzdy - pracovní úrazy, - nemocenské pojištění - vyloučené doby, srážky z mezd - odvod pojistného, vyměřovací základ - práce přesčas a práce ve svátek	2490,-- Kč + 20 % DPH

Tabulka 1 Návrh školení pro mzdovou účetní a personalistu

Personalista ke své práci potřebuje průběžná školení v jednotlivých personálních činnostech. Je také třeba neustále rozvíjet jeho komunikační dovednosti a schopnosti v jednání s lidmi (empatie, kreativita, asertivita, týmová spolupráce, naslouchání atp.). Nesmí být zanedbána ani oblast právních předpisů týkajících se zaměstnávání osob v organizaci (zákoník práce včetně pravidel pro odměňování, zákon o zaměstnanosti, sociální a zdravotní pojištění, exekuční předpisy, nemocenské pojištění, daně apod.). V následující tabulce uvádím několik variant vzdělávacích kurzů.

Pořadatel	Název kurzu	Obsah kurzu	Cena
Tutor	Hodnocení zaměstnanců ³	- specifika hodnocení - hodnotící proces a jeho fáze - přínosy efektivního hodnocení - formální a neformální hodnocení - práce se zpětnou vazbou	3499,-- Kč + 20 % DPH
Tutor	Motivace zaměstnanců ⁴	- vnitřní a vnější motivace - komplexní motivační systém - tvorba motivačních systémů - osobnostní rozvoj jako motivační příčina - vliv inovací na motivaci	3499,-- Kč + 20 % DPH
Cadet Go	Motivace aneb jak motivovat bez peněz ⁵	- zásady motivace a demotivace - analýza stávajícího stylu vedení - příprava individuální motivace - rozpoznání motivační krize	3500,-- Kč + 20 % DPH

Tabulka 2 Návrh školení pro personalistku

¹ <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/Mzdove-ucetnictvi-planovane-zmeny-pro-rok-2011/BK00613633>

² <http://www.kursy.cz/mzdove-vypocty-bez-chyb-a-omylu-zahrnuje-slevy-na-pojistnem-productsmmvo/>

³ <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/rizeni-hodnoceni-podrizenych/BK00614124>

⁴ <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/motivace-zamestnancu-1/BK00614126>

⁵ http://www.cadetgo.cz/koucing/manazer_kurzy/motivace_vykon_jak_motivovat/

Vedoucí pracovníci (ve výrobě, kancelář, personalista) zásadním způsobem ovlivňují své podřízené, je tedy nutno bez přestání rozvíjet jejich manažerské schopnosti a dovednosti, zvláště pokud nemají dostatek zkušeností s vedením lidí.

Pořadatel	Název kurzu	Obsah kurzu	Cena
Cadet GO	Vedení lidí a týmů - řídit nebo vést? ⁶	- zásady efektivního vedení lidí - analýza stávajícího stylu vedení - zefektivnění vedení - delegování úkolů, jeho zásady a podmínky - pozitivní kritika a jak na ní - nácvik vedení rozhovorů	3500,-- Kč + 20 % DPH
Gradua	Kompetentní manažer – rozvoj manažerských dovedností ⁷	- jak efektivně budovat a řídit tým - jak využívat motivační nástroje - zkvalitnění komunikace v týmu - lepší prezentace sebe, práce, týmu - zdokonalení ve vedení rozhovorů - ověření dovedností	52900,-- Kč + 20 % DPH
Gradua	Efektivní manažer – nástroje zvyšování výkonnosti týmu ⁸	- zlepšení schopnosti analyzovat - správně rozhodovat a řídit změny - lepší zvládání konfliktů - prevence konfliktů - lepší využití potenciálu prac. - praktické využití koučování v praxi	51000,-- Kč + 20 % DPH

Tabulka 3 Návrh školení pro vedoucí pracovníky

Přínosy proškolených pracovníků:

- rozvoj kapitálu – maximalizace schopností pracovníků při využívání hmotného i nehmotného majetku,
- prevence penalizací a pokut ze strany kontrolních úřadů,
- zlepšení morálky – s rostoucími schopnostmi pracovníci zvyšují svou výkonnost,
- zvýšení loajality – pracovník vnímá investice ze strany společnosti do své osoby a je vůči ní vstřícnější,

⁶ http://www.cadetgo.cz/koucing/manazer_kurzy/kurz_vedeni_rizeni_lidi/

⁷ <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/kompetentni-manazer-rozvoj-manazerskych-dovednosti-cyklus.html>

⁸ <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/efektivni-manazer-nastroje-zvysovani-vykonnosti-tymu-cyklus.html>

- stabilizace podřízených pracovníků – kompetentní vedoucí dokáže lépe motivovat, řídit kolektiv a vést ho k vyšší výkonnosti,
- pružnější reakce na změnu – proškolení pracovníci se lépe adaptují na nové situace.

3.1.3 Systém hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je dalším z činitelů napomáhajících jejich stabilizaci. Většina pracovníků v dotazníku uvedla, že nejsou pravidelně formalizovaně ani neformálně hodnoceni. Pravidelné hodnocení je ovšem nutné. Vedoucí pracovníci musí své podřízené pravidelně hodnotit. V současné době je zaváděn nový systém hodnocení pracovního výkonu, přesto pracovníci nepocítili žádnou změnu a dle jejich názoru nejsou pravidelně hodnoceni. Doporučila bych zavést formalizované hodnocení (pravidelné, písemné hodnocení na základě předem určených kritérií, které s nimi projedná jejich nadřízený) alespoň u vedoucích pracovníků. Neformální hodnocení není prováděno zcela pravidelně, pracovníci ale potřebují stále vědět, že vedoucí registrují úroveň jejich pracovního výkonu a úsilí k jeho dosažení. Součástí hodnocení musí být nejen kritika, ale také pochvaly, které jsou pracovníky velmi ceněny. Pochvala je jednou z nejdůležitějších forem nepeněžního ocenění, úsměv vedoucího dokáže zázraky.

Zjištěné nedostatky vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení:

- nepravidelné hodnocení a neznalost správných způsobů jeho provedení,
- neobjektivní pohled hodnotících pracovníků (projevy osobních sympatií případně antipatií, ovlivnění haló efektem),
- pracovníci jsou některými vedoucími považováni pouze za nákladovou položku, ne za aktivum společnosti,
- nízká úroveň emoční inteligence některých vedoucích pracovníků (poděkování a pochvalu považují za nemístnou a zcela zbytečnou),

- stabilní pracovní výkon a setrvání pracovníků ve společnosti je považováno za samozřejmost,
- lehkovážný přístup ke stabilizaci pracovníků (když se ti tu nelíbí, můžeš jít).

Návrhy na zlepšení v systému hodnocení:

- naučit vedoucí pracovníky vnímat nejen nedostatky, ale i drobné dílčí úspěchy v práci,
- poskytovat okamžité uznání ze strany vedoucích (pochvala s větším časovým odstupem již není tak účinná),
- naslouchat názorům pracovníků (také oni mohou mít dobré nápady a připomínky ke zlepšení),
- začlenit pozitivní hodnocení do systému kontroly výkonu,
- zavést pravidelnost do systému hodnocení (neformální alespoň jednou měsíčně, formalizované jednou ročně),
- profesionálně proškolit vedoucí ve způsobu hodnocení pracovníků.

Pracovníci volají po možnosti diskrétních jednání s nadřízeným, bylo by proto vhodné vyhradit nějaký prostor pro možnost rozhovorů v soukromí. Současné stavební řešení to neumožňuje. Problém neexistence soukromé jednací místnosti lze jednoduše a s minimálními finančními náklady vyřešit přepažením velké kanceláře v prvním patře budovy.

3.1.4 Výše mzdy a ostatní finanční odměny

Mzda a finanční odměny jsou velmi mocným prvkem stabilizace pracovníků, ale také faktorem pro ovlivňování jejich motivace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina pracovníků je sice se svou mzdou spokojena, ale potěšilo by je malé navýšení peněz, které si domů odnášejí. Vedení společnosti by mohlo zvážit navýšení objemu financí, vynakládaných na mzdy a podrobněji se zabývat výší odměn jednotlivých

pracovníků. Výkonnější z nich by měli být placeni lépe než pracovníci méně výkonní. Přínosem by mohlo být i zavedení instituce mimořádných odměn. Pracovníci by tak věděli, že vedení si všímá a dokáže okamžitě ocenit nadstandardní pracovní výkon, případně jejich pomoc při naléhavých provozních potížích. Mimořádná odměna je mnohem efektivnější a zdaleka ne tak finančně náročná jako trvalé navýšení mzdy pracovníka. Pro navýšení objemu mezd hovoří i fakt, že mzdy nenarostly po dobu cca šesti let, ačkoli průměrný příjem v dané oblasti vzrostl, stejně tak došlo k růstu inflace.

Zjištěné nedostatky v oblasti odměňování:

- veškerá vykonaná práce není řádně ohodnocena,
- nerovné podmínky při odměňování (chyby přátel a rodinných příslušníků mohou mít menší dopad na výši odměn než u řadových pracovníků),
- nedocnění vynikajících pracovních výkonů,
- někteří pracovníci se cítí finančně podhodnoceni,
- nesrozumitelnost systému odměňování u některých pracovních pozic.

Doporučení změn v systému odměn:

- zavedení srozumitelného systému a přesných pravidel pro výpočet mezd,
- vytvoření fondu vedoucího pro přiznání mimořádných odměn s možností okamžité výplaty,
- navýšení mzdových prostředků pro klíčové pracovníky,
- důsledné přiznávání odměn za skutečně odvedené výkony,
- zavedení mimořádných odměn,
- zvážení možnosti jubilejních odměn (zejména odměna při pracovním výročí, např. za odpracovaných 5 let odměna 5.000,-- Kč apod.),

- vytvoření systému nefinančních odměn (například poukázek na nákup pro zaměstnance měsíce zvoleného samotnými pracovníky),
- odstranění protěžování některých pracovníků.

3.1.5 Systém péče o pracovníky

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci jsou relativně spokojeni se systémem péče o ně, ale projeví velký zájem o příspěvek na péči o jejich zdraví. Systém péče o pracovníky může napomoci jejich stabilizaci ve společnosti a také zvýšení spokojenosti. Několikrát se v dotazníku objevil návrh na zavedení systému péče o tělo, zejména masáže.

Kromě poskytování poukázek na masáže by mohly být rozdělovány vstupenky do bazénu a na další sportovní a volnočasové aktivity. Tato forma by mohla být zavedena jako jedna z možností nepeněžního ohodnocení mimořádného pracovního výkonu.

Pro poskytování příspěvků (masáže, bazén, volnočasové aktivity, kultura) je nutno vypracovat vnitřní předpis. Při stanovení pravidel pro přiznávání benefitů se společnost musí vyvarovat diskriminačních ustanovení.

3.1.6 Kritika a jak na ni

Velké procento pracovníků ve společnosti vnímá kritiku negativně. Zdá se jim příliš častá, nepřiměřená a neoprávněná. Vedení společnosti by mělo zvážit, zda pracovníky na vedoucích pozicích neproškolit v interpretaci výhrad, ale také posoudit, zda je kritika opravdu nutná ve všech případech. V předchozí části - Návrhy školení pro vedoucí pracovníky, je doporučeno školení zaměřené mimo jiné na kritiku a její formy. Pokud se pracovníci kurzů nezúčastní, bylo by vhodné proškolit je alespoň uvnitř společnosti, jak správně kritizovat a hlavně je seznámit i s možností pozitivní kritiky.

Slovo kritika ve většině lidí vzbudí nepříjemný pocit, protože ji vnímají pouze jako negativní hodnocení jejich osoby, práce nebo činů. Přitom kritika ve své podstatě znamená pozitivní nebo negativní posouzení. Neustálé využívání kritiky pouze k negativnímu hodnocení utvrzuje v tom, že kritika není nic dobrého. Většina lidí ji

nerada slyší a vnímá ji se strachem, nervozitou a nepříjemnými pocity. Vnímání kritiky nezáleží jen na osobě, která kritiku podává, ale i na té osobě, která ji přijímá. Nesprávně pochopená kritika je stejně špatná jako kritika neoprávněná a nepřiměřená.

V případě, že je kritika příliš častá a je jí mnoho, může dojít ke snížení sebevědomí pracovníka, ale také jeho pracovních i osobních ambic. V souvislosti s kritikou je potřeba zvážit také fakt, že pokud je na pracovníky vyvíjen nadměrný tlak, jejich pracovní výkon se sníží, nezáleží jim na kvalitě a celkově pracují hůř.

Doporučení pro efektivní používání kritiky:

- najděte pro kritiku soukromí, vždy jen mezi čtyřma očima – kritika není věc veřejná,
- pochvala je jeden z neúčinnějších nástrojů motivace, chvalte proto často,
- dejte pozor na přiměřenost,
- chyby podřízených berte rozumně a s nadhledem, vždyť i Vy chybujete,
- kritizujte v přiměřeném čase (kritizujte včas, ale s odstupem – s chladnou hlavou; pozdní kritika není tak účinná – po měsíci je pozdě),
- vždy končete pozitivním závěrem, dejte najevo svá očekávání zlepšení situace,
- závěrů z kritiky využijte pro motivaci pracovníka,
- kritizujte konkrétně a cíleně,
- využívejte individuální přístup - každý snáší kritiku jinak, přizpůsobte svůj projev jednotlivým pracovníkům,
- nezahrnujte minulé prohřešky do aktuálních témat,
- při kritice se nepovyšujte nad kritizovaného a nedávejte mu sama sebe za příklad,
- nesměřujte kritiku proti osobnosti člověka, ale hodnot'te jeho pracovní výkon.

Správně podaná kritika je důležitá nejen pro zlepšení vztahů mezi manažerem a pracovníkem, ale i pro lepší vztahy na pracovišti, zvýšení motivace jednotlivých pracovníků a jejich skupin a tím i pracovního výkonu (Rychtaříková, 2008).

Další informace o možnostech kritiky a jak ji správně provádět je možné získat například v publikaci „Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců“ od Yvety Rychtaříkové nebo jiných podobných knihách a školeních v dané oblasti.

3.1.7 Mobbing na pracovišti

Mobbingu na pracovišti je věnováno stále více pozornosti. Dotýká se nejen jeho oběti a osoby, která ho provádí, ale i jejich spolupracovníků. Analýzou současného stavu ve společnosti pana Bláhy bylo zjištěno, že s mobbingem a jeho prvky se v průběhu svého života setkala téměř třetina pracovníků a někteří z nich dosud nevědí, jak tuto situaci řešit. Část práce se proto problematice mobbingu věnuje.

Mobbing jako celek v sobě zahrnuje různé formy znepříjemňování pracovního života. Pod definici mobbingu bývá zařazován bossing (šikany se dopouští vedoucí), ale i sexuální obtěžování na pracovišti. Za mobbing lze považovat omezení možnosti vyjádřit svůj názor, zanedbávání sociálních vztahů, útoky na pověst, znepříjemňování kvality pracovního života (zbytečné a nesplnitelné pracovní úkoly), znevažování osobnosti, ale v neposlední řadě i útoky na zdraví, které zahrnují nejen vyhrožování fyzickým násilím, ale i sexuální obtěžování a přidělení práce ohrožující zdraví (HAŠKOVCOVÁ, 2009).

Pro osobu, která je mobbingem postižena, může dojít k následkům v oblasti psychické (deprese, úzkost, porucha koncentrace apod.), psychosomatické (bolesti hlavy a zad, nepříjemné pocity při dýchání, apod.), ale jeho dopady mohou být zaznamenány i v soukromém životě.

Doporučení pro případ výskytu mobbingu na pracovišti (Svobodová, 2007):

Prevence je vždy lepší než muset řešit již vzniklé problémy. Mobbingu se dá předejít pomocí správně nastavené firemní kultury, pravidelného hodnocení všech pracovníků a výběru schopných vedoucích (takových, kteří umí naslouchat, nedovolí pomluvy a intriky, vnímají signály neklidu na pracovišti a řeší konflikty včas).

Obrana ze strany pracovníka bývá náročnější a složitější než prevence. Pořád je lepší se bránit, než se nechat terorizovat. Nejdříve se pracovník musí rozhodnout, zda je situaci potřeba řešit. Potom se musí zvážit, jestli zkusí situaci vyřešit sám, nebo požádá o pomoc kolegy nebo nadřízeného a vedení společnosti. V případě, že pracovník bude řešit situaci sám, je postup následující:

- zmapovat situaci a poznat tyrana – zjistit, zda za vzniklou situaci nemůže mobbovaný sám svým chováním, v případě že ano, náprava je snazší, v opačném případě situace vyžaduje další, okamžité řešení,
- vést si podrobné záznamy – bez důkazů je těžké něco prokázat, proto pokud je to proveditelné, měly by být vedeny záznamy o konkrétních útocích a je-li to možné, doložit například dokumenty nebo nahrávky útoků, případně využít svědecké výpovědi,
- najít spojence – zjistit od spolupracovníků, jestli něco podobného zažili nebo si vzniklé situace všimli, a pokud je to možné, informovat nadřízeného a zajistit si jeho spolupráci,
- konfrontovat mobbujícího pracovníka a pokusit se věc vyřešit.

V případě, že tento postup není účinný nebo se vedoucí odmítá vzniklou situací zabývat, je potřeba obrátit se okamžitě na vyššího nadřízeného nebo personalistu.

Obrana ze strany vedení společnosti je náročná, protože pokud o situaci neví, nemůže ji řešit. Vedoucí pracovníci musí být odborníci na svém místě a musí být schopni zaznamenat i náznaky nevhodného chování. V případě pokročilého mobbingu je třeba provést okamžitá nápravná opatření a v krajním případě (v souladu se zákonem) propustit nenapravitelného mobbera, který konflikty vyvolává neustále.

3.1.8 Způsob vyjadřování

Atmosféru na pracovišti kromě jiných faktorů ovlivňuje i způsob vyjadřování pracovníků a jejich nadřízených. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na pracovišti jsou používány vulgární výrazy a někteří pracovníci je nevnímají příliš pozitivně. Zvláštní pozor na vhodný slovník si musí dávat vedoucí pracovníci. V některých

případech si tento člověk již ani neuvědomuje, že vulgární výraz používá a že se stal pravidelnou součástí jeho vyjádření. V takovém případě stačí pracovníka na časté používání daného výrazu upozornit a zavést například soutěž mezi spolupracovníky, kteří ho vyzvou při každém pronesení daného slova k odevzdání sirky z krabičky (tu by dostal na určitý časový interval jako počítadlo). Zvláště zajímavé by mohlo být sledování (pokud je na pracovišti více hříšníků, kteří mohou soutěžit mezi sebou), komu déle vydrží přidělená zásoba.

3.2 Přínosy a náklady navržených doporučení

Pokud společnost rozhodne o realizaci výše uvedených doporučení, čekají ji samozřejmě finanční náklady, ale v krátkém časovém horizontu zcela jistě ocení přínosy, které je ovšem velmi náročné vyčíslit.

3.2.1 Přínosy navržených doporučení

Mezi hlavní přínosy navržených doporučení v oblasti vzdělávání, odměňování, péče o pracovníky a další, patří zejména stabilizace pracovníků, zvýšení jejich motivace, zlepšení pracovního výkonu a prevence nedostatků zjišťovaných úřady státní správy.

Stabilizace pracovníků – snížení fluktuace

Vysoká fluktuace pracovníků je pro společnost vždy velmi finančně náročná. Pomocí stabilizace pracovníků je možno těmto dodatečně vznikajícím nákladům předejít. Dalším přínosem je upevnění vztahu klíčových pracovníků k podniku, zejména takových, jejichž pracovní místa se těžko obsazují.

Zvýšení motivace pracovníků

V okamžiku, kdy pracovníci plně pochopí systém odměňování a uvědomí si závislost mezi jejich pracovními výkony, výsledky hospodaření firmy a výší jejich mezd, dá se předpokládat zvýšení jejich motivace k odvádění maximálního pracovního výkonu a ochota pracovat.

Zvýšení pracovního výkonu jednotlivců i kolektivu

Navrhovaná doporučení by měla pozitivně ovlivnit kromě motivace také atmosféru na pracovišti, mezilidské vztahy a loajalitu pracovníků vůči zaměstnavateli. Dojde tak k posílení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků i kolektivu, a následnému zvýšení produktivity práce.

Prevence nedostatků zjišťovaných úřady státní správy

Podnikatelská činnost se v mnoha ohledech musí řídit platným právem. Včasným školením a vzděláváním zaměstnanců se lze zpravidla vyhnout závažným nedostatkům vzniklým neznalostí problematiky nebo aktuálních právních předpisů. Jejich dodržování je předmětem častých kontrol orgánů státní správy, případná pochybení bývají sankcionována finanční pokutou, nehledě na poškození dobrého jména vně i uvnitř firmy. Zpravidla se teprve pak hledá viník. Je proto lepší takovým situacím předcházet vhodnou investicí do vědomostí pracovníků.

3.2.2 Náklady navržených doporučení

Navržená doporučení lze realizovat v různých variantách náročnosti, a tomu bude odpovídat i výše nákladů. V následujícím textu jsou uvedeny předpokládané náklady rozčleněné dle jednotlivých oblastí.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků

- *Náklady na odborné semináře a kurzy:*
 - mzdové předpisy – cca 7.000,-- Kč doporučené náklady za kalendářní rok pro mzdovou účetní a personalistu,
 - personalistika – cca 10.000,-- Kč za kalendářní rok pro personalistu,
 - vedoucí pracovníci – cca 30.000,-- Kč za kalendářní rok pro vybrané vedoucí pracovníky.

- *Odborná literatura* – předpokládané investice 5.000,-- Kč za rok.
- *Fond vzdělávání* – 30.000,-- Kč za rok pro všechny pracovníky, přesná výše pro jednoho se bude odvíjet dle typu vzdělávání a potřeby.
- *Vnitropodnikové přednášky a školení* – 30.000,-- Kč za rok.

Celková výše v případě kompletních investic může dosáhnout částky 112.000,-- Kč za rok. Náklady jsou pouze orientační, jejich výše může kolísat oběma směry.

Systém hodnocení

- *Vytvoření prostor pro hodnocení* (vybudování samostatné místnosti pro hodnocení pracovníků v soukromí, obchodní jednání apod.) – 35.000,-- Kč, výše nákladů je pouze odhadem pro stavební úpravu velké kanceláře.
- *Vytvoření systému hodnocení a jeho uvedení do praxe* – 10.000,-- Kč, jedná se o jednorázově investovanou částku.
- *Proškolení vedoucích pracovníků* – 10.000,-- Kč za rok, přičemž v prvním roce zavedení školení mohou být investice vyšší, v následujících letech vzniknou již pouze udržovací náklady a náklady na školení nových vedoucích pracovníků, lze očekávat nižší výlohy.
- *Okamžité uznání* (pochvala) – 0,-- Kč za rok pro všechny pracovníky.
- *Naslouchání názorům pracovníků* – 0,-- Kč za rok.
- *Pravidelnost hodnocení* – 0,-- Kč za rok.

Celkové náklady změn v hodnocení pracovníků se dají vyčíslit částkou 55.000,-- Kč za rok. V čase, kdy bude systém již zaběhnutý a nebude vyžadovat změn, náklady se minimalizují.

Výše mzdy a ostatní finanční odměny:

- *Navýšení mzdových prostředků klíčových pracovníků* – 500,-- Kč za měsíc pro jednoho pracovníka, navýšení pouze pro vybrané pracovníky (cca 8040,-- Kč za rok včetně zákonných odvodů),
- *Zavedení mimořádných odměn* – 2.000,-- Kč za rok pro vybrané pracovníky.
- *Vytvoření fondu vedoucího* – 15.000,-- Kč za rok pro každého vedoucího pracovníka, fond může a nemusí být vyčerpán.
- *Jubilejní odměny* – 2.000,-- Kč za rok pro pracovníka v případě pracovního jubilea u zaměstnavatele.
- *Nepeněžní odměna* – 1.000,-- Kč za měsíc pro zaměstnance měsíce.

Celkovou výši nákladů v této části nelze přesně vyčíslit, je příliš závislá na množství přiznaných odměn, počtu vybraných pracovníků a dalších faktorech.

Péče o zaměstnance

- *Příspěvek na masáže* – 150,-- Kč měsíčně pro vybrané pracovníky.
- *Vstupenky do bazénu* – 70,-- Kč měsíčně pro zájemce.
- *Příspěvek na volnočasové aktivity* – 150,-- Kč měsíčně pro vybrané pracovníky.
- *Příspěvek na kulturní akce* – 50,-- Kč měsíčně pro vybrané pracovníky.

Celkovou výši nákladů určených na péči o zaměstnance nelze přesně stanovit. Opět záleží na vybraných alternativách a počtu pracovníků, kterým budou jednotlivé příspěvky určeny. Všeobecně doporučuji stanovit minimální výši finančních prostředků určených na péči o pracovníky na 70.000,-- Kč za rok.

Závěr

Lidé jsou pro organizaci důležitým faktorem ovlivňujícím její úspěšnost a konkurenceschopnost na trhu. Personální činnosti ve společnosti jsou proto velmi důležité díky přímému dopadu na jednotlivé pracovníky.

Cílem diplomové práce bylo zmapovat problematiku personálních činností v dynamicky se rozvíjejícím podniku pana Bláhy, zajistit efektivnější využívání lidských zdrojů a napomoci při odstraňování faktorů snižujících jejich motivaci. Dále bylo cílem zhodnotit stav jednotlivých personálních činností a formulovat návrhy na zlepšení.

V analýze současného stavu je zmapována skutečná situace v oblasti jednotlivých personálních činností a způsob jejich provádění. Na základě dotazníkového šetření byla navržena opatření ke zlepšení některých nejdůležitějších oblastí. V návrhové části jsou uvedena doporučení pro oblast stabilizace pracovníků, rozvoje a vzdělávání pracovníků (v současné době poměrně zanedbávaná oblast), ale také v systému hodnocení a odměňování (výše mzdy a ostatní finanční odměny). Krátce jsou popsány návrhy zaměřené na systém péče o zaměstnance, ale také na vliv kritiky od nadřízených a jak tuto oblast zlepšit, na mobbing a způsob verbálního vyjadřování na pracovišti.

Navrhovaná opatření jsou popsána všeobecněji a je na zvážení vedení společnosti a personalistovi, zda a jak přesně bude aplikován doporučený systém. Důsledkem zavedení komplexního řešení ve všech problematických oblastech by mělo být zlepšení motivace jednotlivých zaměstnanců i kolektivu, zvýšení pracovního výkonu a loajality. Posunem ve vzdělávání pracovníků a navrhovaných formách jejich rozvoje by mělo dojít k zefektivnění činností a spolupráce jednotlivých úseků a minimalizaci chybných postupů.

Věřím, že cílů definovaných v úvodu této práce, bylo dosaženo. Pozitivní dopady navrhovaných opatření nyní závisí již výhradně na vedení společnosti, zda a jakým způsobem se jimi bude zabývat a zda je zařadí do svých každodenních činností. Navrhovaná zlepšení byla cílena pouze na výrobní společnost pana Bláhy, postupy je však možno aplikovat na obě jeho společnosti. Tím by se měla zvýšit nejen produktivita

výroby a efektivita prodeje, ale v konečné fázi by mělo dojít ke zlepšení hospodářského výsledku obou společností.

Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) *Assessment centre* [online]. 2008 [cit. 2010-11-10]. Assessment centre. Dostupné z WWW: <<http://www.assessmentcentre.info/>>.
- 4) BEDRNOVÁ, Eva; Nový, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 6) FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- 7) HARTZ, Peter. *Nové trendy ve světě práce*. Praha: Management Press, 2003. 176 s. ISBN 80-7261-067-8.
- 8) HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Mobbing - teror na pracovišti* [online]. 2009 [cit. 2011-01-10]. Roche-diagnostics. Dostupné z WWW: <<http://www.roche-diagnostics.cz/download/la/zabavne/mobbing.pdf>>.
- 9) HEINZ, Vít. *Akademie Orlita* [online]. 2003 [cit. 2010-11-12]. Adaptační programy pro nové zaměstnance. Dostupné z WWW: <<http://www.orlda.cz/detail.php?clanek=65>>.
- 10) HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- 11) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 12) KOCÁBEK, Pavel. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2008 [cit. 2010-12-01]. Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5162>>.
- 13) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 14) KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 200 s. ISBN 80-86131-25-4.
- 15) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

- 16) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. 400 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 17) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 18) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- 19) MLYNÁŘOVÁ, Alice. *Akademie Orlita* [online]. 2005 [cit. 2010-11-12]. Assessment Centrum v otázkách a odpovědích. Dostupné z WWW: <<http://www.orlda.cz/detail.php?clanek=65>>.
- 20) *O nás* [online]. 2010 [cit. 2010-12-07]. Pekařská a cukrářská výroba Jiří Bláha. Dostupné z WWW: <<http://www.pekarna-blaha.cz/index.php?content=onas>>.
- 21) PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. Praha: Akademie věd České republiky, 2002. 281 s. ISBN 80-200-0950-7.
- 22) PROVAZNÍK, Vladimír, a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- 23) RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- 24) STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing a.s., 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
- 25) SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby* [online]. Moravská Ostrava: NIVOS, 2007 [cit. 2011-01-10]. Dostupné z WWW: <http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf>. ISBN 978-80-86973-66-1.
- 26) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- 27) WALKER, Alfred J., a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- 28) ZÁKON 262/2006 SB., *zákoník práce* v platném znění.
- 29) *5M získalo titul Firma roku 2010, Jiří Bláha je Živnostník roku 2010* [online]. 2010 [cit. 2010-12-07]. Firma roku. Dostupné z WWW: <<http://www.firmaroku.cz/index.aspx?i=121&c=4991>>.

Firemní materiály:

Pracovní smlouva

Mzdový výměr

Systém hodnocení pracovního výkonu

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vstupní dotazník

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Vyhodnocení dotazníku

Seznam tabulek

Tabulka 1 Návrh školení pro mzdovou účetní..... 75

Tabulka 2 Návrh školení pro personalistku 75

Tabulka 3 Návrh školení pro vedoucí pracovníky..... 76

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců fyzické osoby Jiří Bláha..... 40

Graf 2 Baví Vás Vaše práce? 52

Graf 3 Dostatek informací k práci 53

Graf 4 Jste spokojen/a s výší mzdy? 54

Graf 5 Prohlížíte si pravidelně výplatní pásku? 55

Graf 6 Věci a náhrady neukládáné zákonem 56

Graf 7 Vyhovuje Vám systém péče o zaměstnance? 58

Graf 8 Se svými kolegy si rozumím... 62

Graf 9 Vadí Vám vulgární výrazy na pracovišti? 63

Graf 10 Už jste se někdy setkal/a s prvky mobbingu na pracovišti? 64

Graf 11 Přemýšlel/a jste v posledních 12 měsících o změně zaměstnání? 64

Graf 12 Všimli jste si, že pan Bláha vyhrál soutěž Živnostník roku? 67

Příloha č. 1

Jiří Bláha - Pekařská a cukrářská výroba			
Vstupní dotazník zaměstnance			
Příjmení, titul		Jméno	Rodné příjmení
Všechna další příjmení, předcházející současnému (kromě rodného):			
Datum narození	Místo narození (údaj prosím opište z občanského průkazu)		Stát narození
Rodné číslo		Státní příslušnost	Zdravotní pojišťovna
Trvalé bydliště (údaj prosím opište z občanského průkazu), PSČ			telefon/mobil
Kontaktní adresa včetně PSČ			telefon/mobil
Osoba se zdravotním postižením od	Osoba s TZP od	Rodinný stav	
Rodinní příslušníci :			
Manžel(-ka), druh/družka:			
Jméno, příjmení		Bydliště, tel. kontakt (pro případ "nouze" - např. úrazu...)	
Vyživované děti:			
Jméno, příjmení		Datum narození	
Celkový počet dětí :			
(vyplňují pouze ŽENY za účelem povinného hlášení na ČSSZ - pro výpočet nároku na důchod)			
Ostatní vyživované osoby:			
Rodiče - příp. jiná kontaktní osoba (pouze u mladistvých nebo osamělých osob):			
Jméno, příjmení		Kontakt na uvedenou osobu (např. adresa, telefon, mobil...)	
název školy		Vzdělání zaměření	druh zkoušky
			rok ukončení
dokončené			
dokončené			
dokončené			
nedokončené			
nedokončené			
probíhající			

Průběh předchozích zaměstnání (včetně vojny, civilní služby nebo mateřské a rodičovské dovolené)			
Firma (společnost, jiná situace - uveďte např. ZVS, evidence na ÚP, mateřská dovolená, péče o osbu blízkou atp.)	pracovní zařazení		od - do
Mám ještě jiný pracovní poměr : ANO / NE (nehodící se škrtněte, pokud jiný PP máte, vyplňte o tom údaje - viz níže)			
Firma (společnost)	od	druh činnosti	úvazek
Mzdu mi zasílejte na účet (uveďte název peněžního ústavu a Vaše číslo účtu) :			
Pobírám důchod : ANO / NE (nehodící se škrtněte, důchod máte, vyplňte o tom údaje - viz níže)			
druh důchodu :	plátce důchodu :	datum přiznání :	
Mám pravomocným a vykonatelným rozhodnutím nařízené srážky ze mzdy : ANO / NE (nehodící se škrtněte)			
Pokud ano - kým ?	č. j.	ze dne	Kč/měs.
Proti mé osobě je vedeno soudní řízení : ANO / NE (nehodící se škrtněte)			
důvod (uveďte pouze v případě, že souvisí s budoucí prací)			
Před nástupem k výše uvedenému zaměstnavateli jsem byl/a zaměstnán/a (a důchodově pojištěn/a) v cizině :			
ANO / NE			
V případě odpovědi ANO oznamte zaměstnavateli neprodleně tyto údaje : název cizozemské pojišťovny, sídlo této pojišťovny (ve tvaru ulice, číslo popisné a orientační, obec, stát, poštovní směrovací číslo - post code) a cizozemské číslo pojištěnce, pod kterým jste byl/a v cizině registrován/a.			
Odborné jazykové a jiné znalosti a dovednosti (např. práce s počítačem u THP; u řidičů, údržbářů a referentů řidičský průkaz s uvedením druhu a evidenčního čísla průkazu, dále různé státní zkoušky, potřebné pro výkon práce atp.)			
<u>Souhlasím / nesouhlasím s používáním rodného čísla</u> pro účely vnitrofiremní personální evidence včetně jeho uvádění na pracovněprávních dokumentech.. Prohlašuji, že jsem nic nezamítl(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé. V dne podpis			

Příloha č. 2

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou Vysokého učení technického v Brně a zpracovávám diplomovou práci na téma „Personální činnosti ve společnosti“ se zaměřením na společnost pana Bláhy.

Chtěla bych Vás proto tímto požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit výhradně pro zpracování mé diplomové práce a personální útvar společnosti. Dotazník je zcela anonymní a s vyplněnými dotazníky budu pracovat pouze já, proto Vás prosím, odpovídejte sami za sebe a pravdivě.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Baví Vás Vaše práce?

- ☐ ano, takovou práci jsem si přál/a
- ☐ ujde to - práce jako práce, hlavně že mám výplatu a jistotu trvalého zaměstnání
- ☐ ne, práce mě nebaví, uvažuji o změně profese
- ☐ jiná odpověď

2. Máte dostatek informací k Vaší práci?

- ☐ ano
- ☐ pokud ne, uveďte, které informace Vám chybí:

3. Rozumíte systému odměňování?

- ☐ ano, bez problémů
- ☐ většinou ano, jen pár věcí mi dělá problémy
- ☐ většinou ne, rozumím jen některým věcem
- ☐ ne, nemám žádnou představu, jak systém odměňování funguje
- ☐ jiná odpověď

4. Jste spokojen/a s výší mzdy?

- ☐ ano, za práci, kterou dělám, je mzda dostatečná
- ☐ ujde to, ale "malé zlepšení" by potěšilo...
- ☐ jsem nespokojen/a, rád/a bych bral/a měsíčně o Kč více
- ☐ jsem zásadně nespokojen/a, kvůli mzdě uvažuji o změně zaměstnavatele
- ☐ jiná odpověď

5. Myslíte si, že svou výkonností můžete ovlivnit výši své mzdy?

- ☐ ano, určitě
- ☐ nevím
- ☐ ne, má výkonnost nemá na výši mzdy vliv

6. Pokud budete mít možnost vlastní činností zvýšit svou mzdu (např. lepší kvalitou práce, dodržováním určených pravidel nebo lepším pracovním výkonem), využijete toho?

- ☐ ano, určitě
- ☐ zkusím to

- ☐ ne, moje mzda mi stačí
- ☐ jiná odpověď

7. Prohlížíte si pravidelně výplatní pásku?

- ☐ ano, každý měsíc - údajům tam uvedeným rozumím
- ☐ ano, uvítal/a bych však podrobnější rozpis jednotlivých složek mzdy
- ☐ ano, ale vůbec jí nerozumím
- ☐ ne, přijde mi to zbytečné
- ☐ jiná odpověď

8. Víte, že Vám zaměstnavatel poskytuje věci a náhrady, které ze zákona nemusí? Zkuste vypsát, které si myslíte, že to jsou...

.....

.....

9. Uved'te, co byste změnil/a na systému odměňování?

.....

.....

10. Jste spokojen/a se systémem péče o zaměstnance?

- ☐ ano, jsem spokojen/a
- ☐ ujde to, avšak malé zlepšení by potěšilo, zejména v oblasti
- ☐ nejsem, on nějaký existuje?
- ☐ jiná odpověď

11. Rozvržení pracovní doby ...

- ☐ ... mi vyhovuje
- ☐ ... ujde to, zvykl/a jsem si
- ☐ ... mi nevyhovuje, přivítal/a bych zejména:
- ☐ ... jsem zásadně nespokojen/a, kvůli pracovní době uvažuji o změně zaměstnavatele
- ☐ jiná odpověď

12. Systém rozdělování stravenek...

- ☐ ... mi vyhovuje, jsem pro zachování stávajícího systému
- ☐ ... přivítal/a bych změnu:
- ☐ ... mi nevyhovuje, vadí mi zejména:
- ☐ ... mi nevyhovuje, raději bych dostával/a hotové teplé jídlo
- ☐ jiná odpověď

13. Jste neformálně (slovní pochvala případně drobná výtka) hodnocen/a svým nadřízeným?

- ☐ ano, pravidelně
- ☐ ano, jednou za čas
- ☐ ne, zatím jsem se s tím nesetkal/a

14. Jste pravidelně hodnocen/a při plánované rozmluvě s nadřízeným (tzv. formalizované hodnocení, tj. hodnocení na základě předem vytyčených konkrétních kritérií)?

- ☐ ano, pravidelně jedenkrát za rok
- ☐ ano, pravidelně vícekrát za rok
- ☐ jen občas, nepravidelně
- ☐ ne, zatím jsem se s tím nesetkal/a

15. Vyhovuje Vám hodnocení Vaší osoby na poradách před Vašimi kolegy?

- ☐ ano, kritiku i pochvalu přijímám bez problémů
- ☐ vítám pochvalu, ale kritiku ne
- ☐ kritiku i pochvalu bych lépe přijímal v soukromí

16. Jaká atmosféra panuje na Vašem pracovišti? (zakroužkujte na škále)

nepříjemná 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 vynikající

17. Pokud jste kritizován/a za Váš pracovní výkon, je kritika podle Vás oprávněná a přiměřená?

- ☐ ano, vždy
- ☐ většinou ano
- ☐ někdy ano
- ☐ kritika bývá oprávněná, ne však přiměřená
- ☐ kritika bývá neoprávněná
- ☐ kritika bývá neoprávněná a nepřiměřená
- ☐ nebývám kritizován/a

18. Se svými kolegy si rozumím...

- ☐ ...velmi dobře, nedochází k žádným konfliktům
- ☐ ...dobře, ale občas dojde k neshodě
- ☐ ...dobře, ale k neshodám dochází relativně často
- ☐ ...špatně, neshody jsou na denním pořádku

19. Vadí Vám, když kolegové nebo nadřízení při jednání s Vámi používají vulgární výrazy?

- ☐ nevadí, to patří k životu
- ☐ vadí, ale zvykl/a jsem si
- ☐ hodně mi to vadí, takto by se na pracovišti vyjadřovat neměli
- ☐ jiná odpověď

20. Už jste se někdy setkal/a s prvky mobbingu na pracovišti (šikanování, provádění zlomyslností, pomluvy)?

- ☐ ne, nesetkal/a a nevím jak bych situaci řešil/a
- ☐ ne, nesetkal/a ale vím, jak bych situaci řešil/a
- ☐ ano setkal/a a vím, jak situaci řešit
- ☐ ano setkal/a, ale nevím jak situaci řešit

21. Přemýšlel/a jste v posledních 12 měsících o změně zaměstnání?

- ☐ ano
- ☐ ne

22. Pokud jste uvažoval/a o změně zaměstnání, co bylo příčinou?

- ☐ příjem
- ☐ velké pracovní vytížení
- ☐ pracovní doba
- ☐ seberealizace
- ☐ přístup nadřízeného
- ☐ jiná, uveďte prosím jaká.....

23. Uveďte, co se Vám na Vaší práci LÍBÍ?

.....

.....

24. Uveďte, co se Vám na Vaší práci NELÍBÍ?

.....

.....

25. Uveďte, co by pomohlo zlepšit Vaši práci? (uveďte i maličkosti, které Vám pomohou)

.....

.....

26. Všimli jste si, že pan Bláha vyhrál soutěž Živnostník roku 2010?

- ☐ ano a velice mě to potěšilo
- ☐ ano, avšak nic mi to nedává
- ☐ ne, když to už vím, potěšilo mě to
- ☐ ne, takové věci mě vůbec nezajímají

Chcete-li uvést ještě něco dalšího, využijte tohoto místa. Děkuji.

Uveďte, prosím, informace nezbytné pro statistické zpracování údajů, hodící se podtrhněte.

Gender: muž / žena

Délka zaměstnání: více než 5 let / 2 - 5 let / 1 - 2 roky / 4 -12 měsíců /
do 3 měsíců

Děkuji za Váš čas a Vaše názory, s výsledky dotazníku budete seznámeni.

Barbora Matějčíková

Příloha č. 3

Vyhodnocení dotazníku

1. Baví Vás Vaše práce?

21 x ano, takovou práci jsem si přál/a

10 x ujde to - práce jako práce, hlavně že mám výplatu a jistotu trvalého zaměstnání

0 x ne, práce mě nebaví, uvažuji o změně profese

5 x jiná odpověď: v rámci možností jak kdy, každá práce má něco;

většinou ano, ale občas mi vadí přístup ostatních;

práce mě baví, ale vadí mi stres a zbytečný úklid;

práce je mi koníčkem;

baví, ale občas unavuje, je to honička.

2. Máte dostatek informací k Vaší práci?

24 x ano

10 x pokud ne, uveďte, které informace Vám chybí: častější profesní školení;

špatná komunikace;

nedostatečné informace od vedoucích;

neexistující schůze, ale informace máme mít.

3. Rozumíte systému odměňování?

16 x ano, bez problémů

7 x většinou ano, jen pár věcí mi dělá problémy

9 x většinou ne, rozumím jen některým věcem

3 x ne, nemám žádnou představu, jak systém odměňování funguje

1 x jiná odpověď: ano, chlap má vždy víc, i když nic moc nedělá.

4. Jste spokojen/a s výší mzdy?

4 x ano, za práci, kterou dělám, je mzda dostatečná

25 x ujde to, ale "malé zlepšení" by potěšilo...

5 x jsem nespokojen/a, rád/a bych bral/a měsíčně o Kč více

0 x jsem zásadně nespokojen/a, kvůli mzdě uvažuji o změně zaměstnavatele

2 x jiná odpověď: zatím nevím; jsem spokojen, jen kdyby šla ovlivnit.

5. Myslíte si, že svou výkonností můžete ovlivnit výši své mzdy?

20 x ano, určitě

11 x nevím

5 x ne, má výkonnost nemá na výši mzdy vliv

6. Pokud budete mít možnost vlastní činností zvýšit svou mzdu (např. lepší kvalitou práce, dodržováním určených pravidel nebo lepším pracovním výkonem), využijete toho?

24 x ano, určitě

11 x zkusím to

0 x ne, moje mzda mi stačí

1 x jiná odpověď: kdybych věděl jak, využil bych to

7. Prohlížíte si pravidelně výplatní pásku?

22 x ano, každý měsíc - údajům tam uvedeným rozumím

10 x ano, uvítal/a bych však podrobnější rozpis jednotlivých složek mzdy

0 x ano, ale vůbec jí nerozumím

3 x ne, přijde mi to zbytečné

1 x jiná odpověď: rozumím jen něčemu.

8. Víte, že Vám zaměstnavatel poskytuje věci a náhrady, které ze zákona nemusí? Zkuste vypsat, které si myslíte, že to jsou...

7 x nic neuvedeno
26 x stravenky (13 pouze stravenky)
5 x motivační příplatek
1 x zvýšené příplatky za víkendy
3 x očkování proti chřipce
4 x zvýhodněná cena výrobků
1 x káva z automatu
1 x pohyblivé složky mzdy

9. Uved'te, co byste změnil/a na systému odměňování?

23 x nic neuvedeno
1 x vše, výplaty nejsou dělány podle systému
1 x myslím, že systém je spravedlivý
1 x asi nic, stejně na to nemám vliv
1 x netuším, nechám to na něm
1 x odměny za každý opracovaný rok
1 x všechno, hlavně vedoucího
1 x noční začíná v 18:00, proč není příplatek za celou směnu?
1 x třináctý plat
1 x přesně stanovená pravidla
1 x příplatek dle zásluh

10. Jste spokojen/a se systémem péče o zaměstnance?

19 x ano, jsem spokojen/a
11 x ujde to, avšak malé zlepšení by potěšilo, zejména v oblasti (8 x masáže, 2 x benefity, 1 x aktivity)
3 x nejsem, on nějaký existuje?
3 x jiná odpověď: myslím, že je uspokojivá; netuším;

11. Rozvržení pracovní doby ...

19 x ... mi vyhovuje
11 x ... ujde to, zvykl/a jsem si
3 x ... mi nevyhovuje, přivítal/a bych zejména: pozdější nástup do práce; volné víkendy, krátký/dlouhý týden
0 x ... jsem zásadně nespokojen/a, kvůli pracovní době uvažuji o změně zaměstnavatele
2 x jiná odpověď: myslím, že je uspokojivá
nevyhovuje, ale jinak to udělat nejde

12. Systém rozdělování stravenek...

32 x ... mi vyhovuje, jsem pro zachování stávajícího systému
1 x ... přivítal/a bych změnu: při 12 hodinové směně ještě jednu stravenku
3 x ... mi nevyhovuje, vadí mi zejména: 3 x nedostanu stravenky při nemoci
0 x ... mi nevyhovuje, raději bych dostával/a hotové teplé jídlo
2 x jiná odpověď: 2 x zatím nevím

13. Jste neformálně (slovní pochvala případně drobná výtka) hodnocen/a svým nadřízeným?

11 x ano, pravidelně
24 x ano, jednou za čas
1 x ne, zatím jsem se s tím nesetkal/a

14. Jste pravidelně hodnocen/a při plánované rozmluvě s nadřízeným (tzv. formalizované hodnocení, tj. hodnocení na základě předem vytyčených konkrétních kritérií)?

- 1 x ano, pravidelně jedenkrát za rok
- 5 x ano, pravidelně vícekrát za rok
- 18 x jen občas, nepravidelně
- 12 x ne, zatím jsem se s tím nesetkal/a

15. Vyhovuje Vám hodnocení Vaší osoby na poradách před Vašimi kolegy?

- 19 x ano, kritiku i pochvalu přijímám bez problémů
- 7 x vítám pochvalu, ale kritiku ne
- 10 x kritiku i pochvalu bych lépe přijímal v soukromí

16. Jaká atmosféra panuje na Vašem pracovišti? (zakroužkujte na škále)

nepříjemná 1(1) 2(0) 3(1) 4(0) 5(16) 6(5) 7(4) 8(3) 9(2) 10(4) vynikající

17. Pokud jste kritizován/a za Váš pracovní výkon, je kritika podle Vás oprávněná a přiměřená?

- 3 x ano, vždy
- 8 x většinou ano
- 15 x někdy ano
- 4 x kritika bývá oprávněná, ne však přiměřená
- 1 x kritika bývá neoprávněná
- 4 x kritika bývá neoprávněná a nepřiměřená
- 1 x nebývám kritizován/a

18. Se svými kolegy si rozumím...

- 9 x ...velmi dobře, nedochází k žádným konfliktům
- 24 x ...dobře, ale občas dojde k neshodě
- 2 x ...dobře, ale k neshodám dochází relativně často
- 1 x ...špatně, neshody jsou na denním pořádku

19. Vadí Vám, když kolegové nebo nadřízení při jednání s Vámi používají vulgární výrazy?

- 9 x nevadí, to patří k životu
- 12 x vadí, ale zvykl/a jsem si
- 10 x hodně mi to vadí, takto by se na pracovišti vyjadřovat neměli
- 6 x jiná odpověď: když nejsou užívány vůči mně, tak mi to nevadí
 - už jsem se to taky naučila 2 x
 - občas je to nevyhnutelné
 - ne, jsou to taky jenom lidi

20. Už jste se někdy setkal/a s prvky mobbingu na pracovišti (šikanování, provádění zlomyslností, pomluvy)?

- 4 x ne, nesetkal/a a nevím jak bych situaci řešil/a
- 12 x ne, nesetkal/a ale vím, jak bych situaci řešil/a
- 13 x ano setkal/a a vím, jak situaci řešit
- 7 x ano setkal/a, ale nevím jak situaci řešit

21. Přemýšlel/a jste v posledních 12 měsících o změně zaměstnání?

- 15 x ano
- 21 x ne

22. Pokud jste uvažoval/a o změně zaměstnání, co bylo příčinou?

9 x příjem
4 x velké pracovní vytížení
2 x pracovní doba
1 x seberealizace
8 x přístup nadřízeného
jiná, uveďte prosím jaká: srážení osobnosti, přístup k práci kolegů, potřeba změny

23. Uveďte, co se Vám na Vaší práci LÍBÍ?

11 x nic neuvedeno
2 x vše
všestrannost, různorodost, rozmanitost, nové zkušenosti, pestrost, pracovní doba, jen stálý příjem, vůně pečiva, seberealizace, práce není stereotyp, fajn kolektiv, vstřícnost druhých, kontakt s lidmi, úkolová práce, která je denně hotová
firemní úspěchy, na kterých mám zásluhy

24. Uveďte, co se Vám na Vaší práci NELÍBÍ?

5 x chování některých nadřízených
2 x prostoje
2 x vstávání
2 x málo času na odpočinek
2 x velké množství přesčasů
2 x ze zaměstnanců dělají blbce
nepřiměřené reakce vedoucích
když udělám chybu, jsou mi strženy peníze, ale když udělám něco navíc, žádná reakce

25. Uveďte, co by pomohlo zlepšit Vaši práci? (uveďte i maličkosti, které Vám pomohou)

4 x lepší komunikace s vedoucím
3 x přístup lidí
2 x nové pomůcky
2 x další kolega
odborná školení, lepší nálada, jednání narovinu, častější pochvaly, méně afektivní jednání šéfů, vlastní hadry u pece

26. Všimli jste si, že pan Bláha vyhrál soutěž Živnostník roku 2010?

28 x ano a velice mě to potěšilo
8 x ano, avšak nic mi to nedává
0 x ne, když to už vím, potěšilo mě to
0 x ne, takové věci mě vůbec nezajímají

Chcete-li uvést ještě něco dalšího, využijte tohoto místa. Děkuji.
Je skvělé pracovat pro perspektivní firmu.
Díky panu Bláhovi a paní Bláhové za vstřícnost, pochopení a trpělivost.
Potěšila by oslava živnostníka.
Výhra mě potěšila, moc jsem mu to přál a byl jsem pyšný, že v této firmě pracuji.

Uveďte, prosím, informace nezbytné pro statistické zpracování údajů, hodící se podtrhněte.

Gender: 11 x muž
23 x žena

Délka zaměstnání: 14 x více než 5 let
11 x 2 - 5 let
6 x 1 - 2 roky
1 x 4 - 12 měsíců
2 x do 3 měsíců