

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza personálního řízení ve vybraném podniku

Bakalářská práce

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Finstrlová**
Osobní číslo: **E19185**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza personálního řízení ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě provedení analýzy personálních činností identifikovat a provést zhodnocení stávající úrovně personálního řízení ve vybraném podniku, včetně formulace návrhů ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky personálního řízení.
- Charakteristika a představení vybraného podniku.
- Analýza personálního řízení daného podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytoáření organizací*. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.
- JEFFREY, Liker K. a Meier P. DAVID. *Toyota Talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.
- JEŽKOVÁ, Renáta, David KRÁL, Karel MAREK a Lukáš TRČKA. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické*. Brno: Akademie Sting, o.p.s, 2015. ISBN 978-80-87482-30-8.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

Ing. Michaela Kotková Strítecká, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza personálního řízení ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 19.4.2022

Michaela Finstrlová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Velké poděkování náleží vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D., za její ochotu, trpělivost, odbornou pomoc a cenné rady.

Poděkování náleží také majitelům společnosti Arveti, spol. s r. o. za poskytnuté informace týkající se personálního řízení společnosti.

Především bych ale ráda poděkovala mé rodině a přátelům, kteří mi byli obrovskou podporou.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou personálního řízení ve vybraném podniku Arveti, spol. s.r.o. První část se soustředí na stanovení metod jejího zpracování, dále pak na definování základních pojmů, týkajících se personálního řízení. Ve druhé části je představena samotná společnost Arveti, spol. s. r. o a následně jsou analyzovány vybrané činnosti jejího personálního řízení. Poslední část této bakalářské práce zahrnuje zhodnocení výsledků analýzy a následné podání návrhů a doporučení ke zlepšení, stejně tak jako formulaci závěrů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální řízení, motivace, odměňování, zaměstnanec, mzda, podnik, plat

TITLE

Analysis of personnel management in a selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the analysis of personnel management in a selected company Arveti, spol. s.r.o. The first part focuses on determining the methods of its processing, then on defining the basic concepts related to personnel management. In the second part, the company Arveti, spol. s.r.o itself is introduced and subsequently selected activities of its personnel management are analyzed. The last part of this bachelor thesis includes the evaluation of the results of the analysis and the subsequent submission of proposals and recommendations for improvement, as well as the formulation of conclusions.

KEYWORDS

Personnel management, motivation, remuneration, employee, salary, company

OBSAH

PROHLÁŠENÍ.....	4
SEZNAM GRAFŮ	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A PERSONALISTIKY	13
1.1 Management.....	13
1.2 Manažer.....	15
1.3 Manažerské funkce.....	16
1.3.1 Plánování	16
1.3.2 Organizování.....	16
1.3.3 Komunikování	16
1.3.4 Motivování.....	16
1.3.5 Rozhodování	17
1.3.6 Kontrola	17
1.4 Personalistika	17
1.5 Personalisté	19
1.6 Úkol personalistiky	20
1.7 Personální činnosti	20
1.7.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	20
1.7.2 Personální plánování.....	21
1.7.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků	22
1.7.4 Hodnocení pracovníků.....	24
1.7.5 Rozmíst'ování pracovníků.....	25
1.7.6 Odměňování zaměstnanců	25
1.7.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	26
1.7.8 Pracovní vztahy.....	28

1.7.9	Péče o pracovníky	28
1.7.10	Využívání personálního informačního systému	29
1.7.11	Ukončení pracovního poměru.....	30
2	ANALÝZA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ ARVETTI, S. R. O.....	32
2.1	Představení společnosti	32
2.2	Vytváření a analýza pracovních míst	35
2.3	Personální plánování	36
2.4	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	37
2.5	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	38
2.5.1	Stravenky	38
2.5.2	Prémie	38
2.6	Rozmísťování pracovníků	39
2.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	39
2.8	Firemní komunikace.....	41
2.9	Pracovní vztahy	42
2.10	Péče o pracovníky.....	43
2.11	Využívání personálního informačního systému	44
2.12	Ukončení pracovního poměru	45
3	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A PODÁNÍ NÁVRHŮ KE ZLEPŠENÍ.....	47
	ZÁVĚR	50
	POUŽITÁ LITERATURA	51

SEZNAM GRAFŮ

Graf. č. 1.....	46
-----------------	----

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

PO - Požární ochrana

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Atd. – A tak dále

Např. – Například

Apod – A podobně

Tzv.- Takzvaně

Popř. - Popřípadě

DPP – Dohoda o provedení práce

Spol. s. r. o. – Společnost s ručením omezeným

DJ – Dý dzej

Sb. - Sbírký

ÚVOD

Bakalářská práce na téma Analýza personálního řízení ve vybraném podniku se zabývá problematikou řízení samotného personálu v podniku, jeho motivací, proškolením, odměňováním a také informováním prostřednictvím řízení a vedení porad. Personální práce sama o sobě se v organizaci neustále rozvíjí a posouvá směrem ku předu, jelikož se musí úspěšně a aktivně adaptovat na nové pracovní i vůdčí postupy a aktuální celosvětové trendy.

Personální řízení se zaměřuje především na vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, stejně tak jako zahrnuje i vztahy mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavateli, tudíž je orientováno z největší části na vnitropodnikové vztahy. Hlavním úkolem personalistů je vytvářet zaměstnancům klidné, bezpečné a příjemné prostředí na pracovišti, aby pro danou organizaci pracovali rádi a byli vůči ní, pokud možno, loajální. Je nutné zaměstnance motivovat, podporovat je v jejich dalším vzdělávání a osobním rozvoji, ale také je naučit zvládat týmovou práci tak, aby firmě napomáhali k dosahování podnikových cílů a peněžních zisků.

Je důležité si uvědomit, že za každým úspěšným a výdělečným podnikem stojí právě zaměstnanci onoho podniku. Proto je třeba, aby si každý zaměstnavatel svých zaměstnanců vážil a dokázal ocenit jejich tvrdou práci. Ať už formou slovní nebo písemné pochvaly, tak samozřejmě také i po stránce finanční, protože pochvala a ocenění, je mnohdy velmi silná motivace k posouvání se vpřed.

Toto téma si autorka vybrala především kvůli tomu, že by se v budoucnu sama ráda věnovala personálnímu řízení a managementu.

Cílem bakalářské práce bude na základě provedení analýzy personálních činností definovat a provést zhodnocení stávající úrovně personálního řízení ve vybraném podniku, včetně formulace návrhů ke zlepšení.

Samotná bakalářská práce bude členěna do jednotlivých kapitol, které na sebe navzájem navazují.

V teoretické části se bude autorka nejprve zabývat vymezením základních pojmů, které spadají do oblasti managementu, manažerských funkcí, personalistiky a personálních činností, jelikož právě ty jsou nedílnou a neodmyslitelnou součástí personálního řízení každého podniku.

První kapitola této práce bude věnována vymezení teoretických pojmů, týkajících se problematiky personálního řízení. Budu zde definovány základní pojmy, týkající se managementu, manažera a manažerských funkcí, dále budou také vymezeny pojmy jako je personalistika a personální řízení. Podrobně budou také popsány jednotlivé personální činnosti, které jsou nezbytné pro řízení zaměstnanců.

Druhá kapitola bude zaměřena na představení společnosti, která byla zvolena pro provedení analýzy personálního řízení. Jedná se společnost Arvetti, spol. s.r.o., která se řadí do skupiny mezi malé podniky. U vybrané společnosti budou ve stručnosti představeni její zakladatelé a historie společnosti. Zároveň bude také vymezen prostor k popisu jednotlivých metod personálního řízení jejich zaměstnanců, dále pro seznámení se s cíli společnosti a její základní strategií.

V následující kapitole bude provedena analýza personálního řízení daného podniku, tedy ve společnosti Arvetti, spol. s.r.o., sídlem ve Zruči nad Sázavou. K vypracování této kapitoly se bude využívat především metody pozorování chodu podniku a jeho řízení z hlediska personálního. Dále pak budou analyzovány interní informace, poskytnuté ze strany podniku.

Závěrečná část bakalářské práce bude na základě získaných informací a předchozích poznatků věnována zhodnocení zjištěných výsledků. Budou také sestaveny a podány návrhy možných doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení personálního řízení v analyzované společnosti Arvetti, spol. s.r.o., včetně formulace závěrů.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A PERSONALISTIKY

Cílem této kapitoly je definovat základní pojmy z oblasti týkající se problematiky personálního řízení v návaznosti na nejvyšší koncept, tedy management.

Jsou zde vysvětleny klíčové pojmy, které souvisí s vybraným tématem bakalářské práce „Personální řízení ve vybraném podniku“. Mezi tyto klíčové pojmy patří:

- management – manažer – manažerské funkce
- personalistika – personalista – personální činnosti

Řízení jako odborná disciplína se poprvé objevuje a začíná formulovat během 2. poloviny 20. století, intenzivně pak začátkem 21. století. Je tomu tak proto, že nové podoby a způsoby musejí odpovídat změnám, které ve světové ekonomice nastaly, a i nadále probíhají. Tyto změny je možné pozorovat jak v rozdílném chování podnikatelských subjektů, tak v samotné hospodářské politice dílčích států. S tímto postupem jsou spojeny změny nejen ve výrobně technické základně, organizačně ekonomické sféře a sociálně řídicí nadstavbě firem, ale i změny v nárocích na kvalifikaci řídicích pracovníků (Váchal, Vochozka, 2013, s. 19).

Každý zaměstnanec by měl vycházet ze základního vztahu:

Úspěšně vést = znát, mít pravomoc, po něčem toužit a stačit.

Z uvedeného vztahu vyplývá, že úspěšné jednání a konání každého vedoucího pracovníka předpokládá podle Váchala a Vochozky (2013, s. 19):

- vysokou hladinu odborných znalostí a dovedností, které jsou základním a nezbytným předpokladem pro plnění zadaných úkolů a dále jejich neustálé rozvíjení,
- uznávání zásad procesu delegování, myšleno jednak jako dodržování proporcí mezi delegovanými úkoly a pravomocí a jinak také jako zachování jednoty obsahové a formální stránky ve věci delegování, která předpokládá perfektní znalost kvalifikace,
- celkové využívání principů motivace v řídicím procesu a hodnocení práce vedoucích zaměstnanců.

1.1 Management

Management můžeme do českého jazyka volně přeložit jako řízení. Původ termínu management podle jazykovědců nejpravděpodobněji vychází z latinského slova *manus* (ruka).

Později vzniklo v italštině slovo *managgio* (jehož význam je uváděn jako ovládání, správa, vedení). V angličtině se začaly používat, v dnešní době nejznámější, výrazy *manage* (vést, řídit, spravovat, ovládat) a *management* (česky překládané jako vedení, řízení, správa) (Bauer, Vencel, Merxbauer, 2001).

Management lze definovat jako systém teoretických a praktických řídicích činností a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých stupních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje (Váchal, Vochozka, 2013, s.26).

I přesto, že se dají v českém jazyce najít určitá synonyma, která lze považovat za výstižná pro tento pojem, existuje ve světové, ale i české manažerské literatuře mnoho, až desítky různých definic a odlišných interpretací pojmu „management“. Z toho jasně plyne, že neexistuje jednoznačné vymezení a všeobecně platné chápání tohoto pojmu. Každá interpretace zdůrazňuje jinou oblast. Obecně se uvádějí podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) tři definice pojmu:

- 1. Zaměřuje se na zdůraznění vedení lidí.
- 2. Zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky.
- 3. Klade důraz na účel a používané nástroje.

Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. V manažerské literatuře lze najít desítky definic pojmu management a jeho odlišných interpretací podle Váchala a Vochozky (2013, s. 26) např.:

- Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.
- Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.
- Management je proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně.

1.2 Manažer

Současné pojetí personalistiky se vyznačuje přesunem většiny pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením lidí (zaměstnanců) z personalistů (personálního útvaru) na manažery (vedoucí zaměstnance) na všech stupních řízení organizace. Manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Nezbytné zapojení manažerů do řízení a vedení lidí vyplývá i ze zákoníku práce, který vymezuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců, to znamená zaměstnanců, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele dle Šikýře (2016, s. 34) oprávněni:

- stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly;
- organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci;
- hodnotit jejich pracovní výkon;
- vytvářet příznivé pracovní podmínky;
- zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle pracovněprávních předpisů;
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
- zajišťovat dodržování právních a vnitřních předpisů;
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Manažeři odpovídají za dosahování očekávaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu podřízených zaměstnanců. Také přispívají k dosahování úspěchu organizace tím, že se starají, aby podřízení zaměstnanci využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosahování úspěchu organizace. Přitom se očekává, že rovněž sami manažeři využijí svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosahování úspěchu organizace (Šikýř, 2016, s. 34).

Manažeři, kteří dokáží nejprve poznat sami sebe, rozvíjet své přednosti a překonávat své slabé stránky, kteří jsou schopni efektivně využívat lidské i materiální zdroje, se stávají pro své firmy nepostradatelným zdrojem jejich prosperity (Váchal, Vochozka, 2013, s.26).

1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce, někdy nazývané činnosti, resp. aktivity řídicích pracovníků, jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší. Názory na klasifikace manažerských funkcí nejsou jednotné. Manažerské funkce se třídí na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění), vedení lidí a kontrolu, pak na plánování, organizování, komunikování, motivování, rozhodování a kontrolu. Jednotný názor panuje na funkci těchto manažerských funkcí v rámci podniku jako organizovaného systému. Jsou to aktivity, prostřednictvím kterých se zajišťuje harmonizace procesů hmotně energetických a informačních s cílem naplnění podnikových cílů (Váchal, Vochozka, 2013, s. 32).

1.3.1 Plánování

Plánování je činnost, ve které manažer formuluje cíl a způsoby k jeho dosažení, jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází od cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Tvorba cílů je zejména záležitostí dialogu vrcholového vedení s představiteli nižších úrovní tak, aby se odstranily případné disproporce nebo rozpory a zjistila se reálná možnost jejich plnění (Váchal, Vochozka, 2013, s. 32).

Bude také nutné si položit řadu otázek jako „Jak dlouho nám bude trvat, než se dostaneme na požadovanou úroveň?“, „Jaké zdroje budeme potřebovat k dosažení stanoveného cíle?“ a „Jak budou tyto zdroje proškoleny?“ (Liker, Meier, 2016, s. 80).

1.3.2 Organizování

Organizování je činnost, která systematicky usměrňuje možnosti a úkoly tak, aby plány mohly být realizovány s minimálními náklady, časem a intenzitou práce. Jde tedy o vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů; formou zabezpečování těchto úkolů jsou organizační struktury.

1.3.3 Komunikování

Co se týče otázky komunikace, je třeba zvládat i umění účinně naslouchat a interpretovat položené otázky. Tato schopnost se často označuje jako aktivní naslouchání; jedná se nejen o umění vnímat pronášená slova, ale také aktivně interpretovat, co nám jimi dotyčná osoba chce sdělit (Liker, Meier, 2016, s. 94).

1.3.4 Motivování

Neboli vedení lidí – jedná se o činnost zahrnující schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Při vedení lidí lze

vymežit dva přístupy v oblasti vedení pracovníků, a to teorii X a teorii Y. V teorii X, v praxi nazývané krátké vodítko, se upřednostňuje význam hmotné stimulace za konkrétní výkon, výrazné prosazování motivace negativní a střídání sankcí a odměn. Je to metoda vedení pracovníků jako střídání cukru a biče. V teorii Y, nazývané v řídicí praxi dlouhé vodítko, se zdůrazňuje hlavně pozitivní motivace (pochvaly, odměny, povýšení) (Váchal, Vochozka, 2013, s. 33).

1.3.5 Rozhodování

Rozhodování je činnost, která předpokládá nejméně dvě možné varianty jednání. Probíhá na různých úrovních řízení a obsahuje dvě stránky, a to meritorní (obsahovou, věcnou, týkající se rozhodovacích procesů) a formálně-logickou, někdy označovanou jako procedurální, která se opírá o podnikové normy, nařízení a opatření v souladu s obecně platnou legislativou. Rozhodovací procesy mohou probíhat za rizik, která provázejí podnikový management jako jejich nedílná součást řízení, a za nejistoty, kdy nelze spolehlivě určit budoucí hodnoty rizikových faktorů a je potřebné považovat toto rozhodování z dlouhodobého hlediska za nežádoucí.

1.3.6 Kontrola

Kontrola je činnost zaměřená na sledování naplňování podnikových cílů a registraci odchylek od předpokládaného stavu. V manažerské kontrole je často zdůrazňován zejména rozborový charakter opatření před charakterem regresním. Fáze kontrolního procesu zahrnuje získávání a výběr informací, ověření správnosti výchozích informací, kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů, návrhy na opatření a zpětnou vazbu, tedy kontrolu realizace navrhovaných opatření (Váchal, Vochozka, 2013, s. 34).

1.4 Personalistika

Pojem personalistika, popřípadě personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce jsou běžně zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, ovšem tyto pojmy mají dvojí význam. V prvním významu (častěji v praxi) označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu (častěji v teorii) označují odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace (Šikýř, 2016, s.14).

Vaši lidé se mohou zaměřit na rozvíjení schopností, které jim umožní rychle a účinně školit nové i stávající zaměstnance. Při hledání vhodného procesu musíte jednoznačně znát konkrétní potřebu vaší organizace (Liker, Meier, 2016, s. 81).

Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zabezpečují především manažeři (vedoucí zaměstnanci), v některých organizacích, zpravidla v organizacích s větším počtem lidí (zaměstnanců), obvykle s podporou personalistů (personálního útvaru) nebo poskytovatelů personálních služeb (outsourcingu) (Šikýř, 2016, s.14).

Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky) (Koubek, 2011, s.15).

Personální řízení představuje historicky druhou koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Změna v pojetí personální práce byla spojena s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby v podmínkách zostrujících se konkurence a měnících se potřeb zákazníků. Velké organizace usilující o ovládnutí trhu začaly vnímat lidi jako konkurenční výhodu. Úspěch vyžadoval dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich optimální rozmístění a využití. V důsledku toho se personální práce stala skutečnou profesí. Ve velkých organizacích postupně vznikaly rozsáhlé personální útvary v čele s personálním ředitelem, kde se personalisté specializovali na jednotlivé personální činnosti, například na výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí. Personalisté měli rozsáhlejší pravomoci a odpovědnosti, přesto jejich hlavním úkolem zůstalo operativní řešení problémů zaměstnávání lidí a hospodaření s lidmi, bez výrazné možnosti ovlivňovat strategii personální práce v organizaci (Šikýř, 2014, s.44).

Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurence-schopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Podle Koubka (2011, s. 15-17) tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce tím, že:

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.
- Usiluje o optimální využívání pracovníků.
- Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy.
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

1.5 Personalisté

Personalisté v organizaci obvykle zabezpečují jednak nezbytné administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, jednak různé koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením a vedením zaměstnanců, stejně jako navazující poradenství manažerům i zaměstnancům.

Počet personalistů, podobně jako organizační uspořádání a začlenění personálního útvaru závisí na velikosti organizace (z hlediska počtu zaměstnanců) i celkovém pojetí personální práce v organizaci. Potřeba vytvořit v organizaci pracovní místo personalisty vzniká při zhruba 100, popřípadě 150 zaměstnancích, ovšem neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců; jde o empiricky stanovený poměr (Šikýř, 2016, s. 37).

V malé organizaci místo personalisty zpravidla vytvořeno není (není to ekonomicky únosné) a personální činnosti zásadního významu (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer.

Ve střední organizaci již bývá vytvořeno alespoň jedno místo personalisty a výjimkou není ani zřízení personálního útvaru s vedoucím a několika (dvěma až třemi) personalisty. Takový personální útvar může být součástí jiného útvaru (např. finančního) nebo může být na stejné úrovni jako ostatní funkční organizační jednotky (nákup, výroba, prodej, finance, informatika apod.).

Ve velké organizaci bývá zřízen rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar s vedoucím a značným počtem personalistů specializovaných na určitou personální činnost (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.), kdy personální útvar je přímo podřízen generálnímu řediteli organizace (stává se štábním útvarem nebo útvarem se zvláštním

postavením) a vedoucí personálního útvaru se stává členem vrcholového vedení organizace (Šikýř, 2016, s. 37).

1.6 Úkol personalistiky

Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (zaměstnanců) a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Strategickým cílem každé organizace provozované za účelem zhodnocování vložených prostředků je vytvářet spokojené a stále zákazníky realizací (výrobou a prodejem) požadovaného produktu (výrobku nebo služby), a tím dosahovat očekávaných výsledků podnikání a hospodaření organizace. Úspěšné uskutečňování tohoto cíle je podmíněno schopností organizace optimálně získávat, využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje, a to nejen materiální, finanční nebo informační, ale především lidské, protože právě kvalitní lidské zdroje, schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o získávání, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a umožňují uskutečňování strategických cílů organizace (Šikýř, 2016, s. 26).

1.7 Personální činnosti

K naplnění cílů personální práce je třeba provádět celou řadu personálních činností, ty umožňují organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování potřebného výkonu. Pořadí jednotlivých činností má určitou logiku, protože tyto činnosti na sebe navazují. Zároveň platí, že všechny personální činnosti je třeba provádět ve všech podnicích bez ohledu na jejich velikost. Personální práci se musí věnovat patřičná pozornost již v okamžiku, kdy se podnik rozhoduje o přijetí svého prvního zaměstnance (Koubek, 2011. s.43).

Následující přehled poskytuje představu, o jaké činnosti se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku.

1.7.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů. Je však třeba poznamenat, že v poslední době se zejména v menších firmách upouští od poněkud nepružných systémů přesně vymezených

pracovních míst a přechází se k systémům flexibilnějších pracovních rolí (Koubek, 2011, s.17-18).

Při vytváření pracovních míst a pracovních úkolů je třeba zajistit, jak ve své knize uvádí pan Koubek (2007, s. 47), aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace,
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je,
- neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků,
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků, byly v souladu se zákony a dalšími právními předpisy

Pracovní místa a pracovní úkoly musejí být formulovány a analyzovány ještě předtím, než budou prováděny ostatní personální činnosti (Koubek, 2007, s. 43-44).

Výstupem analýzy jsou dokumenty označované jako popis pracovního místa a specifikace pracovního místa.

- **Popis pracovního místa** – název, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky
- **Specifikace pracovního místa** – vzdělání, praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování, motivace, trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost (Šikýř, 2016, s.80)

1.7.2 Personální plánování

Týká se odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje v první řadě o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale především v budoucnosti pracovní síly, jak ve své knize uvádí pan Koubek (2001, s. 93)

- v potřebném množství – kvantita,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi – kvalita,
- s žádoucími osobními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,

- ve správný čas, a to vše zejména s přiměřenými náklady

Plánování lidských zdrojů poskytuje informaci o tom, kolik lidí a jaký druh lidí bude podnik potřebovat v současnosti i budoucnosti k dosažení svých strategických cílů (Armstrong a Taylor, 2015, s.1080) .

Plánování lidských zdrojů podle pana Šikýře (2016, s. 86-87) zahrnuje:

- **plánování potřeby zaměstnanců** – Organizace odhaduje poptávku po práci neboli předvídá kolik, jakých zaměstnanců bude z krátkodobého i dlouhodobého hlediska potřebovat. Poptávka po práci je odvozena od poptávky po výrobcích a službách, kterou s pomocí zaměstnanců podnik uspokojuje.
- **plánování pokrytí potřeby zaměstnanců** – Organizace odhaduje nabídku práce neboli předvídá kolik, jakých zaměstnanců bude mít pravděpodobně v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu k dispozici. Potřebu zaměstnanců uspokojuje z vnitřních či vnějších zdrojů.
- **plánování personálního rozvoje zaměstnanců** – Zahrnuje plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích.

1.7.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Jedná se o činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa (volné role) ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech (v rolích) (Koubek, 2011, s.17-18).

Jak popisuje Kleibl (1995, s. 83) ve své knize, tak proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- Popis obsazovaného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek.
- Specifikace požadavků volného pracovního místa na pracovníka.
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- Volba metod získávání pracovníků.
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým pohovorům.

Volné pracovní místo je možné obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje získávání zaměstnanců patří zaměstnanci organizace uspořené v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci, ochotní změnit práci apod. Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti a absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí a tak dále (Šikýř, 2016, s. 97).

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá:

- inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce;
- rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou;
- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá:

- inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi;
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami;
- přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci (Šikýř, 2016, s.97)

Nabídka zaměstnání by měla podle Šikýře (2016, s.101-102) obsahovat následující údaje:

- Název práce (pracovního místa)
- Charakteristika práce a organizace
- Místo výkonu práce
- Požadavky na zaměstnance
- Podmínky výkonu práce
- Požadované dokumenty
- Pokyny pro uchazeče o zaměstnání

Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání provádíme v souvislosti s odezvou potenciálních uchazečů o zaměstnání na uveřejněnou nabídku zaměstnání. Zpravidla na základě hodnocení životopisů, popřípadě žádostí o zaměstnání rozhodujeme, který z potenciálních uchazečů o zaměstnání je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru. V této

souvislosti je hodnocení životopisu přípravou na výběrový pohovor, který slouží především k ověření a doplnění rozhodných údajů o způsobilosti uchazečů, jež není možné zjistit hodnocením životopisu (Šikýř, 2016, s. 103).

Výsledkem je rozdělení potenciálních uchazečů o zaměstnání do dvou skupin, opět podle Šikýře (2016, s. 103):

- vhodné uchazeči (splňují nezbytné požadavky na zaměstnance);
- nevhodní uchazeči (nesplňují nezbytné požadavky na zaměstnance).

1.7.4 Hodnocení pracovníků

Správně hodnotit pracovníka znamená posoudit jeho vlastnosti, postoje, názory, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nalézá, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka. Hodnocení pracovníků, je-li řádně prováděno, představuje náročnou personální činnost vedoucího (Váchal, Vochozka, 2013, s. 313).

Hodnocení pracovníků má dvě podoby, jak ve své knize uvádí pan Koubek (2011, s. 417):

- **Neformální hodnocení**

Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce, kdy dochází k okamžitému poskytování zpětné vazby. Má značný význam pro usměrňování výkonu pracovníka, jeho povzbuzování a oceňování za dobře odvedenou práci.

- **Formální hodnocení** – je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků.

Nejčastěji se při hodnocení používají následující kritéria, opět podle pana Koubka (2011, s.417):

- **Výsledky práce** (množství práce, kvalita, práce, zmetkovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, počet reklamací)
- **Pracovní chování** (ochota přijímat úkoly, vzdělávat se a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, zacházení se zařízením, dodržování pravidel, řádná docházka)

- **Sociální chování** (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným či pořízeným, styl vedení lidí)
- **Dovednosti, znalosti, vlastnosti** (znalost práce, fyzická zdatnost, vzdělání, odolnost vůči stresu, schopnost vést lidi, samostatnost, spolehlivost, jazyková vybavenost)

1.7.5 Rozmíst'ování pracovníků

Zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí, jejich povyšování, převádění na jinou práci, či přeřazování na nižší funkci (Koubek, 2011, s.18).

Rozmíst'ování zaměstnanců je způsob, jak kvalitativně, kvantitativně, časově i prostorově spojit zaměstnance s pracovními úkoly a s pracovními místy. Cílem rozmíst'ování je dosáhnout optimálního vztahu mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem a tím zlepšit individuální, týmový a celo-organizační pracovní výkon. A v tomto případě musíme brát tedy ohled jak na profil zaměstnance, tak na profil pracovního místa. Na jedné straně tedy proti sobě stojí zaměstnanci se svým výkonem a na druhé straně pracovní místa s požadavkem úrovně výkonu.

Pokud mluvíme o rozmíst'ování uvnitř organizace, pak se to podle pana Koubka (2003) týká:

- Povyšování pracovníků – pracovník přechází na náročnější, důležitější a většinou lépe placenou práci.
- Převádění pracovníků na jinou práci – v rámci společnosti přechází pracovník na pracovní místo zhruba se stejným charakterem a významem.
- Přeřazování pracovníků na nižší funkci – přemístění pracovníka na nižší stupeň pracovní funkce, které bývá často doprovázeno i snížením mzdy.

S pojmem rozmíst'ování zaměstnanců bývá spojen staffing, což je formování počtu zaměstnanců, jejich struktury a pracovních schopností a dovedností. Týká se také kvalitativních a kvantitativních stránek jejich mobility, protože musí být zachován podnikový výkon a musí být zajištěn následný rozvoj, konkurenceschopnost a rozvoj firmy (Palán, 2002).

1.7.6 Odměňování zaměstnanců

Plní řadu motivačních funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní pracovníky, motivovat je k růstu výkonu či produktivity, ale zajišťovat i „vnitřní spravedlnost“ v odměňování. Odměňování by navíc nemělo být pro zaměstnance i jejich nadřízené příliš složité

a administrativně náročné, nemělo by diskriminovat ani být netransparentní. Nemělo by pochopitelně být ani v rozporu s nákladovou konkurenceschopností či rozpočtovými možnostmi organizace (Urban, 2017, s. 116).

Systém odměňování je tvořen mzdovými i nemzdovými nástroji. Zaměstnanec je ale vždy chápe jako pozitivní požitky. Do peněžní formy odměňování patří mzda včetně příplatků, příspěvků na bydlení, na stravu, na cestování nebo podíl na hospodářském výsledku. Nepeněžní forma neboli jinak nazývána jako benefity, je tvořena například služebním autem, mobilním telefonem, notebookem, ale například sem můžeme zařadit i uznání okolí (Měrtlová, 2007).

Na základě funkcí, které plní, nabývá finanční či hmotné odměňování různých forem. Jejich odlišnost závisí na tom, zda finanční odměna vychází především z náročnosti práce, kterou zaměstnanec vykonává, z jeho schopností, dlouhodobých výsledků nebo výsledků dosažených za poslední období. Součástí jeho hmotné odměny může být i odměna založená na jeho příslušnosti k organizaci.

K formám hmotného odměňování patří podle Urbana (2017, s. 117-119) především:

- Základní či pevná mzda
- Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance
- Pohyblivá, resp. výkonová složka mzdy
- Mzdové příplatky
- Zaměstnanecké výhody
- Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců
- Růst významu výkonového odměňování
- Diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové složky
- Rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn (bonusů)
- Individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod

1.7.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Rozvíjení talentu zaměstnanců je příliš důležité na to, aby se mohlo ponechat náhodě. Plánování celého procesu nejen zvyšuje šance na úspěch, ale zároveň členům týmu jasně ukazuje jeho důležitost i to, že na něm vedení opravdu záleží. Prioritou každého vedoucího by mělo být to, aby se noví zaměstnanci naučili správně dělat práci, kvůli které byli přijati. Právě to je činnost přidávající hodnotu (Liker, Meier, 2016, s. 222).

Stěžejním cílem vzdělávání a rozvoje je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců. Organizace chce mít schopné a dostatečně kvalifikované pracovníky, kteří dosahují maximálních pracovních výkonů a tím dopomáhají organizaci k dosažení vytyčených cílů a žádoucích stavů. Navíc tito dostatečně kvalifikovaní a schopní pracovníci přinášejí organizaci konkurenční výhody v oblasti řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2007).

Cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání, která představuje nesoulad mezi kvalifikací zaměstnanců a požadavky na pracovní místo. K identifikaci potřeby vzdělávání se využívá dostupných údajů o zaměstnancích a o pracovním místě. Tyto údaje získáváme prostřednictvím analýzy pracovních míst a hodnocení zaměstnanců. Po identifikaci potřeby vzdělávání následuje sestavení vzdělávacího plánu (Šikýř, 2016, s. 140).

Každý dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl podle pana Koubka (2007, s. 265) odpovídat na následující otázky:

- Jaké vzdělávání? (obsah)
- Pro koho? (jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníka)
- Jakým způsobem? (metody vzdělávání, didaktické pomůcky, režim vzdělávání)
- Kým? (interní či externí školitelé, samotná organizace, vzdělávací instituce)
- Kde? (místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy)
- S jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání? (metody hodnocení, kdo to bude hodnotit, kdy se to bude hodnotit)

Školení a rozvíjení schopností členů týmu (čímž myslíme všechny zaměstnance) je například v Toyotě součástí širšího „lidského systému“. Jeho jádrem je právě výchova zaměstnanců a rozvíjení jejich dovedností. Spadá sem přitom též schopnost zaměstnavatele přilákat schopné lidi, vtisknout jim firemní kulturu Toyoty a plně je zapojit do dění ve firmě. Takto mohou následně při každodenní praxi neustále vylepšovat procesy, pro něž byli původně vyškoleni (Liker a Meier, 2016, s.51).

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci podle pana Šikýře (2016, s. 138-139) obvykle zahrnuje:

- Zaškolení (adaptace, orientace)
- Doškolení (prohlubování kvalifikace)
- Přeškolení (rekvalifikace)

- Rozvoj (rozšiřování kvalifikace)

1.7.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou rozmanité formální a neformální vztahy, které vznikají mezi lidmi v organizaci a mimo ni (Šikýř, 2016, s. 162).

Jako formální pracovní vztahy se označují především pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce a upravené pracovněprávními předpisy. Rozlišují se individuální pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a kolektivní pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavateli.

Jako neformální pracovní vztahy se označují běžné mezilidské a společenské vztahy, které vznikají přirozeně a spontánně mezi jednotlivci v organizaci a mimo ni, přičemž jejich úroveň významně ovlivňuje vzájemné jednání jednotlivců i celkové fungování organizace (Šikýř, 2016, s. 162-163).

Jedná se především o organizaci jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, řešení konfliktů, otázky komunikace a tak dále (Koubek, 2011, s. 18).

1.7.9 Péče o pracovníky

Péče o zaměstnance je zákonnou povinností i ekonomickou nutností. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací a realizovanými cíli zaměstnavatele. Současně zvyšují atraktivnost práce a zlepšují pověst zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s. 146).

Dále se pak vztahuje i k činnostem, které jsou zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, firemních starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit a životních podmínek pracovníků (Koubek, 2011, s. 18).

Péče o zaměstnance podle Šikýře (2016, s. 146) zahrnuje:

- povinnou péči, respektive smluvní péči, která vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj, stravování apod.);
- dobrovolnou péči, která vyplývá z personální politiky zaměstnavatele (personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti).

Problematika péče o zaměstnance vychází z teorie motivace, přičemž specifickou oblastí povinné, smluvní a dobrovolné péče o zaměstnance je podle Šikýře (2016, s. 146) problematika:

- pracovní doby a doby odpočinku;
- pracovního prostředí;
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- pracovních vztahů.

1.7.10 Využívání personálního informačního systému

Personální informační systém představuje souhrn personálních údajů o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech i personálních činnostech, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci (Šikýř, 2016, s. 166).

Zaměřuje se na zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům [vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo firmu (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)], vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly firmy (Koubek, 2011, s. 18).

Potřebné personální údaje může zaměstnavatel zpracovávat v písemné i elektronické podobě, přičemž v písemné podobě se zpracovávají veškeré doklady, které musí být podle právních předpisů zpracovány písemně, například pracovní smlouvy. Základem personálního informačního systému jsou osobní údaje zaměstnanců, které zaměstnavatel zpracovává

v souladu s právními předpisy před vznikem, při vzniku, za trvání, při skončení i po skončení pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2016, s. 166).

Každý personální systém by měl obsahovat alespoň personální evidenci a mzdovou evidenci.

Personální evidence by měla obsahovat podle pana Koubka (2001)

- osobní údaje zaměstnance
- identifikační údaje: jméno, příjmení, datum narození, rodné číslo, rodinný stav, adresa trvalého pobytu apod.,
- informace o kvalifikaci a dosavadní kariéře zaměstnance
- informace související s pracovněprávním vztahem
- vznik pracovněprávního vztahu, změny, absolvované vzdělávací akce
- informace o zdravotním stavu zaměstnance a jeho případných omezeních

V personální databázi se uchovávají veškeré potřebné osobní materiály zaměstnanců a vzhledem k jejich citlivosti je třeba dbát na jejich ochranu (Mužík a Krpálek, 2017, s. 150).

1.7.11 Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru patří nepochybně k těm méně příjemným povinnostem personálního řízení v každém podniku. Bohužel, skoro žádný personalista se po dobu své praxe této povinnosti nevyhne. Za trvalé způsoby ukončení pracovního poměru považujeme Propouštění, penzionování, rezignace pracovníka, či úmrtí pracovníka.

Propouštění pracovníka

Skončení pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je ukotveno v zákoníku práce, konkrétně se jedná o Zákon č. 262/2006 Sb, který stanovuje, že pracovní poměr může být rozvázn jen:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době.

Ukončením pracovního poměru rozumíme propouštění zaměstnance z jeho pracovní pozice ze strany zaměstnavatele. Máme zde dvě skupiny možných příčin propouštění zaměstnanců. Jedná se o propouštění oprávněné a neoprávněné.

Oprávněné

- Propuštění z důvodu nadbytečnosti zaměstnance – jedná se o situaci, kdy podnik zaměstnance k výkonu své činnosti již nepotřebuje (většinou v případě organizačních důvodů jako je omezení výroby, likvidace určitého pracovního úseku, změn výrobního programu), či nemá dostatek finančních prostředků pro jeho zabezpečení.
- Propuštění zapříčiněné nedostatky pracovníka – nastává v případě, kdy zaměstnanec nesplňuje své pracovní povinnosti, pro podnik vyhovujícím způsobem (nedostatečná výkonnost a kvalifikace pro danou práci, porušování pracovní kázně)

Neoprávněné

Nastává v případě, kdy zaměstnavatel není schopen prokázat přítomnost alespoň jednoho z výše uvedených problémů.

Penzionování pracovníků

V otázce pensionování pracovníků mohou podniky využívat dva rozdílné přístupy, a to politiku flexibilního důchodového věku a politiku fixního důchodového věku.

- Politika flexibilního důchodového věku – vychází z předpokladu, že státem určený důchodový věk je jen jakousi dolní hranicí, při které je možné opustit zaměstnání. Nabízí se nám zde možnost i nadále využívat zkušeností a znalostí většinou vysoce postavených zaměstnanců, kteří by jinak museli z organizace odejít právě do již zmíněného důchodu.
- Politika fixního důchodového věku – vychází z myšlenky, že dosažení důchodového věku u pracovníka, znamená automatické ukončení jeho pracovního poměru ve firmě. Tato metoda přináší podnikům výhodu v možnosti přesnějšího personálního plánování. Zároveň i povyšování mladších zaměstnanců je díky ní časově určitější (Koubek, 2001).

Rezignace pracovníka

Zpravidla nastává ze strany zaměstnance, nikoli zaměstnavatele. Jedná se o dobrovolné ukončení pracovního poměru, ať už k tomu má pracovník jakýkoli důvod. Jde tak například o zcela běžnou výpověď.

Úmrtí pracovníka

Tento způsob ukončení pracovního poměru nemůže daná organizace nijak ovlivnit.

2 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ ARVETTI, S. R. O.

2.1 Představení společnosti

Společnost Arveti, spol. s r.o. byla založena v roce 2003 Evou a Zdeňkem Voslářovými, kteří ji také vlastní až dodnes.

„V roce 2009 jsme pro naše podnikatelské aktivity zakoupili objekt Hotelu Baťov postaveného v letech 1941-45 firmou Tomáš Baťa, která ve Zruči n. S. vybudovala významný obuvnický závod později známý jako Sázavan.

V objektu o zastavěné ploše 1465 m² a 5 nadzemních podlažích se zabýváme pronájmem nebytových prostor, poskytováním ubytování, pořádáním firemních a společenských akcí.

Provozujeme maloobchodní prodejnu Knihkupectví – Papírnictví, kde na malé prodejní ploše nabízíme více než 2500 položek skladem se zaměřením na knihy, kancelářské a školní potřeby, hračky, didaktické pomůcky, mapy, puzzle a značkové společenské hry.“ – Zdeněk Voslář

Od roku 2009 probíhají dílčí rekonstrukce objektu. V současné době se připravuje projekt kompletní revitalizace.

Hotel Zruč je moderní hotel procházející celkovou rekonstrukcí a modernizací. Svým hostům nabízí nejen ubytování v nově zrekonstruovaných, kvalitně vybavených pokojích, ale i stravení příjemných chvil v nekuřácké restauraci, ve vinárně nebo na bowlingu.

Připraveny jsou také plně vybavené konferenční prostory, vhodné pro pořádání firemních školení, reprezentativních schůzek a důležitých obchodních jednání.

Pro větší, mnohdy i celovečerní akce je hotel vybaven dvěma společenskými sály s tanečními parkety, pódiem pro kapelu, případně i DJ.

Hotel byl dříve znám pod názvem Baťov. Ve své historii byl dominantou a kulturním centrem nové části města Zruč nad Sázavou, postavené na popud Jana Bati.

Hotel nyní spojuje moderní vybavení s prvky tradiční Baťovské architektury. Stále probíhá částečná rekonstrukce objektu.

V přízemí Hotelu ZRUČ se nachází obchodní zóna, ve které můžete najít pro příklad pizzerii, psí salón, dětský bazárek, menší potraviny/večerku, nehtové studio a také papírnictví/knihkupectví

Právní forma společnosti je vedena jako společnost s ručením omezeným, která představuje jednoznačně nejpoužívanější formu obchodní společnosti u nás, přičemž oblibě se těší zejména u drobných a středních podnikatelů, jako právě v tomto případě. Společně s akciovou společností je tato společnost zařazena mezi tzv. kapitálové společnosti, pro něž jsou typické znaky jako: účast společníků formou vloženého kapitálu, oddělení majetku společníků od majetku společnosti a nízké riziko ručení společníků za závazky společnosti.

S.r.o. tuto definici naplňuje jen s tím rozdílem, že narozdíl od běžných kapitálových společností předpokládá vyšší míru osobní účasti společníků na provozu společnosti. Tato firma nemá žádnou dceřinu pobočku, ani nijak dál neexpanduje a zůstává pouze na původním místě založení, tedy ve Zruči nad Sázavou.

Arveti, spol. s. r. o je malá firma, která zaměstnává sotva 20 zaměstnanců, a tudíž spadá podle velikosti organizace pod malé organizace. Společnost Arveti, s. r. o podniká v oblasti pohostinství a hotelnictví, její obor dle CZ-NACE je: 55 – Ubytování. Tento oddíl zahrnuje poskytování krátkodobého ubytování hostů. Patří sem rovněž delší, ale časově omezené ubytování studentů, pracujících a podobných jednotlivců. Některé jednotky mohou poskytovat pouze ubytování, zatímco jiné nabízejí ubytování v kombinaci se stravováním nebo rekreačního vybavením nebo obojím.

Zároveň tento oddíl nezahrnuje činnosti dlouhodobého ubytování v zařízeních, jako jsou byty, typicky pronajímané na měsíc nebo rok - klasifikováno v činnostech v oblasti nemovitostí

Firma Arveti také podniká v oblasti 56- Stravování a pohostinství. Tento oddíl zahrnuje činnosti spojené s kompletním stravováním, vč. nápojů, s obsluhou, k okamžité spotřebě, ať už v tradičních restauracích, samoobslužných restauracích nebo restauracích, které prodávají jídla „přes ulici“, nezávisle na tom, zda jsou stálé nebo občasné, s možností posezení či nikoli. Rozhodující je skutečnost, že jsou nabízena jídla k okamžité spotřebě, bez ohledu druhu zařízení, které je poskytuje. Nespadá sem výroba jídel, která se nehodí k okamžité konzumaci, nebo potravin, které nejsou považovány za jídlo (oddíl 10 - Výroba potravinářských výrobků a oddíl 11 - Výroba nápojů). Dále sem nepatří prodej jídla, které není vlastní výroby, nebo jídel, která nejsou určena k okamžité konzumaci (sekce G - Velkoobchod a maloobchod).

Arveti, spol. s.r.o. má klíčové zaměstnance. Obecně se za klíčové zaměstnance považují ti zaměstnanci, kteří v podniku zastávají nejvyšší manažerské pozice, jejichž součástí je vysoká míra odpovědnosti, samostatné rozhodování, ale také odpovídající ohodnocení.

Poskytované služby

Společnost Arveti, s.r.o poskytuje svým zákazníkům možnost ubytování se v hotelu, k čemuž patří i stravování se v restauraci, která se nachází v prvním ze čtyř pater tohoto obrovského objektu. Součástí poskytovaných služeb je i zábava ve formě bowlingu, který si na rezervaci může předem objednat jak ubytovaný host, tak každý, kdo má zrovna zájem.

K uspokojování potřeb zákazníků v oblasti ubytování jsou využívány čisté a nově zrekonstruované pokoje ve čtvrtém patře.

Vybavení hotelu

Vybavení hotelu je zde domácí a rodinné, při zachování původního rázu domu velký podkrovní obývací pokoj se sedačkami, křesly, stoly, lednice, mikrovlnka, rychlovarná konvice, nádobí (hrníčky, sklo, talíře, přibory, kvalitní wifi pokrytí všude, stylová kavárna spojená s recepcí, kde probíhají snídaně, případně obědy či večere a také oslavy, školení a jiné akce.

Typy pokojů

Nachází se zde 2-lůžkové pokoje (s možností obsazení 1 osobou), 3-lůžkové pokoje, 4-lůžkové dvoupokoje, (dva spojené pokoje s jednou koupelnou.), v neposlední řadě také svatební apartmá.

Vybavení pokojů

Součástí každého pokoje je sociální zařízení (koupelna se sprchovým koutem, WC), masivní postele s kvalitními matracemi, které je možné buď spojit jako manželské nebo naopak oddělit jako samostatné, TV použitelná i jako monitor k notebooku ve většině pokojů je stůl a židle nebo křesílka, ručníky, osušky, silná wifi (zdarma).

Okolí hotelu a aktivity

Pár kroků od hotelu je Zručský zámek a krásné zámecké zahrady s fontánou a líbivým altánkem. V zámeckém parku je také sezóně provozováno letní Kino. Návštěvníci mohou také strávit příjemné odpoledne procházkou podél řeky Sázavy a vychutnat si pohled na Zruč z jiného úhlu. Pro sportovce tu jsou tenisové kurty, vzdálené od hotelu pouhých 250 m.

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

V tomto podniku se pracovní místa vytvářejí na základě potřeby obsazení konkrétní pracovní pozice, jako je například kuchař/kuchařka restaurace hotelu. Samotná analýza pracovního místa se zaměřuje především na to, aby pracovní úkoly spojené s touto pozicí efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace, tudíž aby v tomto konkrétním případě restaurace prosperovala a zákazníkům chutnalo, dále aby a přinášely uspokojení a motivaci pracovníků, takže i samotní zaměstnanci by měli být ve své práci spokojeni. Je důležité, aby úkoly s danou pozicí spojené neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví zaměstnanců, což je samozřejmě v největším zájmu obou stran, jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Také je nutné, aby tyto pracovní úkoly byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků, stejně jako v souladu se zákony a dalšími právními předpisy. Zaměstnavatel se zaručuje, že pro to udělá maximum.

Výstupem této analýzy jsou dokumenty označované jako popis pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Standartně se v podniku postupuje tak, že v případě nutnosti přijetí dalšího člena do týmu, vytvoří a zveřejní zaměstnavatel inzerát o nabídce práce pro tuto pozici na internetové stránce. V tomto již zmíněném inzerátu definuje své požadavky na potenciálního zaměstnance. Požadavky se týkají především vzdělání a praxe v příslušném oboru. Zároveň zaměstnavatel uvede stručný seznam úkolů a povinností, které by od případných zájemců striktně vyžadoval. Stejně tak nezapomene uvést pravomoci a odpovědnost s těmito povinnostmi spojené.

Samotný popis pracovního místa obvykle zahrnuje název pracovní pozice, určení, kdo bude nadřízeným a kdo podřízeným, stanovení požadovaných pracovních úkolů a povinností, které je třeba plnit, aby zákazníci byli spokojeni, stanovení pravomocí a odpovědností za zboží a podřízené.

Co se týče specifikace pracovního místa, tam zaměstnavatel uvádí požadavky na vzdělání a praxi v příslušném oboru, s doložením výučního listu. Také se od zájemce o práci očekává motivace, chuť k práci a ochota dalšího vzdělávání se ve svém oboru, tudíž například absolvování nějakých kurzů a tak dále. Samozřejmě dovednosti musí odpovídat subjektivním požadavkům zaměstnavatele, který si je také osobně důkladně prověří. Nejdůležitějším požadavkem pro přijetí v této firmě je ale především trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost.

2.3 Personální plánování

Personální plánování je součástí strategického plánu podniku Arveti, spol. s.r.o. Tento plán společnosti zahrnuje: plánování počtu zaměstnanců, plány mzdových prostředků, plány dovolených, plány pracovních porad, harmonogramy směn, plány vzdělávání a plány personálních rezerv.

Počty zaměstnanců byly již zmíněny v základních údajích o firmě, a proto se jim nadále nebude věnovat pozornost. Na základě provozní doby je třeba správně naplánovat směny, což přímo souvisí s počtem zaměstnanců a otázkou jejich obsazení.

V pohostinství se využívá plánování směn ve stylu využití tzv. krátkého a dlouhého týdne. Krátký týden obsahuje pouze dva pracovní dny po dvanácti hodinách a je tedy pro obsluhu méně časově i fyzicky náročný. Naopak dlouhý týden zahrnuje celkem pět pracovních dnů a v rozsahu odpracovaných hodin se liší. Vzhledem ke skutečnosti, že dlouhý týden zahrnuje víkendy, bývá často fyzicky náročnější, jelikož právě o víkendech je restaurace, recepce i kuchyně nejvíce vytížena.

Mnohdy je třeba oslovit i brigádníky, kteří vypomáhají stávajícím zaměstnancům vykrytí tyto směny a jsou v podniku zaměstnáváni na DPP. Tato dohoda je zavazuje k odpracování méně než 300 hodin za kalendářní rok. Zároveň jim tato dohoda umožňuje ukončení spolupráce kdykoli, bez udání důvodu a nemusí se zní odvádět zdravotní a sociální pojištění v případě, že měsíční příjem těchto brigádníků nepřesáhne 10 000 korun českých.

Pro plány mzdových prostředků slouží předem sestavený rozpočet mezd, zahrnující veškeré odvody, včetně těch exekučních, plánované odměny a prémie, náklady na vzdělávání, kurzy a další personální náklady. Existuje zde i plán hodnocení zaměstnanců, na který je třeba brát ohled, jelikož se nám projeví v odměňování. Při plánování dovolených je třeba postupovat tak, aby nebyl omezen provoz podniku.

Provoz podniku je omezen jen tehdy, když jsou Vánoční svátky. Plány vzdělávání zahrnují interní i externí vzdělávací aktivity pro zaměstnance. Tedy nabízí se možnost objednání si školitele na pár hodin přímo do podniku, většinou před začátkem pracovní doby. Nebo samozřejmě také je tu možnost vyslání zaměstnanců na daný předem domluvený kurz mimo prostředí firmy. Činí se tak v době, kdy mají vyslání zaměstnanci volno, tudíž se nenaruší chod a provoz podniku.

2.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

V tuto chvíli nedochází k přijímání nových zaměstnanců. Firma má svých stálých zaměstnanců dostatek a nemá potřebnou kapacitu (z hlediska jak finančního, tak i co se týče pracovní náplně) pro nábor nových pracovníků.

V případě, kdy k přijímání dochází, je získávání a výběr zaměstnanců součástí práce provozní podniku a samotných majitelů, kteří vhodné adepty následně zasvětili do chodu podniku. Ve většině případů firma využívá při získávání pracovníků převážně externích zdrojů.

Ve výjimečných situacích, se snaží zapojit třeba i zaměstnankyně z interních zdrojů. Jedná se většinou o ženy na mateřské dovolené, které pro společnost dlouhou dobu pracovaly a zaměstnavatelé s nimi byli spokojeni. Takže pokud je to ze strany těchto zaměstnankyň možné (mají hlídání pro děti) a chtějí se znovu pomalu zapojit do chodu firmy, majitelé jim to rádi umožní. Stejně tak je pracovní výpomoc/brigáda nabízena bývalým zaměstnancům, kteří jsou nyní v důchodovém věku a rádi by si něco málo přivydělali. Ti mají možnost se zapojit do chodu malého knihkupectví, které je také součástí společnosti Arveti. Tato práce obnáší prodej knih, hraček a kancelářských potřeb, tudíž není nijak zvlášť fyzicky náročná.

Pracovní pohovory s novými potenciálními zaměstnanci bývají vedeny majitelem firmy, společně s provozní podniku. Před samotným pohovorem se důkladně analyzují životopisy všech uchazečů o práci. Firma při získávání nových zaměstnanců hodnotí taktéž jejich praktické dovednosti. Průběh přijímání je interní, jednokolový a vlastní.

Při pohovoru je dobré ukázat zkušenosti z praxe. Majitel a provozní se také zajímá o profesní dovednosti, konkrétní zkušenosti, motivaci a osobnost zájemce. A v neposlední řadě bude zjišťovat, jak by uchazeč řešil různé krizové situace nebo zda zapadne do kolektivu. Následující 3 důležité otázky na, které je třeba znát odpověď, než se zájemce zúčastní pohovoru jsou: Proč chcete pracovat právě u nás? Jaká je vaše představa o platu? Jste ochotni se dále vzdělávat?

V rámci přípravy na pohovor je ještě velmi důležité najít si informace o společnosti. Získat co nejvíce informací o její firemní kultuře, produktech, službách, trendech, projektech a finanční situaci. Dále je důležité projít si popis pracovní pozice a kritéria výběru, aby nedošlo k tomu, že potenciální zájemce nebude splňovat potřebná kritéria pro přijetí na pracovní pozici. Vhodné je pak třeba i to, aby se zájemce podíval na povinnosti vyžadované pro danou pozici a vzpomněl si na příklady, kdy takové úkoly plnil v minulosti. Právě těchto znalostí je nutno využít hned při pohovoru. Účastník pohovoru by také neměl zapomenout zmínit své

dosavadní pracovní zkušenosti. Přijat bude takový uchazeč, který bude nejvíce vyhovovat stanoveným kritériím a subjektivním preferencím majitelů.

2.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení je u každého ze zaměstnanců zcela individuální a posuzuje se na základě dlouhodobějšího pozorování pracovních výkonů a výsledků zaměstnavatelem. V případě hodnocení zaměstnavateli mimo jiné dobře poslouží i recenze od zákazníků (ať už jsou pozitivní nebo negativní), které jsou veřejně publikovány na facebooku, googlu, anebo zasílány emailem přímo vedení podniku.

Odměnu lze poskytovat zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného pracovního úkolu, stejně tak ale za dobře odváděnou práci v celkovém měřítku. O výši celkové odměny rozhoduje zaměstnavatel společně s provozní hotelu. Náležitá odměna přísluší zaměstnanci ve výši určené zaměstnavatelem v závislosti na splnění daného úkolu, či kvalitě odvedené práce, neskončí-li jeho pracovní poměr před splněním stanoveného úkolu.

Součástí odměn jsou: stravenky, prémie a poskytnutí vzdělání.

2.5.1 Stravenky

Stravenka je nejznámějším a nejvyužívanějším druhem benefitu poukázek. Jsou historicky první a nejstarší ze všech zaměstnaneckých benefitů. Jsou daňově výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Daňově uznatelný náklad až do výše 55% hodnoty stravenky, maximálně 70 % stravného.

V této firmě jsou stravenky všem zaměstnancům poskytovány jako drobný benefit za dobře odvedenou práci. Je to také náznak toho, že si jich majitel společnosti váží. Každý zaměstnanec má na tyto stravenky nárok, bez ohledu na rozdílné pracovní zařazení.

2.5.2 Prémie

V této firmě se většinou prémie zaměstnancům vyplácejí po zvládnutí nějakého náročnějšího pracovního období, jako je třeba letní turistická sezóna, nebo také zimní sezóna plesů, firemních večírků a dalších společenských akcí. Největší prémie se zaměstnancům vyplácejí po úspěšném zvládnutí svateb, kterých se každým rokem pořádá víc a víc. Zejména pokud se firmě dostane kladné odezvy ze strany spokojených zákazníků, jsou zaměstnancům, kteří se na jejich spokojenosti podíleli, vypláceny prémie.

2.6 Rozmíst'ování pracovníků

Firma Arveti se snaží kvalitativně, kvantitativně i časově a prostorově propojovat své zaměstnance se zadanými pracovními úkoly a místy jejich vykonávání, aby bylo dosaženo co nejvyššího možného zisku při nejnižších časových prodlevách a finančních ztrátách. Hlavním cílem tohoto rozmíst'ování je také zlepšit podmínky pro kvalitnější pracovní výkon, ať už individuální, týmový, popřípadě celo-organizační. U každého jedince se ale samozřejmě musí zvlášť ohlížet na jeho schopnosti a možnosti vykonávat přidělený úkol v konkrétním místě, ve srovnání s požadavky právě na tuto úroveň výkonu práce.

Nestává se, že by byli zaměstnanci přesouvání a rozmíst'ování mimo podnik. A to z toho důvodu, že tato firma má totiž pouze jednu jedinou pobočku, a to se sídlem ve Zručí nad Sázavou. Pro zaměstnance to tak znamená jistotu, že žádnému z nich nehrozí jeho přesun na jinou pobočku, do jiného města, státu atd.

Pokud bychom se ale měli bavit o rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace, pak se může pozice zaměstnanců v průběhu času různě měnit. Zejména se může jednat o změny v oblasti povyšování pracovníků, kdy pracovník přechází na náročnější, důležitější, odpovědnější a většinou lépe placenou pozici, kde je po něm vyžadován větší výkon, než byl ten stávající.

Dále se také může stát, že bude pracovník převeden na jinou práci. Tato změna se vždy odehrává pouze v rámci společnosti a pracovník se jen přesouvá na pracovní místo zhruba se stejným charakterem a významem.

Někdy také ale nastává jedna z těch méně příjemných změn, a to při přeřazování pracovníků na nižší funkci. Bohužel ne každý zaměstnanec zvládá svou aktuální pracovní náplň podle požadavků zaměstnavatele a je proto přemístěn na nižší pracovní funkci, která bývá často spojena i se snížením mzdy. Nejspíš je tato varianta ale pro pracovníka stále lepší, než aby byl úplně propuštěn pro nezvládnutí požadované náplně a norem práce.

Společnost Arveti má několik středisek, po kterých může své zaměstnance po dobu jejich působení ve firmě přesouvat dle potřeby a vzájemné dohody. Jedná se konkrétně o restauraci, recepci, kuchyň, hotel, kancelář, hernu, vývařovnu a knihkupectví.

2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Firma se stará o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do tréninků a vzdělávání by se měli vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a

větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Jedná se o zajišťování různých kurzů atd.

Ještě před tím, než se firma Arveti do zdělávání svých zaměstnanců pustí, zodpoví následující otázky a z těchto odpovědí pak dále i vychází.

- Jaké vzdělávání je třeba poskytnout? (obsah, předmět, zaměření)
- Komu bude toto vzdělání poskytnuto? (jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníka)
- Jakým způsobem bude vzdělávání probíhat? (metody vzdělávání, didaktické pomůcky, režim vzdělávání)
- Kým bude poskytováno? (interní či externí školitelé, samotná organizace, vzdělávací instituce)
- Kde se bude odehrávat? (místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy)
- S jakými náklady musíme počítat? (rozpočtová stránka plánu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se budou hodnotit)

Ke vzdělávání zaměstnanců dochází na pracovišti i mimo něj, jedná-li se například o nějaké kurzy, které se nenacházejí v místě působení firmy. Ve firmě také dochází k povinnému vzdělávání v oblasti BOZP a PO.

K BOZP dochází na pracovišti, jde o souhrn všech opatření, která mají za cíl zamezit vzniku ohrožení či poškození zdraví nebo ztrátám na životech pracovníků. Opatření mohou mít povahu technologickou, technickou, právní, organizační či administrativní. Soubor těchto opatření je obecně nazýván prevence rizik. BOZP má na starost osoba odborně způsobilá v prevenci rizik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Této osobě se říká bezpečnostní technik, který pravidelně dojíždí do firmy a vzdělává zaměstnance. PO se rozumí souhrn technickoorganizačních opatření, která zabraňují vzniku požáru nebo vzniku výbuchu s následným požárem. Dále ve firmě probíhá vzdělávání jazyků, které se konají přímo v prostorách firmy.

Dalším vzděláváním uplatněným v této společnosti je vzdělávání v oblasti specifických kurzů, jako je například baristický, nebo také přímo barmanský kurz, pro zástupce obsluhy restaurace. Pro zástupce kuchyně to jsou zase například kurzy pro výrobu sushi a učení se přípravě pokrmů kuchyní z celého světa.

2.8 Firemní komunikace

V této firmě se uplatňuje především vnitrofiremní komunikace, která se odehrává mezi vedením podniku a jejími zaměstnanci. Informace se zde předávají v zásadě osobně, jak už ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany provozní hotelu, popřípadě i ze strany samotných zaměstnanců.

Většinou se postupuje tak, že jsou daní zaměstnanci zavoláni do kanceláře a je projednáván aktuální problém. Stejně tak se postupuje obráceně, tedy v případě, že zaměstnanec potřebuje něco vyřešit se svým nadřízeným. Opět se s ním sejde v kanceláři ve smluvený čas, po předchozí domluvě. Nevyužívá se zde komunikace po emailu se zaměstnanci firmy, jelikož počet zaměstnanců není natolik velký, aby se věci nedaly řešit tímto přímým způsobem s konkrétními lidmi. Ať už je to telefonicky, nebo z očí do očí.

Nicméně v rámci komunikace se zákazníky se podnik zaměřuje převážně na telefonickou, případně e-mailovou domluvu (například při sjednávání ubytování nebo i nějakých větších hromadných akcí). Dále se tento způsob komunikace využívá při řešení negativních zkušeností zákazníků s podnikem (například při návštěvě restaurace, hotelu). Vedení se aktivně snaží případné stížnosti šetrným způsobem vyřešit tak, aby obě strany byly spokojeny a nikdo při konfliktu neměl pocit, že odchází poražen.

Ve firmě Arveti, spol. s r.o. funguje denní ústní komunikace která je především mezi zaměstnanci a provozní, která zase jedná s vedením podniku-opět osobně a ústně.

Jednou týdně, pravidelně ve středu, se v této firmě konají pracovní porady, kterých by se měli zúčastnit všichni zaměstnanci, včetně majitelů/vedení firmy. Porada trvá přibližně hodinu, její délka závisí vždy na probíraném tématu. Zaměstnanci, zaměstnavatelé i provozní sedí všichni společně u jednoho většího stolu. Pro navození klidné a přátelské atmosféry je vždy k dispozici drobné občerství a dostatek nápojů.

Zaměstnavatel přednese například návrhy pro zlepšení chodu podniku, a čeká na vyjádření svých zaměstnanců. Rád uvítá, když někdo z přítomných přijde s nějakým vlastním, novým nápadem, kterému je poté věnována pozornost. Pozornost se dále věnuje buď pozitivním nebo také negativním recenzím ze strany zákazníků. V případě jejich spokojenosti přichází od zaměstnavatele pochvala, v případě opačném se zase očekává od zaměstnanců vysvětlení a snahu o to, aby se problém už v budoucnu neopakoval. Všem zaměstnancům je kladeno na srdce, že spokojený zákazník, který se k nám bude rád vracet, je ten nejdůležitější cíl.

Podstatou této komunikace je plynulé předávání pracovních informací, zlepšování pracovního prostředí a plynulosti procesů tak, aby vedli ke vzniku zisků a dobrého jména podniku, a především také ke spokojenosti klientů.

2.9 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou v tomto podniku poněkud rozmanité. Můžeme zde pozorovat jak formální, tak i neformální druhy pracovních vztahů, které vznikají mezi zaměstnanci buď přímo uvnitř firmy, nebo také mimo ni.

Jelikož je firma Arveti malá a všichni zaměstnanci se mezi sebou vzájemně dlouhodobě znají a stýkají se i mimo pracoviště, tak tu mezi nimi panují velice dobré vztahy. Tyto vztahy označujeme obecně jako neformální pracovní vztahy, poněvadž vznikají přirozeně a spontánně mezi jednotlivci v organizaci a mimo ni. Rozhodně není pochyb o tom, že tyto vztahy poté významně ovlivňují vzájemné jednání jednotlivců i celkové fungování organizace v podniku.

Stejně tak ze strany vedení podniku převládají k zaměstnancům vztahy vřelé až mnohdy i přátelské. I tak je ale označujeme jako formální pracovní vztahy, protože jsou spojené s výkonem závislé práce a upravené pracovní právními předpisy. Můžeme je dále rozlišovat na individuální pracovní vztahy, které vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a kolektivní pracovní vztahy, které vznikají mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavateli.

Dobré a vřelé vztahy vedení podniku s jejich podřízenými jsou zároveň i jeden z důvodů, proč je v této firmě uplatňován především demokratický způsob vedení, kdy zaměstnavatele zajímají názory, návrhy a připomínky jejich podřízených a snaží se jim vycházet vstříc jak jen je to možné. Z druhé strany poté také samozřejmě přichází stejná odezva. Stejně tak ve firmě Arveti dochází ke kolektivnímu vyjednávání.

Termín kolektivní vyjednávání se vztahuje k tématu jednání o výši mezd a dalších pracovních podmínkách zaměstnanců, mezi zaměstnavatelem na straně jedné a zaměstnanci na straně druhé. Předmětem vyjednávání je určení pracovních, popřípadě mimopracovních podmínek zaměstnanců, upravení vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Pracovní podmínky jsou zde řízeny především legislativou.

Dále by mělo být vyzdvihnuto to, že majitelé podniku Eva a Zdeněk Voslášovi velice často svým podřízeným pomáhají i nad rámec svých povinností. Jedná se většinou o pomoc

pracovní/finanční, ale také mnohdy i o výpomoci v osobních životech jejich zaměstnanců (například při stěhování z bytu do bytu, soudních sporech, i závažnějších osobních problémech). Jejich zaměstnanci si jich za to nesmírně váží a rádi pro ně pracují. A pokud má některý z majitelů svátek nebo narozeniny, kolektiv zaměstnanců má pro vždy nachystaný malý dárek pro radost.

2.10 Péče o pracovníky

Jak je obecně známo, péče o zaměstnance je zákonnou povinností i ekonomickou nutností každého zaměstnavatele. Jinak tomu není ani ve firmě Arveti, s. r. o. Příznivost pracovních podmínek pozitivně ovlivňuje náladu, spokojenost, zdraví, schopnosti, motivaci, výsledky a chování zaměstnanců. Důsledná péče o zaměstnance je hlavním předpokladem pro dosahování úspěchů a cílů podniku, stejně tak vede i ke spokojenosti zákazníků.

Majitelé firmy Arveti trvale a aktivně usilují o neustálé zlepšování příznivosti pracovních podmínek svých zaměstnanců. Věří, že pořádek dělá přátele a snaží se tak i udržovat dobré pracovní vztahy a ochotu zaměstnanců podávat větší výkony. Hlavním motivem tohoto konání je, aby firma získávala na prestiži, a zároveň dosahovala požadovaných zisků. Tato snaha o dobrou a svědomitou péči o pracovníky majitelům zároveň i přidává na oblíbenosti a je o nich obecně známo, že se v jejich firmě mají zaměstnanci dobře. Nemají pak v případě nutnosti problém najít další pracovníky, kteří by u nich chtěli být zaměstnání.

Péče o pracovníky se pak dále vztahuje i k činnostem, které jsou zaměřené na pracovní prostředí, jako jsou především bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, firemních starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit a životních podmínek pracovníků.

Péče o zaměstnance ve firmě Arveti, s. r. o. zahrnuje tedy hlavně povinnou péči, respektive smluvní péči, která vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj, stravování apod.)

Dále pak dobrovolnou péči, která zase plyne z personální politiky zaměstnavatele (personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti).

Pracovní doba je zde stanovena na dvanácti hodinový jednosměnný provoz. Délka doby odpočinku mezi směnami činí vždy zpravidla minimálně osm hodin. Pokud bychom měli

zacházet do detailů, tak konkrétně v případě obsluhy restaurace, která pracuje od desíti hodin dopoledních do desíti hodin večerních, se pracovní týden dělí na dlouhý krátký. Dlouhý týden znamená, že zaměstnanci pracují v pondělí a v úterý, pak mají ve středu a čtvrtek volno. Následně je pak čeká směna v pátek, sobotu i neděli. Pokud mají krátký týden, tak pracují pouze ve středu a ve čtvrtek.

Co se týče pracovního prostředí, můžeme s jistotou tvrdit, že to je pro zaměstnance velice příznivé. Jsou v teple, čistotě, s adekvátním osvětlením a akustikou, nikdo tu na ně netlačí, aby odváděli svou práci rychleji atd. Význam zdravého pracovního prostředí pro produktivitu a zdraví pracovníků si zaměstnavatele v tomto podniku dobře uvědomují. Je jim známo, že k efektivní prevenci nemocí přispívá zajištění vhodných podmínek pro práci, zohledňující širokou škálu faktorů od kvalitního osvětlení až po dobrou akustiku. Právě komplexní přístup k péči o fyzickou i duševní pohodu příznivě ovlivňuje nejen motivaci zaměstnanců, ale především jejich produktivitu a vztah k práci.

K tématu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nutno zmínit, že veškerá stanovená pravidla BOZP jsou důsledně dodržována.

2.11 Využívání personálního informačního systému

Personální informační systém je firmě Arvetti využíván pravidelně a velmi usnadňuje zaměstnavatelům práci. Jako celek představuje souhrn údajů o každém jednotlivém zaměstnanci v podniku, o pracovních pozicích i personálních činnostech, které zaměstnavatel potřebuje k naplnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, personální informační systém je schopen využívat nespočetně mnoha operací a úkonů, které se týkají se personálních dat a informací. Vzhledem k tomu, jak moc jsou tyto činnosti a operace obsáhlé, stejně jako množství dat, které systém zpracovává, je pro přehlednost ve firmě Arvetti, s. r. o. tento systém uchováván v podobě softwarového počítačového systému. Mimo jiné také dále obsahuje možnost vytváření reportů a statistik.

V tomto systému jsou zpracovány veškeré osobní údaje zaměstnanců firmy Arvetti (samozřejmě s jejich informovaným souhlasem), tedy jejich identifikační údaje: jméno, příjmení, datum narození, rodné číslo, rodinný stav, adresa trvalého pobytu apod., dále pak

také informace týkající se kvalifikace a dosavadní kariéry zaměstnanců, tudíž jejich schopnosti – dovednosti, dosažené vzdělání, vlastnosti, kompetence.

Jelikož jsou v personální databázi uchovávány veškeré potřebné osobní materiály zaměstnanců, je vzhledem k jejich citlivosti třeba důsledně dbát na jejich ochranu.

System také zahrnuje informace související s pracovněprávním vztahem, to znamená informace k pracovnímu poměru – mzda či plat, datum nástupu, druh pracovního poměru, pracovní pozice, hodnocení, vzdělávání, podmínky a způsob vzniku pracovněprávního vztahu, změny, které se ho týkají, absolvované vzdělávací akce: kurzy, školení atd., informace o zdravotním stavu zaměstnanců a jejich případných omezeních při práci. V neposlední řadě obsahuje také plán kariéry a rozvoje.

Nacházejí se zde také informace o pracovních místech, tedy: popis, specifikace a kategorie, zaměstnání dle klasifikace, zařazení pracovního místa do organizační struktury, místo výkonu práce, požadovaná kvalifikace, informace o obsazenosti místa, další specifikace, informace o četnosti pracovních cest, využití cizích jazyků, zda je práce na směny, v nepřetržitém provozu apod., pro koho je pracovní místo vhodné, informace o hmotné odpovědnosti apod.

Personální informační systém ve firmě Arveti také obsahuje spoustu dokumentů, jako jsou například: popisy pracovních míst, směrnice, zákony a předpisy, metodické pokyny, hodnocení zaměstnanců, popisy vystavených inzerátů volných pracovních míst, popisy procesů apod.

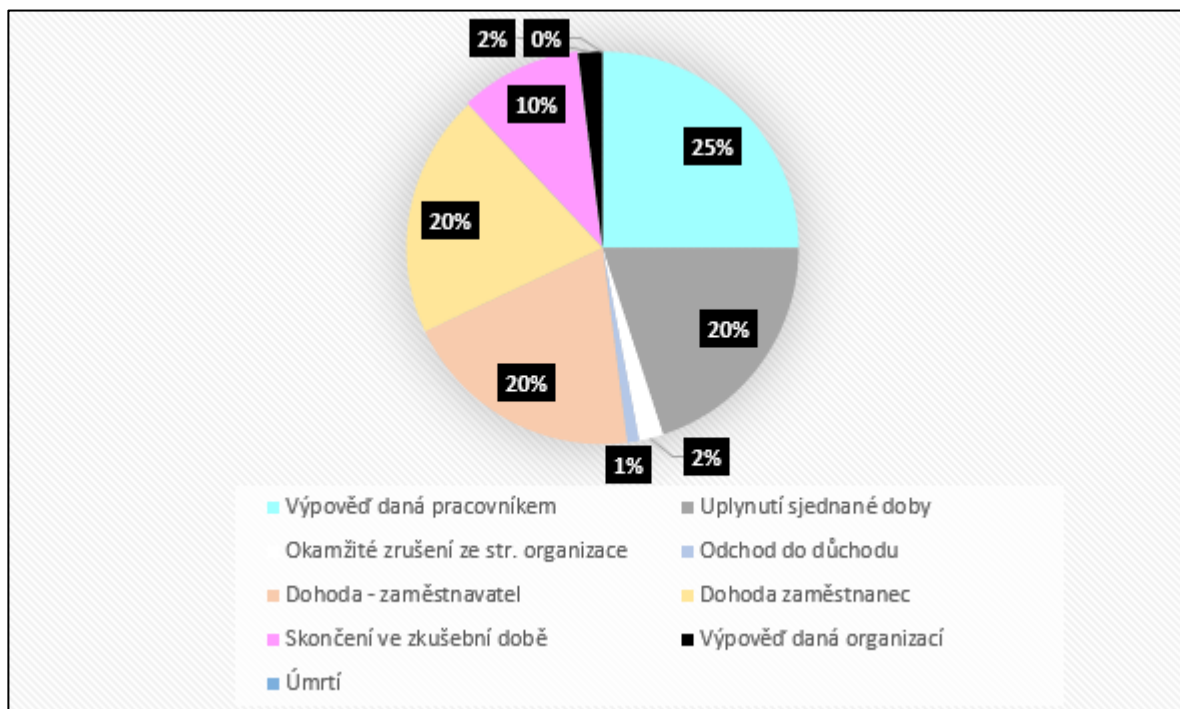
2.12 Ukončení pracovního poměru

K vedení každého podniku a personálním činnostem patří i ukončování pracovních poměrů, ať už je to za jakýchkoliv okolností.

V tomto podniku se často nestává, že jsou pracovní poměry se zaměstnanci ukončovány.

Lze s jistotou konstatovat, že ve firmě Avetti rozhodně nikdo z vedení podniku nemá zájem být ten, kdo má ukončit pracovní poměr se zaměstnancem, nehledě na to, jaký je k tomu důvod a co tomuto řešení předcházelo. Za trvalé způsoby ukončení pracovního poměru je obecně považováno propouštění, penzionování, rezignace pracovníka, či úmrtí pracovníka.

Impulz k odchodu zaměstnance ze zaměstnání může být jak ze strany společnosti, tak ze strany zaměstnance. Následující graf ukazuje statistiku ukončení pracovního poměru u společnosti Arveti, s. r. o.



Graf. č. 1 Formy skončení pracovního poměru ve společnosti v letech 2015-2021

Zdroj: Interní materiály zaměstnavatele

Z grafu je patrné, že nejčastěji je pracovní poměr ukončován výpovědí danou pracovníkem, což je s největší pravděpodobností způsobeno širokou možností přecházení v tomto pracovním oboru do jiné organizace. Nejčastěji zaměstnanci odcházejí z této firmy do jiné za vidinou lepšího finančního ohodnocení a možností většího karierního růstu. Nutno ovšem dodat, že velká část těchto bývalých zaměstnanců se po nějaké době vrátí s žádostí znovu pro společnost Arveti pracovat. Ve většině případů je jim to zaměstnavatelem umožněno.

Druhým a zároveň i třetím a čtvrtým nejčastějším způsobem ukončení pracovního poměru je uplynutí sjednané doby a dohoda ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele. Až na výjimky bývá většině zaměstnanců, kterým se blíží uplynutí sjednané doby, umožněno si smlouvu nechat prodloužit. Najdou se ovšem tací, kteří se rozhodnou vydat za jinými pracovními možnostmi.

Skončení pracovního poměru ve zkušební době je pátým nejčastějším způsobem ukončení pracovního poměru v tomto podniku. Stává se, že jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec může zjistit, že mu něco na tom druhém nevyhovuje a rozhodne se tedy poměr ukončit.

Za dobu působení podniku na trhu se ještě nestalo, že by pracovní poměr byl ukončen úmrtím pracovníka, stejně tak dochází k minimu případů, kdy zaměstnanec odešel do důchodu. Opravdu ve výjimečných případech se zde vyskytla okamžitá výpověď ze strany organizace, pro hrubé porušení pracovní kázně, či výpověď daná organizací.

3 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A PODÁNÍ NÁVRHŮ KE ZLEPŠENÍ

Firma Arveti, s. r. o. působí jako celek velmi dobře a příznivě. A to jak pro zaměstnance, tak samozřejmě i pro klienty. Uvnitř podniku panuje přátelská atmosféra a vztahy mezi zaměstnanci jsou více než pouze kolegiální. Dalo by se říct, že sociální interakce napříč touto firmou jsou na skvělé úrovni, ať už se jedná o vztahy mezi vedením podniku směrem k zaměstnancům, tak i mezi zaměstnanci samotnými.

Podnik obecně dlouhodobě dobře prosperuje a zákazníci se sem rádi vracejí. Kvalita služeb zcela odpovídá jejich cenám, které jsou velmi příznivé. Majitelé se aktivně zapojují do chodu firmy a poctivě dohlíží na své zaměstnance. Pravidelně pořádají pracovní porady, aby měli přehled o situaci v podniku. Zároveň se oba majitelé společně snaží neustále zlepšovat kvalitu nabízených služeb, aby firma neztrácela na své popularitě.

V případě nutnosti řešení problémů se k nim staví čelem a rozhodně před nimi nezavírají oči. Jsou si vědomi, že i drobné zaváhání může poškodit dobrou pověst podniku, kterou nebylo vůbec snadné vybudovat.

Co je možné vytknout a bylo by potřeba zlepšit, je v tomto případě zřejmý fakt, že někdy zaměstnavatelé za účelem dosahování zisku a popularity zapomínají na své zaměstnance a kladou jim na záda více, než mnozí z nich dokáží unést. Toto jistě není problém pouze v této jediné firmě, ale pravděpodobně se s ním bude potýkat každý zaměstnanec, ať už bude pracovat v jakémkoli podniku.

Nicméně bych sama za sebe určitě doporučila na této věci zapracovat, stejně jako na lepší motivaci zaměstnanců k práci. Stává se, že vedení firmy častěji svým pracovníkům vytkne nepodstatné věci, než že je za dobrý výkon pochválí. Proto by se majitelé měli více zaměřit na umění pochválit a ocenit práci svých zaměstnanců, aby z jejich strany nepřevládalo z větší části demotivující hledání chyb, které se dají snadno vyřešit a napravit.

Možná by bylo vhodné, kdyby si vedení firmy vyzkoušelo práci svých podřízených, jelikož by potom i ze své pozice mohlo objektivně posoudit, kde je třeba se zlepšovat a posouvat vpřed a také kde naopak ubrat na svých požadavcích. Jejich zaměstnanci by to zcela jistě ocenili.

Jeden z problémů v této firmě se odvíjí od příliš přátelských vztahů ze strany vedení směrem k zaměstnancům. Tyto vztahy nejsou na dostačující profesionální úrovni a často se tedy stává

že zaměstnanci mají pocit, že jim zkrátka všechno projde. Objevují se zde i sklony k vytváření drbů, zejména ze strany jedné ze zaměstnankyň. Příliš volnosti škodí. Majitelé by si proto měli tyto záležitosti ve svém podniku co nejdříve dát do pořádku a stanovit všem zaměstnancům jasné hranice.

Jako další návrh na zlepšení bych ráda uvedla spojení kritiky s pochvalou. Anebo ještě lépe úplné odbourání rozlišování komunikace negativní a pozitivní, zejména mezi zaměstnanci. Bylo by dobré, kdyby se výhrady nebraly jako urážky a požadavky na zlepšení jako kritika.

V návaznosti na předchozí návrh bych také doporučila občasné týmové setkání (např. jednou do měsíce), na kterém by kdokoliv mohl komukoliv předat vzkaz, ve kterém mu napíše, proč si ho váží, co na něm má rád, a zároveň k tomu připsat „pomohlo by mi, kdyby...“. Pokud by na tomto setkání každý mohl otevřeně či anonymně vznést svůj dotaz nebo připomínku k vedení nebo kolegovi/yni, mělo by to určitě obrovský úspěch. Začala by tak vznikat důvěra, že se vedení podniku opravdu zajímá o to, co jednotlivce či jednotlivé týmy trápí. Také by se tím mohla snížit tvorba domněnek.

Vítanou změnou by mohlo být také založení rubriky, kam by kdokoliv měl možnost navrhnout jakékoliv zlepšení chodu provozovny a ostatní by o návrhu mohli poté hlasovat. Když nějaký návrh nasbírá dostatečnou podporu a vejde se do budgetu, pak by se dalo přemýšlet o jeho realizaci. Zaměstnanec, jehož nápad by byl zrealizován by to určitě motivovalo se dál aktivně zapojovat do chodu firmy a hledat další způsoby pro zlepšení.

Posledním mým osobním doporučením pro všechny zaměstnance této firmy je, aby přestali dělat víc věcí najednou. Je obecně známo, že lidé, kteří se snaží dělat více věcí najednou a přeskakují z jedné činnosti na druhou, se nedokáží plně soustředit a věnovat své hlavní činnosti. Jsou méně produktivní oproti těm, kteří využívají efektivnějších pracovních postupů.

Autorka se rozhodla využít i názorů zaměstnanců a jejich návrhů na zlepšení. Zde předkládá některé z nich:

- Zavedení sanitárních dnů – především zaměstnanci pracující v kuchyni by ocenili sanitární dny, a to konkrétně jednou do měsíce. Měli by tak prostor na provedení důkladného úklidu, který se za provozu restaurace nedá odvést natolik pečlivě.
- Zvýšení platu – všichni zaměstnanci této firmy by vzhledem k neustálému zdražování a zvyšování cen ocenili, kdyby jim bylo přidáno na výplatě.

- Úprava pracovní doby – zaměstnanci restaurace vznesli požadavek na upravení, respektive, zkrácení pracovní doby v konkrétních dnech. Jednalo by se o pondělky, kdy se zavírá ve 22:00, přičemž je pravidelně restaurace už od 20:00 prázdná. Podle nich by tedy bylo možné zavřít už ve 20:00.
- Vybavení – zaměstnanci restaurace i kuchyně by přivítali dokoupení potřebného vybavení. Jde o zakoupení většího výrobku ledu a také druhého konvektomatu.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci bylo shrnuto a osvětleno téma personálního řízení, ve firmě Arvetti, spol. s.r.o. a zároveň byla čtenářům tato firma přehledně a srozumitelně představena. Věřím, že bude tato bakalářská práce pro její čtenáře zajímavá.

Cílem bakalářské práce bylo na základě provedení analýzy personálních činností definovat a provést zhodnocení stávající úrovně personálního řízení ve vybraném podniku, včetně formulace návrhů ke zlepšení.

V teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy, týkající se managementu, manažerských funkcí, personalistiky, personalistů, dále pak jednotlivých personálních činností jako jsou konkrétně vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení a odměňování zaměstnanců, rozmisťování pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, firemní komunikace, pracovní vztahy, péče o pracovníky, využívání personálního informačního systému a ukončení pracovního poměru.

První kapitola této práce byla věnována právě vymezení teoretických pojmů, týkajících se problematiky personálního řízení. Byly zde definovány základní pojmy, týkající se managementu, manažera a manažerských funkcí. Dále byly také vymezeny pojmy jako je personalistika a personální řízení. Podrobně jsou zde také popsány jednotlivé personální činnosti, které jsou nezbytné pro řízení zaměstnanců.

Druhá kapitola se zaměřuje na představení společnosti, která byla zvolena pro provedení analýzy personálního řízení. Jednalo se společnost Arvetti, spol. s.r.o., která se řadí mezi malé podniky. U vybrané společnosti byly představeni její zakladatelé/majitelé a historie. Zároveň byl také vymezen prostor k popisu jednotlivých metod personálního řízení jejich zaměstnanců. Také zde čtenáři byly seznámeni s cíli společnosti a její základní strategií.

V následující kapitole byla provedena analýza personálního řízení daného podniku, tedy ve společnosti Arvetti, spol. s.r.o., sídlem ve Zruči nad Sázavou. K vypracování této kapitoly bylo využito především metody pozorování chodu podniku a jeho řízení z hlediska personálního. Dále pak byly analyzovány interní informace, poskytnuté ze strany podniku.

Závěrečná část bakalářské práce byla na základě získaných informací a předchozích poznatků věnována zhodnocení zjištěných výsledků. Byly zde také sestaveny a podány návrhy možných doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení personálního řízení v analyzované společnosti Arvetti, spol. s.r.o., včetně formulace závěrů.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7084-0.

BAUER, Jan; VENCL, Zdeněk; MERXBAUER, Michal, 2001. *Podnikový management: Základní pojmy, příklady, úlohy*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-01-02390-7.

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

KLEIBL, Jiří., a kolektiv, 1995. *Metody personální práce*. 3. dotisk 1. vydání. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-413-5.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef, 2003. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozšířené a doplněné vydání*. Praha : Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7083-3.

LIKER, Jeffrey K. a David MEIER, 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9386-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2007. *Odměňování*. 1. vydání. Brno: Polygrafický servis.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha : Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.