



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Návrh zavedení personálního oddělení ve vybrané IT firmě

**Draft of the Establishment of the Personal Department in the
Selected IT company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Anna Veverková



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2013/2014

Jméno a příjmení studenta: Anna Veverková

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Návrh zavedení personálního oddělení ve vybrané IT firmě

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Draft of the Establishment of the Personal Department in the
Selected IT company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky a definujte pojetí a význam personální práce v organizaci, charakterizujte účel a náplň jednotlivých personálních činností a specifikujte roli a přínos personálního oddělení.
- Proveďte průzkum koncepce a organizace personální práce ve vybrané IT firmě s cílem posoudit současnou úroveň zajištění personální práce a prozkoumat možnosti, výhody a nevýhody zajištění personální práce s využitím personálního oddělení.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná s využitím interních materiálů a výsledků vlastního šetření.
- Porovnejte teoretická východiska s uplatňovanými přístupy a výsledky vlastního šetření ve vybrané IT firmě.
- Navrhněte efektivní postup zavedení personálního oddělení ve vybrané IT firmě, včetně uvedení výhod a nevýhod takové změny organizace personální práce.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

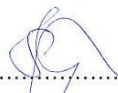
Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
5. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 6. prosince 2013

Termín odevzdání práce: 6. května 2014



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ
TECHNICKÉ V PRAZE
Katedra inženýrské pedagogiky (9)
Katedra inženýrské pedagogiky
169 00 Praha 6, Kaldovská 2637/2a
Tel.: 2 243 160 160
IČO: 08407700, DIČ: CZ08407700

L.S.



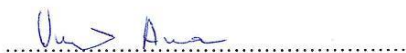
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

VEVERKOVÁ, Anna. *Návrh zavedení personálního oddělení ve vybrané IT firmě*. Praha: ČVUT 2013. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Šikýřovi Ph.D. za jeho trpělivost a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala mé rodině za důvěru, kterou ve mně vložili a zázemí které mi poskytli. Velký dík patří i mým přátelům, za jejich podporu, především pak mé kamarádce Lucii.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou prováděných personálních prací ve zvolené organizaci zabývající se informačními technologiemi. Stávající stav je zhodnocen a jsou navrženy změny, které umožňují provádět řádné provádění personálních prací. Současně je zde uveden postup zavedení personálního oddělení do této organizace a je zde podrobně rozepsáno, jakým způsobem by mělo toto oddělení fungovat.

Klíčová slova

analýza personálních prací, postup zavádění personálního oddělení, hodnocení stavu personálních prací, fungování nově zavedeného personálního oddělení

Abstract

This thesis deal with analysis of doing personnel works in specific organization dealing with information technologies. Actual conditions are evaluated and changes, which allow doing a proper personnel work, are suggested. Concurrently thesis speaks about procedure of implementation of personnel department into this specific organization and it is detailed in what way this department should work.

Key words

analysis of personnel works, procedure of implementation of personnel works, evaluation of personnel works, functioning of newly implemented personnel

Obsah

Úvod.....	3
Teoretická část	4
1. Personální práce	4
1.1 Personální administrativa	4
1.2 Personální řízení.....	5
1.3 Řízení lidských zdrojů.....	5
2. Cíle personální práce.....	6
3. Zajištění personální práce	7
4. Náplň personální práce.....	8
4.1 Analýza a vytváření pracovních míst.....	9
4.2 Personální plánování	11
4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	12
4.4 Hodnocení pracovníků	13
4.5 Odměňování pracovníků	14
4.6 Vzdělávání pracovníků.....	16
4.7 Motivace.....	18
Praktická část	19
Úvod k praktické části.....	19
5. Historie organizace	19
5.1 Prostorové dispozice organizace	20
5.2 Organizační struktura analyzované organizace.....	21
6. Analýza současného stavu personálních prací	23
6.1 Analýza a vytváření pracovních pozic	23
6.2 Personální plánování	24
6.3 Výběr, získávání a přijímání pracovníků do pracovního poměru	24
6.4 Hodnocení pracovníků	25
6.5 Odměňování pracovníků	26
6.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	27
6.7 Motivace pracovníků.....	28
7. Rizika stávajícího stavu personálních prací	29
7.1 Analýza a vytváření pracovních míst.....	29
7.2 Personální plánování	29
7.3 Výběr, získávání a přijímání pracovníků do pracovního poměru	30
7.4 Hodnocení pracovníků	30
7.5 Odměňování pracovníků	31

7.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	33
7.7 Motivace pracovníků.....	34
7.8 Zhodnocení situace.....	34
8. Zdůvodnění návrhu zavedení personálního útvaru včetně pozitiv i negativ	35
9. Postup zavedení personálního útvaru.....	37
Závěr	42
Seznam literatury	44
Seznam schémat a tabulek	46
Evidence výpůjček.....	47

Úvod

Stále se zvyšující konkurence klade čím dál větší nároky na organizace a jejich zaměstnance. V dnešní době vyplývá potřeba organizací podávat stále větší výkony a to není možné bez vhodně vybraných a řádně kvalifikovaných zaměstnanců a udržení jejich profesionální úrovně. To pomáhá zajistit personální práce a tím se stává základním faktorem úspěšnosti firmy. Stále více personální práce je delegováno na řídicí pracovníky a výběr zaměstnanců, jejich rozvoj a dlouhodobá spolupráce s firmou jsou základním kamenem úspěch dnešního trhu.

Některé menší organizace zatím pracují bez personálního oddělení nebo pomoci profesionálního personalisty. To je u menších podniků s malým počtem zaměstnanců výhodné především z finančního hlediska, ale zvyšuje se tím vytíženost vedoucích pracovníků a narůstá zde riziko nedostatečné kvality provádění personálních prací. V případě úspěšnosti podniku a rozrůstajícího se počtu pracovníků ovšem stoupá naléhavost potřeby tyto pravomoci delegovat na kvalifikovanou osobu.

Cílem této práce je analyzovat stav prováděných personálních prací ve zvolené organizaci zabývající se informačními technologiemi, provést popis historie, dispozic a organizační struktury analyzované organizace, a současně zhodnotit způsob provádění analýzy vytváření pracovních pozic, personálního plánování, výběru, získávání a přijímání pracovníků do pracovního poměru, hodnocení, odměňování, motivaci, vzdělávání a rozvoj pracovníků v současném pracovním poměru. Následně hodnocené body analyzovat a porovnat jejich provádění s dostupnou literaturou a provést návrh změn směrem k zvýšení efektivity provádění personálních prací v dané organizaci s cílem zvýšení produktivity analyzované organizace.

Současně je cílem této práce provést zvážení vhodnosti zavedení personálního oddělení do analyzované organizace a vytvořit postup zavedení personálního oddělení do této organizace a vytvoření přehledu o fungování tohoto oddělení v analyzované organizaci. Tento postup by měl zahrnovat postup výběru vhodného personalisty, časový harmonogram adaptace personalisty do analyzované organizace, odhad vzhledu pracovního místa a předpoklady nutné splnit k úspěšnému fungování personalisty v analyzované organizaci.

Teoretická část

1. Personální práce

Personální práce se zabývá prací s lidskými zdroji, především člověkem v pracovním procesu. Personální práce je rovněž proces k vytvoření a udržení prostředí pro optimální využití lidských zdrojů (Palán 2002, s. 152). Jak uvádějí Koubek (2007b, s. 13–14) i Šikýř (2012, s. 16), mezi činnosti probíhající při personální práci patří přijímání zaměstnanců do pracovního poměru a jeho ukončování, vybírání vhodných kandidátů pro danou pozici a pracovní činnost s následným rozvojem zaměstnanců směrem nárokům vykonávané pozice.

Personální práce se současně zabývá využíváním schopností zaměstnanců, jejich fungováním, výkony, přizpůsobením se potřebám firmy pracovním chování a rovněž i náklady se zaměstnanci souvisejícími a jejich budoucím profesionálním rozvojem. (Koubek 2007b, s. 13–14, Šikýř 2012, s. 16). Rozlišujeme tři koncepce personální práce. Patří sem personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy jsou často užívány jako synonyma, ale jedná se o vývojové fáze personální práce, závislé především na postavení v hierarchii podniků. Koubek (2007b, s. 14).

1.1 Personální administrativa

Personální administrativa byla první koncepcí personálních prací a je chápána jako služba zajišťující především administrativu, představující pouze podpůrnou roli pro fungování organizací. Tato koncepce se stala používanou od desátých let 20. století a v některých organizacích je využívána dodnes. Byla uplatňována především v autoritativně řízených organizacích s nízkou dělbou pravomocí a vysokou mírou dělby práce a specializace. V organizaci byly vyhodnoceny nejefektivnější pracovní postupy a stanoveny přesné normy a jednotliví pracovníci byli najímáni na přesně definované pozice. (Koubek, 2007b, s. 14, Šikýř 2014, s. 33)

1.2 Personální řízení

Personální řízení je koncept obdobný personální administrativě obohacený o hospodaření s vnitřními lidskými zdroji. Tento koncept se začal rozvíjet před druhou světovou válkou a byl přijímán především ve velkých podnicích orientovaných na růst a ovládnutí co největší části trhu. Dobře zvolení lidé začali být vnímáni jako konkurenční výhoda a zdroj prosperity. Vedoucí personálního útvaru se často stával součástí užšího vedení a personální práce se stala prací profesionálů, kteří měli omezené pravomoci o rozhodování v podniku. Jednalo se však pouze o řešení vnitřních problémů organizací se zaměřením na zaměstnávání lidí a hospodaření s nimi, a personální útvar se tedy nevěnoval se otázkám strategie. (Dvořáková a kol, 2007, s. 5, Koubek, 2007b, s. 15, Šikýř 2014, s. 33)

1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů rozumíme nejnovější koncepci personální práce, kterou charakterizuje především strategický přístup k personálním pracím a to v souvislosti s dlouhodobou perspektivou rozhodování v souladu se strategií organizace. Dále je pak charakterizováno orientací ve vnějších podmínkách, kdy bere v úvahu demografické změny, hodnoty lidí, sociální vývoj a další vnější faktory ovlivňující chování lidí a tím i organizaci. Posledním hlavním charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je zapojování vedoucích pracovníků do procesu personálních prací, kdy personální práce se stávají jejich každodenní prací. Personální útvar pak plní roli kontroly, organizace, poradny, metodologie a koncepce. (Koubek, 2007b, s. 15–16)

Tato koncepce se začala ve světě vyvíjet v průběhu 50. a 60. let a v 80. letech se začala prosazovat v řízení organizací. Personální práce se stává jádrem řízení organizace a vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitější výrobní stupeň. (Koubek, 2007b, s. 15, Šikýř 2014, s. 34). Při provádění řízení lidských zdrojů se jedná především o obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazenosti, čím dochází ke zdokonalování organizací, jak soukromých, tak veřejných. (Rejf 1997, s. 7).

2. Cíle personální práce

Cíle personální práce jsou především zajistit ve správnou dobu správný počet správných lidí na správném místě (Rejf 1997, s. 7). Dále Rejf (1997, s. 7) rozdělil cíle řízení lidských zdrojů na čtyři nejdůležitější oblasti. Jsou jimi společenská oblast, organizační oblast, funkční oblast a osobní oblast. Toto obdobné rozdělení nalezneme už i u Werthera (1989, s. 25). Ten podrobněji vypisuje i činnosti, které mohou podpořit splnění úkolů jednotlivých oblastí:

1. Oblast společenská- do této oblasti spadá dodržování zákonů, povinné služby a vztahy mezi vedením a odbory. Podle Rejfa (1997, s. 7) pomáhá společenská oblast zodpovědně přistupovat nejen k požadavkům, ale i k vlivům společnosti a zároveň jejich negativní dopad eliminovat.
2. Oblast organizační- do této oblasti zahrnujeme výběr zaměstnanců, výcvik a zaškolování, umisťování zaměstnanců, plánování v personální oblasti, hodnocení pracovního výkonu a kontrola činnosti. Organizační oblast pak má přispívat k efektivnímu využití pracovní síly v organizaci.
3. Oblast funkční- zahrnuje umisťování zaměstnanců, hodnocení výkonnosti a kontrolní činnost. Úkolem funkční oblasti je formovat pracovní týmy, zefektivnit vedení lidí a udržovat dobré mezilidské vztahy.
4. Oblast osobní- tato oblast se zabývá výcvikem a zaškolováním, umisťováním zaměstnanců, hodnocením výkonnosti a kontrolními činnostmi a v neposlední řadě i odměňováním pracovníků. Osobní oblast pak mají pomáhat pracovníkům dosáhnout jejich osobních cílů.

První tři oblasti sledují především přínosy pro organizaci, čtvrtá oblast pak přínosy pro samotné zaměstnance.

3. Zajištění personální práce

Personální práce je nejčastěji zajišťována majiteli firem, v případě menších a středních podniků, vedoucími pracovníky u rozsáhlejších firem a případně vrcholovými managery či personalisty v případě velkých organizací. Personální práci tedy provádí jakýkoliv pracovník, který své podřízené jakkoliv vede. Dle Werthera (1989, s. 26) má odpovědnost za personální činnosti každý vedoucí a nerespektování tohoto může vést k tomu, že tyto činnosti nebudou realizovány vůbec.

Werther (1989, s. 26–27) uvádí, že pokud se vedoucí pracovníci domnívají, že jim personální činnosti narušují chod jejich hlavních činností, je správný čas přidělit část těchto činností specializovanému pracovníkovi nebo oddělení. Toto nové oddělení by se zpočátku mělo zabývat především přijímáním zaměstnanců a přehledem a péčí o současné pracovníky. Další počáteční činnosti se odvíjejí od individuálních potřeb daného podniku. Personální práce mohou být tedy zajišťovány pomocí personálního oddělení a jeho specializovaného pracovníka. Toto oddělení je vhodné zřídit v případě, že přínos pro organizaci převyší náklady na jeho zřízení. Nově založené personální oddělení doporučuje Werther (1989, s. 26–27) směřovat do roviny středního managementu a v případě, že se toto oddělení osvědčí a správně zapadne do hierarchie podniku, je možné jej za předpokladu růstu organizace i oddělení, přímo podřídit nejvyššímu představenstvu. Werther (1989, s. 28) dále uvádí studie, které se zabývají poměrem personálních pracovníků k ostatním pracovníkům. Uvádí vysoký poměr pracovníků, kdy je 277 pracovníků ku 1 personálnímu specialistovi, ale také nízký poměr, kdy je 29 pracovníků, ku 1 personálnímu specialistovi. Jiná zmiňovaná studie pak uvádí 28 pracovníků na jednoho odborníka.

V oblasti práce, kde je k výkonu práce požadována vysoká kvalifikovanost, dochází podle Koubka (2007a, s. 35–36) při výběru zaměstnanců k orientaci především na vysoce kvalifikované pracovní síly. Tyto pracovní síly jsou poté nejvýznamnějším zdrojem firmy, a tudíž by jejich řízení mělo být profesionální. Obecně se doporučuje zřízení personálního oddělení u organizací zaměstnávajících minimálně 30–40 zaměstnanců a v případě vysoce kvalifikovaných pracovních sil se tento počet snižuje na 20. Dále Koubek (1996, s. 35) uvádí studii z USA, kde v progresivně řízených a

úspěšných středních a velkých podnicích připadá na jednoho personalistu i méně než 10 zaměstnanců.

Nelze ale přesně určit, kdy je vhodné zřízovat personální oddělení, ale lze vysledovat několik faktorů, které k jeho zřízení směřují. Koubek (1996, s. 33–35). Jeho zřízení je podníceno především v případě výskytu častých pracovních problémů či při opakujících se problémech v oblasti pracovních sil. V případě přetížení majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka vedou nejčastěji subjektivní důvody ke zřízení personálního oddělení.

4. Náplň personální práce

Nejnovějším konceptem personální práce je koncept řízení lidských zdrojů zabývající se zvyšováním produktivity organizací. Koubek (2007b, s. 15) popisuje nejobecnější pojetí řízení lidských zdrojů jako zvyšování výkonnosti a využití zdrojů, jeho dalším rozvojem v závislosti na ostatních zdrojích. Podle Plamínka (2011, s. 60) nepovažujeme za lidský zdroj člověka jako takového, ale především potenciál k výkonu, který každý jedinečný člověk nabízí. Řízení lidských zdrojů slouží k podpoře výkonnosti organizace a to zvyšováním produktivity a zlepšením využívání lidských zdrojů (Koubek, 2007b, s. 17). Podrobněji potom Koubek (1996, s. 16–17) uvádí několik hlavních úkolů personální práce:

- Dosazovat správné lidi na správné místo. Zajistit, aby lidé byli připraveni na měnící se požadavky pracovního místa a zároveň jim práce přinášela radost a uspokojení.
- Optimálně využívat schopností všech lidí, jejich pracovního času a potenciálu.
- Zajistit efektivní styl vedení lidí, formování týmů a to jak v odborných ohledech, tak i v rámci dobrých mezilidských vztahů, které ovlivňují výkonnost a stabilitu jednotlivých týmů.
- Poskytovat možnost rozvoje lidí jak osobního, tak jejich schopností a dovedností. Pečovat o uspokojení jejich potřeb, poskytnutí vnitřní uspokojení z vykonané práce. Tento druh péče zajišťuje zvyšování

loajalitu k podniku a není možné bez něj dobře vykonávat předešlé tři úkoly.

- Dodržovat zákony, bezpečnostní předpisy a normy je ve všech podnicích nezbytné. Nedodržováním zákonů se podnik vystavuje možnosti finančních sankcí, ale i ztráty dobré pověsti a důvěry lidí v něj.

Koubek (2007b, s. 19) ale považuje tyto úkoly za tradiční a nabízí i jinak definovaný pohled na úkoly řízení lidských zdrojů. Jsou to:

- Zlepšování kvality pracovního života
- Zvyšování produktivity práce
- Zvyšování spokojenosti pracovníků
- Zlepšování rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu
- Zvyšování připravenosti na změny

4.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Analýza pracovních míst je, dle Nývltové (2003, s. 6), proces shromažďování a analýzy informací, které jsou potřebné k následnému popisu pracovního místa. Z popisu pracovního místa by mělo vyplývat pracovníko umístění v organizační struktuře, předpoklady a požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance na dané pozici a jeho zodpovědnost, povinnosti a činnosti, které by měl ideálně vykonávat. Podle Šikýře (2012, s. 54) jsou popisy pracovních míst také důležitými materiály pro správné zajišťování personálních činností, jako je vytváření pracovních míst, řízení výkonu, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, či péče o zaměstnance. Je možné vytvářet popisy konkrétních pracovních míst nebo skupin s podobnými pracovními činnostmi. Mezi nejdůležitější informace potřebné pro analýzu pracovního místa patří především předpokládaná náplň práce, tedy soupis konkrétních vykonávaných činností, způsob, jakým bude tyto činnosti vykonávat, podmínky, za jakých je bude vykonávat, specifické pracovní chování, které je od něj očekáváno, předpokládané pracovní vztahy a samozřejmě vlastnosti, schopnosti, dovednosti a jiné podmínky které by měl daný zaměstnanec splňovat. Analýzu provádí vedoucí pracovník, nebo personalista, případně odborný specialista- analytik. Tyto informace můžeme získávat z různých zdrojů a

podkladů. Mohou to být písemné zdroje, jako starší popisy pracovního místa, dále informace od samotných pracovníků, ať už minulých nebo současných, od nadřízených, ale i od kolegů, spolupracujících s nositelem pozice. Pro získání těchto informací také využíváme řadu metod, pro příklad, několik z nich (Nývtová 2003, s. 15–16, Koubek, 2007a, 43–44 , Armstrong 2007, s. 172–174):

- Pozorování- použitelné u drobnějších pozic, především manuálních a většinou již existujících.
- Rozhovory- bývají nejpoužívanější metodou, lze použít na všechny osoby, které by mohly poskytnout potřebné informace.
- Dotazníky- pro jednorázové použití jsou nákladnější, ale jsou snadno zpracovatelné a porovnatelné.
- Volný popis- bývá využíván při inovacích pracovních míst, nebo při změnách v pracovní náplni. Mají veliký potenciál z hlediska inovace konkrétní pozice ale obtížné porovnat několik volných popisů.
- Vedení záznamů- nositel pozice průběžně zaznamenává, co konkrétně, v jakou dobu provádí. Tato metoda se rovněž užívá u již existujících pozic, především pro jejich inovace.
- Metoda checklistů- nositel pozice zaznamenává se seznamu činností, které v rámci své pracovní náplně provádí.

Vytváření pracovních míst úzce souvisí i s dalšími personálními činnostmi, jako jsou personální plánování, výběr pracovníků, rozvoj, vzdělávání, nebo odměňování pracovníků (Koubek 2007b, s. 43-44).

4.2 Personální plánování

Personální plánování představuje, dle Koubka (2007b, s. 93), proces předvídání, stanovování cílů a předpokladu vývoje organizace. Koubek (2007b, s. 93) i Rejf (1997, s. 26) se shodují, že personální plánování usiluje o to, aby měl podnik zaměstnance:

- Ve správném množství
- Kvalitní, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- S náležitými osobnostními rysy
- Flexibilní
- Motivované
- Správně rozmístěné, ve správný čas, s přiměřenými náklady

Koubek (2007b, s. 94–95) uvádí, že je personální plánování plánováním odvozeným, a to od dlouhodobých plánů organizace a tudíž jim musí sloužit. Přestože je odvozeno, je zároveň jedním z nejdůležitějších a je zároveň jádrem všech plánovacích procesů. Pro efektivní personální plánování je třeba respektovat strategii organizace, a to tak, aby tyto plány korespondovaly, musí být sladěny zejména časově. V každém případě musí být personální plánování součástí celé organizace, neboť podporuje rozvoj a růst organizace a mělo by sladovat zájmy pracovníků se zájmy organizace.

Personální plánování dle Rejfa (1997, s. 26) umožňuje lépe využívat stávajících pracovníků, řešit pohyb pracovníků ve firemní struktuře a případně přijímat nové pracovníky a to včas a správný počet. Vzhledem k nákladům vyplývajících z procesu hledání a přijímání nového zaměstnance se personální plánování jeví velmi užitečné. Morawitzová (2012) uvádí, že do nákladů za nového zaměstnance počítáme nejen náklady související se ztrátou zaměstnance původního, ale i výdaje na podání inzerátu v tisku nebo na internetu, čas manažerů a personalistů při náboru, zaučování pracovníka kompetentní osobou a v neposlední řadě náklady související s potvrzením vhodnosti nového pracovníka.

Díky plánování můžeme včas sledovat pracovní trh a připravit se na příznivé či nepříznivé změny na něm a nalézt případné řešení. Pracovníci naopak od personálního oddělení očekávají zajištění pracovního místa, příjmu, dobrých pracovních podmínek, vzdělávání a minimalizaci jakýchkoli rizik.

4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Další klíčovou činností při provádění personálních činností je získávání nových pracovníků. Koubek (2007b, s. 126–128) uvádí, že je to činnost zajišťující zájem dostatečného množství uchazečů o neobsazená pracovní místa v organizaci, včas a s přiměřenými náklady. Jedná se klíčovou činností pro formování pracovní síly v organizaci. Jejím cílem je získat pracovníky nejen dostatečně kvalifikované, ale i sdílející zájmy a cíle organizace, její kulturu i hodnoty a zároveň dostatečně motivované. Na tento proces je třeba zároveň pohlížet, jako na vzájemné působení dvou stran, a to organizace s potřebou obsazení volných pracovních míst a uchazeči se zájmem obsadit nejvhodnější pozici.

Výběr pracovníků popisuje Nývltová (2003, s. 28) jako proces, ve kterém jsou vybíráni vhodní uchazeči na obsazení volné pracovní pozice. Výběr je možno provádět z vnitřních zdrojů (stávající zaměstnanci), nebo ze zdrojů vnějších. Výběr provádí buď samo personální oddělení, nebo lépe konkrétní personalista ve spolupráci s některým z vedoucích pracovníků. Při výběru vhodného zaměstnance se zaměstnavatel snaží získat všechny dostupné informace o jednotlivých kandidátech, ze kterých se dá odvodit vhodnost kandidáta. Proto je nutné stanovit před výběrem požadavky, které by měl kandidát splňovat. Zpravidla se vychází z popisu dané pracovní pozice a požadavky musí být přesné, nepřehnané, nerozporuplné.

Přijímání pracovníků je podle Koubka (2007b, s. 189–191) především důležitou formální náležitostí, kdy je třeba vypracovat a podepsat pracovní smlouvu, případně jiné další doplňující dokumenty. Přijímání rovněž zahrnuje seznámení pracovníka s pracovištěm, kolegy a nadřízenými, právy a povinnostmi vyplývajícími z jeho pracovního postavení, dále školení BOZP, případně hygienické či jiné podmínky na pracovišti. V závěru je nový zaměstnanec zaveden na místo výkonu práce, kde jsou mu

předány pomůcky nezbytné k výkonu jeho práce. Dále by se nemělo zapomínat na adaptační proces, který je důležitý pro správné začlenění pracovníka do procesu organizace.

4.4 Hodnocení pracovníků

Koubek (2007b, s. 216) uvádí, že nejkompentnější osobou pro hodnocení zaměstnance je jeho bezprostřední nadřízený, který by rovněž měl provádět závěrečná vyhodnocení podkladů, vést hodnotící pohovor a se zaměstnancem projednávat opatření, která vyplývají z jeho hodnocení. Výhodou hodnocení nadřízeným je znalost práce, úkolů i podmínek daného pracovníka, může být však zkresleno subjektivními pocity, případně nedostatečnou autoritou hodnotícího.

Dalším z hodnotitelů může být o stupeň vyšší nadřízený, který často schvaluje a kontroluje výsledky bezprostředního nadřízeného. K hodnocení pracovníky personálního oddělení je přistupováno zejména v případech, kdy je třeba vyhodnotit rozvoj a vzdělávání pracovníků. Další z možností hodnocení je hodnocení externím hodnotitelem, který hodnotí spíše konkrétní pracovní úkony. U pracovníků, jednajícími se s zákazníky, je možné využít při hodnocení pracovníků jejich zkušenosti. Tento druh hodnocení ale může být zkreslen zákaznickovou nespokojeností s daným produktem odrážejícím se v hodnocení pracovníka.

Naproti tomu hodnocení pracovníků spolupracovníky je poměrně spolehlivé, protože jsou většinou obeznámeni s prací a činnostmi hodnoceného pracovníka. U tohoto způsobu hodnocení se však můžeme setkat s neochotou pracovníků hodnotit své kolegy. K hodnocení vedoucích pracovníků jejich podřízenými lze přistoupit v případě, je-li potřeba zjistit názor pracovníků na přístup vedoucího, nicméně získané informace mohou být zkreslené vztahy panujícími na pracovišti.

Sebehodnocení je další vhodnou a využívanou formou. Je dobré jej provést před samotným hodnotícím pohovorem, pracovník si tak sám uvědomí své silné a slabé stránky a může tak lépe pochopit a přijmout hodnocení vedoucího pracovníka (Rejf 1997, s. 87–88). U sebehodnocení je ovšem riziko, že pracovníci budou podávat subjektivně zabarvené informace a již z podstaty věci vyplývá, že se každý pracovník

bude mít zájem hodnotit především kladně a opomíjet z jeho pohledu drobné nedostatky. Případně se může vyskytnout situace, kdy se pracovník ostýchá hodnotit se negativně nebo svůj názor přiznat, i když si je svých nedostatků vědom.

Podle Nývltové (2003, s. 115) má hodnocení dvě formy, a to formální a neformální. Neformální hodnocení je běžnou součástí každodenních pracovních vztahů mezi nadřízeným a podřízeným. Jde o sdělování si stanovisek k různým pracovním postupům, výsledkům, chování apod. Jde o hodnocení, které si ani jedna strana zpravidla neuvědomuje. Neformální hodnocení je nahodilé a nebývá tedy písemně zaznamenáváno. Často je ovlivňováno momentálními náladami a pocity hodnotícího pracovníka, a proto se obtížně stává součástí personálního rozhodování (Koubek 2007b, s. 111).

Formální hodnocení je oproti tomu oficiálním hodnocením, prováděné ve spolupráci s personálním útvarem. Je to hodnocení plánované, standardizované, systematické a centrálně řízené. Výsledky z oficiálního hodnocení mají písemný zápis, který se stává součástí složky každého zaměstnance. Formální hodnocení se doporučuje provádět alespoň jednou za rok. (Koubek 2007b, s. 111, Nývltová 2003, s. 115). Hodnocení může být rovněž dobrým nástrojem pro podporu motivace zaměstnanců.

4.5. Odměňování pracovníků

Odměnou je, podle Werthera (1989, s. 364), to, co dostávají pracovníci výměnou za svou práci. Podle Armstronga (2002) zahrnuje odměňování čtyři základní složky, mezi které patří peněžní odměna (mzda nebo plat), zaměstnanecké výhody, vnitřní odměny (uznání, úspěchy, příjemné pocity z dobře odvedené práce apod.) a řízení pracovního výkonu. Kociánová (2010, s. 161) dále uvádí, že celková odměna zahrnuje složky hmotné a nehmotné. Mezi hmotné složky patří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, mezi nehmotné vzdělávání, rozvoj, pracovní vztahy a zážitky.

Úkolem mezd je ocenit pracovníka za jeho pracovní výkon. Mzdy jako takové mají několik forem (Kociánová, 2010, s. 162):

- Časová mzda- hodinová, týdenní či měsíční finanční částka připadající pracovníkovi.
- Úkolová mzda- je to takový typ odměňování, kdy je pracovník placen v závislosti na výkonu.
- Podílová mzda- tato mzda je závislá na prodaném množství daných produktů pracovníkem a pracovník je opět placen v závislosti na pracovním výkonu.
- Penzumová mzda- odměna za očekávané pracovní výsledky, od pracovníka se očekává, že bude provádět svou práci v daném množství a kvalitě.
- Mzda za znalosti a dovednosti- odměna vázaná na schopnost provádět různé úkoly napříč spektrem pracovních míst.
- Mzda za přínos- tato mzda je kombinací mzdy za znalosti a dovednosti a mzdy penzumové.
- Dodatková mzda- dodatková mzda je mimořádnou odměnou za individuální či společný, kolektivní výkon.

Podle Koubka (2007b, s. 283), který považuje odměňování za nejstarší a nejdůležitější personální činnost, mohou být odměny závislé na dané pozici, vykonávané zaměstnancem, na jeho aktuálním pracovním výkonu nebo na jeho schopnostech a dovednostech. V současném pojetí personálních prací se nejedná pouze o odměny formou platu či mzdy, případně jiné finanční odměny, ale patří sem i jiné formy odměn. Může tím být povýšení, formální pochvala, zajímavý úkol k řešení, vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké výhody či benefity, ale i věci zlepšující pracovní místo nebo pomůcky usnadňující pracovní výkon. Neměřitelnou odměnou jsou pak nehmotné, vnitřní odměny, za které jsou považovány pocity z důležité a dobře odvedené práce, radost z účasti na úkolech, veřejné uznání, získané díky pracovní pozici a podobně.

Dle Rejfa (1997, s. 93) je nutné mít pro dobře motivující odměňování nastolený jasně daný systém, podle kterého dochází k rozdělování odměn. Tento systém rozdělování odměn má pak za úkol zajistit dostatek vhodných uchazečů, udržet stávající pracovníky a odměňovat je za jejich práci, úsilí, věrnost a zkušenosti, které organizaci přinášejí. Tento vybraný systém odměn musí být pracovníky přijímán a současně je motivovat,

zvyšovat jejich produktivitu a zároveň musí být vhodně zvolen pro danou organizaci tak, aby pro ni byl přiměřený, reálný a výhodný. Systém odměňování by měl být nastaven tak, aby mohly být vynaložené náklady na práci dobře sledovány a kontrolovány.

4.6 Vzdělávání pracovníků

Vzděláváním pracovníků v podnikové rovině rozumíme, podle Tureckiové (2009, s. 79), takový soubor aktivit, který pomáhá doplňovat soubor znalostí a dovedností pracovníků a odstraňovat tak rozdíly mezi jejich aktuální kvalifikací a kvalifikací potřebnou pro výkon jejich práce. Vznikají nové technologie, a proto mnoho znalostí rychle zastarává. Mění se lidské potřeby a tím dochází i ke změně trhu a organizace by měla být schopna na tyto změny reagovat. Stále častěji se se změnami trhu vyskytují také změny organizace práce a změny řízení, na které je třeba pružně reagovat.

Podle Koubka (2007b, s. 252) v současné době již nestačí jen zácvik či doškolování jako jediná forma vzdělávání. Zaměstnanec by měl své znalosti a dovednosti dále rozvíjet a prohlubovat, neboť jen tak se může stát dostatečně flexibilním pro potřeby podniku. Vzdělávání by se pro každého člověka mělo stát celoživotním procesem a organizace by svým zaměstnancům měly poskytnout dostatečné vzdělávací a rozvíjecí aktivity. Dohled nad formováním pracovní síly, vzděláváním zaměstnanců a jejich rozvojem se tak stává nejdůležitější personální činností současnosti. Pro udržení konkurenceschopnosti podniku je nutné věnovat vzdělávání patřičnou pozornost.

Vzdělávání pracovníků v rámci personálních činností zahrnuje tyto druhy aktivit (Koubek, 2007b, s. 253):

- Prohlubování pracovních schopností zaměstnanců a přizpůsobování se měnícím požadavkům na pracovní pozici.
- Rozšiřování kvalifikace zaměstnanců pro jejich použitelnost i na jiných pracovních pozicích.
- Přeškolení pracovníků v případě změny požadavků zaměstnavatele.

Metody vzdělávání můžeme podle Kociánové (2010, s. 170–171) rozdělit na dva typy podle jejich druhu použití. Je to metoda vzdělávání na pracovišti, tj. přímo při práci a vzdělávání mimo pracoviště. Mezi vzdělávání na pracovišti (angl. on the job) patří asistování, pověření úkolem s dohledem, instruktáže, zácviky, mentoring či koučování a rotace práce. Za vzdělávání mimo pracoviště (angl. of the job) jsou považovány semináře, přednášky a workshopy, brainstorming, případové studie, názorné ukázky, hraní rolí nebo simulace.

Ke vzdělávání a rozvoji je také ve velké míře využíván e-learning a outdoorové programy, využívané spíše pro stmelování týmů a nabírání společných zkušeností. Specifickým druhem vzdělávání jsou pak trainee programy, připravené pro absolventy škol nebo nadané mladé pracovníky. Při těchto programech, trvajících obvykle 6 měsíců až dva roky, se absolventi adaptují na pracovní proces zpravidla systémem rotace práce a připravují se na funkci vedoucí pozice.

K zajištění efektivity vzdělávání efektivní je třeba pracovníky ke vzdělávání dostatečně motivovat, což může zajistit například jejich plán rozvoje. Pracovníci by měli mít jasný cíl vzdělávání a jasně specifikované dovednosti, kterých chtějí dosáhnout a zlepšit je pro lepší a snazší výkon jejich práce. Sama organizace by měla právě rozvoj těchto dovedností podporovat a měla by vytvářet vhodné podmínky pro rozvoj a umožnit pracovníkům účast na plánování vzdělávacích aktivit. Kociánová (2010, s. 171)

4.7 Motivace

Motivace pracovníků je jednou z nejzásadnějších personálních prací. Obvykle není prováděna záměrně, ale společně nebo jako důsledek jiné personální činnosti, jako je hodnocení, odměňování nebo vzdělávání pracovníků. Kociánová (2010, s. 22–23) definuje motivaci, jako vnitřní činitele, vedoucí a usměrňující jednání člověka. Za základní motivační síly jsou považovány hodnoty, postoje, zájmy a potřeby člověka. Pro podnik je žádoucí přiměřená motivace pracovníka. Nedostatečná motivace vede k neuspokojivému pracovnímu výkonu, pokud je naopak pracovník motivován nadměrně, může se pracovník cítit limitován a stresován a to může mít rovněž za důsledek nepřiměřený pracovní výkon.

K nejlepší motivaci dochází podle Koubka (2007b, s. 59) motivačním přístupem velice přirozeně a to tak, že je každý pracovník spokojen se svou prací. Pokud je náplň práce považována za významnou, pracovník je s ní spokojen a pokud má svou práci v oblibě, je tím nejlepším motivátorem sama práce. Nejznámější teorií spojenou s motivací je Maslowova teorie hierarchie potřeb. V této teorii byly, podle Reifa (1997, s. 101–102), rozříděny potřeby lidí do pěti kategorií, přičemž uspokojením každé potřeby ale přestává tato potřeba působit jako stimul.

Do těchto potřeb patří fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby přijetí, potřeby společenského uznání a potřeba seberealizace. Podle Kociánové (2010, s. 28) mohou být díky zaměstnání uspokojeny potřeby jistoty a bezpečí a to díky pracovním podmínkám, finančnímu ohodnocení a jistotě práce, která je pracovníkovi dána. Potřeba přijetí je pak uspokojena rozvíjením vztahů se spolupracovníky, sounáležitostí v týmu a jejich kooperací. Společenské uznání bývá uspokojeno postavením člověka v organizaci a prestiží, kterou organizace poskytuje. Seberealizaci je možné uspokojit uplatněním schopností a záměrů jednotlivého pracovníka.

Praktická část

Úvod k praktické části

Cílem praktické části je představení sledované organizace a poskytnutí získaných informací o zmíněné organizaci. Současně je provedeno zpracování a vyhodnocení získaných dat a následně je popsán efektivní způsob zavedení personálního oddělení do analyzované organizace. Údaje byly získány jak z osobního šetření přímo v dané organizaci a to rozhovorem s vedoucími a řadovými pracovníky a pozorováním, tak z interních materiálů, které organizace pro tento účel laskavě poskytla k nahlédnutí.

5. Historie organizace

Analyzovaná organizace se zabývá poskytováním informačních technologií, především výrobou softwarů a aplikací. Organizace poskytuje komplexní služby při realizaci projektu v požadovaném programovacím jazyce počínaje analýzou a návrhem projektu až po provedení a správu výsledného produktu. Současně dle přání zákazníka dochází k integracím výsledného produktu do stávající firemní infrastruktury. Hlavní náplní práce jsou projekty z oblasti autonomní robotiky, telekomunikací, moderních dopravních prostředků, armády či bezpečnosti. Kromě portálů dodává analyzovaná organizace svým klientům rovněž databázové systémy, mobilní aplikace pro všechny platformy a návrhy hardware.

Analyzovaná organizace byla založena na podzim roku 2010, kdy původní dva studující majitelé byli nuceni kvůli získání velké zakázky založit společnost s ručením omezeným. V roce 2011 začala firma získávat další větší zakázky, například pro Českou pojišťovnu nebo P&G a koncem toho roku již firma zaměstnávala 8 brigádníků a vykazovala obrat 1,75 milionu korun.

V roce 2012 přecházejí tehdejší brigádníci na plný úvazek a jsou zaměstnáni další brigádníci. Jsou získány další velké zakázky, jako například webové portály jako

meteocentrum.cz a specha.to, organizace rovněž navazuje spolupráci s 2N telekomunikace a O2. V létě roku 2012 se začíná zabývat mobilními aplikacemi, které otvírají firmě novou oblast rozvoje. V témže roce získávají grant od firmy Vodafone na aplikaci „Naslouchátko“ a v této době se rovněž zakládá obchodní oddělení, organizace se rozšiřuje o další zaměstnance a obrat činí ke konci roku okolo 8 milionů korun.

Rok 2013 přináší obdobný vývoj, přidává se vývoj prvního hardwaru a dochází k vývoji platform pro e-shopy v řádech milionů korun. Současně organizace ve spolupráci s další firmou vyvinula vlastní mailingovou službu a šifrované telefonování. Od počátku fungování se organizace rovněž zabývá vývojem robota s umělou inteligencí, který ovšem není komerčním projektem, ale je využíván především pro účely propagace organizace. (Interní materiály firmy, r. 2013)

5.1 Prostorové dispozice organizace

Organizace sídlí v pronajatých prostorách v Praze Dejvicích. Tato lokace byla vybrána záměrně s ohledem na snadnou dostupnost studenty ČVUT. V prvním patře jsou po stranách chodby rozmístěny 4 kanceláře, v nichž sídlí vedení organizace, sekce PHP a Java vývoje a administrativy, sekce C#, sekce vývoj hardware a administrace, přes kterou je možno vstoupit do dílny a serverové místnosti. Chodba je zakončena rozšířením, do něhož ústí vstupy do odpočinkové místnosti, kuchyňky a sociálních zařízení. Chodba obsahuje rovněž výklenek, v němž jsou umístěny křeslo a sedačka.

Druhé patro obsahuje zasedací místnost, vývojovou místnost robotiky a 2 kanceláře, v nichž sídlí Smart phone sekce a obchodní oddělení. Obchodní oddělení sousedí s malou, nevyužitou místností, momentálně sloužící jako skladovací prostory pro různé spisy, dokumenty a nevyužitý nábytek. Organizace je prostorově velmi dobře řešená, prostory nejsou příliš rozsáhlé a vzhledem k způsobu práce nejsou přeplněné. Celkově sídlo organizace působí seriózním dojmem a vnitřní prostředí organizace působí na příchozího přívětivým dojmem.

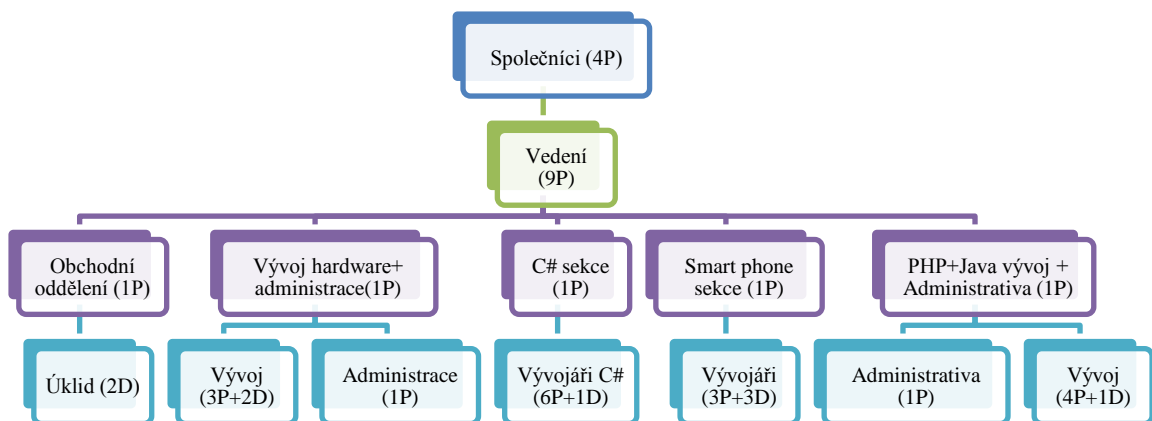
5.2 Organizační struktura analyzované organizace

Analyzovaná organizace nyní čítá 36 osob, podílejících se na jejím chodu. Hierarchicky je organizace dělena na 4 stupně, a to sestupně na společníky, vedení, vedoucí sekcí, řadové pracovníky společně s pracovníky přijaté na dohodu o provedení práce. Počet společníků (4) je téměř neměnný, jen ve výjimečném případě je velice schopný vedoucí sekce přizván do úzkého okruhu společníků, kteří spoluvlastní organizaci a utvářejí její budoucí podobu.

Počet osob ve vedení firmy (9) je určen počtem spoluvlastníků organizace a počtem vedoucích sekcí, přičemž někteří spoluvlastníci jsou zároveň vedoucími sekce. Počet osob ve vedení je momentálně konstantní, ke změnám počtu by došlo pouze v případě rozšíření organizace o další úplně novou sekci, případně zániku stávající, jak je tomu rovněž v případě vedoucích sekcí (5).

Řadoví pracovníci (18) jsou zařazení do sekcí a jsou najímáni podle množství práce, kterou je potřeba vykonat. Již delší dobu má zmíněná organizace velké množství zakázek, tudíž počet řadových pracovníků, nepočítáme-li běžnou fluktuaci, má rostoucí tendenci. Pracovníci přijatí na dohodu o provedení práce (momentálně 9) jsou najímáni především na drobnější práce, případně úklid. Jejich počet se mění relativně často, neboť jejich aktuálním zaměstnáváním se kompenzuje fluktuace množství práce s ohledem na získávání zakázek. Pokud se ovšem krátkodobě přijatý pracovník osvědčí, většinou přechází do pozice řadového pracovníka.

Schéma č. 1. Organizační struktura firmy



Zdroj: Interní materiály firmy

Schéma 1.: Schéma zobrazuje organizační strukturu analyzované organizace. Tmavě modré okénko představuje čtyři společníky, kteří jsou zároveň spolumajitelé analyzované organizace. Světle zelené okénko představuje vedení společnosti zahrnující zároveň společníky a vedoucí sekci.

Fialová okénka představují vedoucí sekci a vždy tyrkysová okénka pod názvem sekce znázorňuje počet pracovníků a jejich funkce, zodpovídající se jednotlivým vedoucím sekce. Vedoucí pracovník obchodní sekce zodpovídá za dva brigádníky mající na starost úklid. Vedoucí pracovník sekce vývoj hardware a administrace zodpovídá za jednoho administrátora, tři řadové pracovníky a dva pracovníky na dohodu o provedení práce (DPP) ve vývoji. Vedoucí pracovník sekce C# zodpovídá za šest řadových pracovníků a jednoho DPP. Vedoucí pracovník Smart phone sekce zodpovídá za tři řadové pracovníky a tři DPP. Vedoucí pracovník sekce PHP a Java vývoje a administrativy zodpovídá za jednu administrativní pracovníci a současně čtyři řadové pracovníky a jednoho DPP ve vývoji.

6. Analýza současného stavu personálních prací

6.1 Analýza a vytváření pracovních pozic

Pracovní pozice v analyzované organizaci nepodléhají žádnému zpracování a jejich souhrnný popis není vytvořen. Pracovníci jsou při nástupu seznámeni s organizační strukturou organizace a zdroji informací, které budou potřebovat k výkonu práce. Pracovní pozice jsou vytvářeny na základě aktuálních potřeb a požadavky na danou pracovní pozici vyplývají z aktuálních potřeb organizace. Práce je přidělována vedoucím sekce podle aktuálních potřeb organizace s ohledem na plnění plánu. Pracovníci jsou přiřazováni do pracovní skupiny podle množství práce, která je potřeba odvést a podle jejich aktuálních schopností.

Tato flexibilita je zaručována tím, že organizací je kladen důraz jak na specializaci pracovníků, tak na jejich univerzálnost. Tento požadavek je prosazován, aby v případě potřeby mohli být pracovníci převedeni do jiné sekce, a zároveň široký rozhled pracovníka a jeho znalost nejnovějších informací a technologií poskytovala organizaci konkurenční výhodu na trhu zakázek.

Přidělenou práci se pracovníci dozvídají ze systému JIRA, ve kterém jsou zaznamenány veškeré úkoly pro všechny pracovníky. (JIRA - Atlassian JIRA je software pro podporu vývojářských týmů pro řízení a sledování požadavků v projektu, který zároveň umožňuje řízení a sledování pracovníků při výkonu plnění úkolů. Úkoly obsahují slovní popis požadované práce, odkazy na informace potřebné k plnění úkolu a potřebné přílohy.

Pokud je to možné a je to vyžadováno povahou práce, obsahuje úkol i časový odhad na jeho splnění a konečný termín odevzdání práce. Pro nové pracovníky jsou úkoly spíše méně komplikované a časově méně náročné a/nebo dobře specifikované. S postupným nabýváním zkušeností a získáváním praxe s plněním úkolů v organizaci se snižuje potřeba pracovníků na dohled vedoucím sekce a snižuje se množství informací, odkazů a příloh, které jsou nutné zaznamenat do zadání úkolu v systému.

6.2 Personální plánování

Personální plánování je ovlivněno směrem vývoje pro nadcházející období. Vedení organizace určí odvětví, ve kterém by bylo nejvhodnější se v následujícím období nejvíce rozvíjet a tomu se podřizuje výběr zakázek a personální obsazení jednotlivých sekcí.

S tím souvisí i zaškolování pracovníků do preferovaných technologií a jejich příprava na přechod do jiné sekce. Odhad rozpisu práce se určuje podle typu a náročnosti plněných zakázek a obvykle se provádí na dobu následujících 2–6 měsíců. Současně je vždy na následující 2 měsíce rozplánována práce podrobně pro jednotlivé pracovníky, což dovoluje jednoduché sledování personálních nároků potřebných pro vykonání dané práce. Pokud nelze přeřadit pracovníka z vnitřních zdrojů nebo plánovaný počet pracovníků převyšuje aktuální stav, zváží se přijetí nového pracovníka.

6.3 Výběr, získávání a přijímání pracovníků do pracovního poměru

V současné době organizace získává pracovníky pouze na doporučení stávajících pracovníků. Drtivá většina současných pracovníků jsou studenti nebo absolventi ČVUT, a jelikož několik pracovníků na ČVUT vyučovalo v rámci svého doktorandského studia na fakultách FIT a FEL, mají přehled o potenciálních pracovnících. Z tohoto důvodu je získávání nových pracovníků i nadále plánováno z řad studentů a absolventů ČVUT.

Nově přijímaný pracovník je vybírán především podle svých schopností a znalostí potřebných k plnění daného úkolu a ochoty přizpůsobit se a učit se novým věcem. Veliký důraz je rovněž kladen na jeho osobnostní rysy, které ovlivňují rychlost zařazení pracovníka do již existující sekce. Jelikož se jedná o práci velice náročnou a komplexní, kde je vyžadována vysoká spolupráce v sekci a práce jednotlivých pracovníků na sebe úzce navazuje, je osobnost pracovníka a pracovní atmosféra důležitým faktorem úspěchu sekce. To je zajištěno především osobní znalostí potenciálního pracovníka doporučujícím současným pracovníkem.

U pracovního pohovoru je přítomen zástupce vedení firmy a přímý nadřízený obsazované sekce. Předmětem pohovoru je vhodnost potencionálního pracovníka pro plánované směřování organizace a pro úspěšné fungování pracovníka v zamýšlené sekci. Se zvoleným pracovníkem provede vedoucí pracovník sekce PHP a Java vývoj, provádějící rovněž personální práci, přijímací schůzku, kde je podepsána pracovní smlouva a potřebné doplňky, dojde k předání informací a přístupových práv k pracovnímu systému a firemnímu e-mailu. Dále je nový pracovník poučen o organizační struktuře organizace a o firemních zvyklostech a kultuře. Poté si pracovníka převezme vedoucí sekce, který ho uvede do sekce, což zahrnuje přidělení pracovního místa, seznámení se spolupracovníky a přidělením práce.

Adaptace nového pracovníka není vyhodnocována cíleně. Vedoucí sekce pouze provádí zvýšený dohled nad novým pracovníkem a častěji se ho dotazuje na stav úkolu, komplikace, celkovou situaci a pracovníkovy případné dotazy. Cílené hodnocení adaptace probíhá pouze v případě, kdy pracovník nesplnil předpokládaná očekávání nadřízených a dochází u něj k problémům s plněním přidělené práce. V tomto případě je vyhodnocováno, má-li nový pracovník dostatečné schopnosti a dovednosti pro plnění úkolů, vyžadovaných danou pozicí. Současně je z pracovníkova projevu a pracovního nasazení vyhodnoceno, zda je schopen získat potřebné dovednosti a v přibližně jakém časovém horizontu.

6.4 Hodnocení pracovníků

Formální hodnocení pracovníků probíhá jednou za rok. Jedná se o schůzku vedoucího pracovníka sekce PHP a Java vývoje s každým z řadových pracovníků. V průběhu schůzky je zjišťována zpětná vazba řadových pracovníků na vykonávanou práci a jejich působení v organizaci, a současně osobní názor pracovníků na směr, kterým by se dle jejich názoru bylo pro firmu výhodné ubírat v následujícím období. Cílem těchto schůzek je zjistit zájmy pracovníků a na tomto základě sladění vizí pracovníků s vizí organizace, pokud je to možné.

Zároveň tyto schůzky poskytují zaměstnavateli informace o tom, zda mají pracovníci zájem o kariérní postup či zvýšení kvalifikace a pokud to umožňuje firemní struktura a

vize firmy, jak mohou vedoucí vyjít pracovníkům vstříc. Je dobré podotknout, že tyto schůzky, ač se nazývají novoroční, jsou prováděny od ledna až do dubna, především kvůli velké vytíženosti pracovníka sekce PHP a Java vývoje. Neformální hodnocení probíhá denně. Ve firmě panuje neformální, přátelská atmosféra. Všichni pracovníci spolu komunikují ve velké míře a to jak pracovníci sekce mezi sebou, tak i s vedoucími či pracovníky jiných sekcí.

6.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je založeno na hodinové sazbě pracovníka a počtu odpracovaných hodin zaznamenaných v systému JIRA. Hodinová sazba pracovníka se odvíjí od jeho zkušeností, schopností a dovedností. Navýšení hodinové sazby navrhuje vedoucí týmu předložením návrhu vedení, které rozhodne o jeho schválení. Rozhodování o navýšení hodinové sazby se odvíjí především od zvýšení výkonnosti pracovníka v porovnání se stavem při stanovování předchozí hodinové sazby a současné porovnáním hodinového ohodnocení obdobně pracovníky výkonných kolegů.

Do odměňování jsou zahrnovány také další benefity, které jsou poskytovány v různé výši a to závislosti na postavení pracovníka v hierarchii organizaci, jak je uvedeno v tabulce č1. Mezi benefity je také zařazeno osobní vzdělávání, především uhrazení nákladů na školení či konference, o které má pracovník zájem. Jedná se o kompenzaci buď kompletních nákladů nebo jen jejich části a to podle míry, jakou je školení přínosné z pohledu budoucího směřování organizace.

Tabulka č. 1.: Další benefity pro pracovníky organizace

Dotace	Vedoucí sekce	Specialista/ projektový vedoucí	Řadový pracovník
Na mobilní telefon (jednorázově)	Plné hrazení	3000 Kč	0 Kč
Na firemní paušál (měsíčně)	Plné hrazení	300 Kč	100 Kč

Zdroj: Interní materiály firmy

Tabulka č. 1 uvádí výše benefitů pro pracovníky organizace v různé výši dle postavení pracovníka v hierarchii organizace.

6.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Většina pracovníků jsou současní studenti nebo přímí absolventi ČVUT, proto není vzdělávání nijak systematicky organizováno. Každý pracovník se v rámci přidělené práce nebo ze svého zájmu ve volném čase vzdělává samostatně. Studium je v této organizaci velmi podporováno. Ba dokonce se předpokládá, že se každý pracovník bude aktivně zajímat o nové poznatky v oboru, a to především kvůli tomu, že se jedná o rychle se rozvíjející obor.

Jak již bylo řečeno v předchozí části, pokud pracovník projeví zájem o zvyšování kvalifikace v daném oboru, je mu umožněna účast na školeních a seminářích a případně jsou mu uhrazeny náklady. Součástí kultury této organizace je rovněž účast na interních školeních pořádaných jednotlivými pracovníky. Především se jedná o sdělování informací získaných o novém trendu v oboru směřující k zvýšení rozhledu ostatních pracovníků a zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

6.7 Motivace pracovníků

Motivace pracovníků je zajištěna především volbou práce tím způsobem, aby byla pro pracovníky zajímavá a přínosná. V určitém ohledu jsou podle tohoto požadavku voleny i zakázky, které organizace přijímá. Jedním z deviz organizace je závazek směrem k pracovníkům, že bude docházet k rozvoji nových technologií a metod a tomuto závazku se snaží organizace dostát. Tento směr zároveň přispívá k velké flexibilitě a rozvoji pracovníků. Časová flexibilita je podpořena tím, že není vyžadováno, aby pracovníci pracovali na přiděleném pracovním místě, pokud to není nezbytné. Mohou pracovat na jimi zvoleném místě a to na základě systému JIRA. Jediný požadavek od organizace směrem k pracovníkům v tomto ohledu je, aby byly úkoly řádně splněny v zadaném termínu.

7. Rizika stávajícího stavu personálních prací

7.1 Analýza a vytváření pracovních míst

V současné době není k dispozici žádný souhrnný popis pracovních pozic, což není při současném počtu pracovníků velkým problémem. S rozrůstajícím se počtem pracovníků bude ovšem těžké koordinovat všechny pracovníky bez podpůrných materiálů. Konkrétní práce je zde sice přidělována dle aktuálních potřeb organizace, nicméně v tomto případě by bylo vhodné vytvořit alespoň popis základních činností jednotlivých skupin pracovníků a jejich kompetencí. Bez těchto popisů by mohlo docházet k nedorozuměním, například je-li od určitého pracovníka automaticky očekávána určitá činnost, která však není provedena z důvodu pracovníkovy nevědomosti. Z tohoto důvodu by rovněž mohlo docházet k přetěžování a současně nevyužívání pracovní doby jednotlivých pracovníků.

7.2 Personální plánování

V současné době provádí personální plánování několik různých vedoucích pracovníků a zvyšuje se riziko, že této problematice nebude přiřazena dostatečně vysoká pozornost. Následkem toho může dojít k nedostatečnému definování úkolu pro pověřeného pracovníka, případně k časovému odsouvání personální práce, což by mohlo mít katastrofální důsledky pro organizaci. Vzhledem k tomu, že není určena osoba, která by měla přehled o celkovém personálním plánování, může tato situace do budoucna přinést značné potíže.

Současně strategie směřování společnosti pro nadcházející období určuje odvětví a směry, ve kterých organizace po následující období plánuje rozvíjet. Tomu je přizpůsoben výběr vyhovujících zakázek, který rovněž určuje počet pracovníků v sekcích. Ovšem změna směřování firmy klade vysoké nároky na flexibilitu pracovníků a rovněž je třeba brát v úvahu čas potřebný na jejich přeškolení a zapracování. V případě, že nebude stanovený pracovník, který by dohlížel na převod zaměstnanců a dojde k podcenění této situace, může opravdu nastat situace, kdy bude

přijata zakázka a nebude k dispozici dostatečný počet vhodných pracovníků na její splnění.

7.3 Výběr, získávání a přijímání pracovníků do pracovního poměru

Současný trend výběru zaměstnanců z řad současných studentů nebo přímých absolventů přináší této organizaci do budoucnosti značná rizika. Zvyšující se nároky na pracovníky stimulované nejen trhem se zakázkami, ale i konkurencí ostatních firem se musí projevit i na kvalifikaci a schopnostech pracovníků, které bude potřeba přijímat pro plnění zakázek. Je třeba zvážit možnost výběru potencionálních zaměstnanců i z jiných zdrojů, například z velkého množství odborníků na toto odvětví pohybujících se na trhu práce, případně získávání již zkušených pracovníků v daném oboru přímo z praxe. Vhodně zvolený personalista by měl mít čas i prostor k vyhledávání potencionálních pracovníků pro tuto organizaci a vzhledem k trendu této organizace, kdy zaznamenává konstantní růst a řadí se na přední pozice mezi firmy zabývajícími se moderními technologiemi, by bylo vhodné zvážit vhodnost pracovníka personálního oddělení.

Je nutné také podotknout, že výběr a přijímání pracovníků je velmi časově náročné a již nyní vzniká v organizaci při činnostech, souvisejících s přijetím a zapracováním nového pracovníka, časová tíseň. Tato tíseň by mohla mít za následek chyby při vyplňování dokumentů nebo uvádění pracovníka do pracovního procesu organizace, neboť pracovníci, kteří tyto činnosti v současné době provádějí, mají na starosti chod celé sekce a nemají dostatečný čas se těmito činnostem řádně věnovat. To by mohlo mít za důsledek nedostatečné uvedení nového pracovníka do pracovního procesu.

7.4 Hodnocení pracovníků

Zpětná vazba je důležitou součástí pracovního výkonu a velkou mírou ho ovlivňuje. Pro nové pracovníky v době adaptace její význam ještě mnohonásobně stoupá, jelikož pozitivní zpětnou vazbou od zaměstnavatele a ujištěním, že zadanou práci vykonává

podle předpokladů zaměstnavatele, prudce stoupá pracovníkova motivace. Proto by bylo vhodné zajistit alespoň každoměsíční cílenou zpětnou vazbu pracovníkům v době adaptace. Na této zpětné vazbě by se měl podílet personalista, který je kvalifikovaný k vyhodnocení tohoto problému a také z větší části nadřízený vedoucí. Nadřízený vedoucí by zhodnotil výkon práce pracovníka a jeho schopnosti a dovednosti při plnění úkolů, zatímco personalista by měl být schopen vyhodnotit celkovou adaptaci na prostředí ve firmě a budování vztahů s kolegy v sekci. Zároveň se zde vytváří prostor novému pracovníkovi k poskytování zpětné vazby o jeho spokojenosti či případné nutnosti změn, které by měl být schopen personalista vyřešit k oboustranné spokojenosti.

Formální hodnocení řadových pracovníků zde probíhá z důvodu vytiženosti pověřeného vedoucího v rozmezí měsíců. Tímto je ovšem v očích pracovníků snížena důležitost tohoto procesu a není mu ani přikládán tak velký význam ze strany vedoucích pracovníků. Výsledkem je situace, kdy rovněž hodnocení pracovníci nepřikládají hodnotícím schůzkám velký význam a tudíž nepřispívají k jejich motivaci. O hodnocení jednotlivých pracovníků se neseписuje žádný dokument, který by následně mohl fungovat jako pomůcka při nadcházejícím kariérním postupu či k nahlížení pro další hodnocení a tudíž tento způsob hodnocení neplní svůj účel. Personalista by v této firmě mohl nastolit nová pravidla a zajistit, aby v této organizaci mělo formální hodnocení konkrétní smysl.

7.5 Odměňování pracovníků

V této organizaci jsou pracovníci odměňováni pouze za odpracované hodiny a to nepřispívá ke kvalitě odvedené práce. Navíc to není nejvhodnější řešení ani z psychologického hlediska, jelikož u pracovníků může být vyvolán pocit nejistoty. Pokud pracovník není schopen vykonávat svojí práci, například z důvodu nemoci, zranění nebo jiného náhlého omezení, nemá nárok na mzdu. Současně tento systém umožňuje tzv. „napracování hodin“, což může mít v konečném důsledku za výsledek přepínání zaměstnanců z důvodu vidiny vyšší mzdy či případně snížení kvality práce za odvedený čas.

Organizace je nyní relativně mladá a všichni pracovníci jsou bezdětní a bez závazků, tudíž jim tento model může vyhovovat. Ovšem je třeba vzít v úvahu, že tento systém by v budoucnu nemusel být dostačující, především změní-li se politika výběru pracovníků a začnou-li současní pracovníci zakládat rodiny. V tomto případě by nejspíše začal vyvstávat požadavek na sociální jistoty a zavedení fixní mzdy.

Benefity, které firma nabízí, zahrnují pouze příspěvky na mobilní telefon a firemní tarif, případně úhradu nákladů na zvyšování kvalifikace. Z běžného pohledu jsou benefity pro řadového pracovníka nedostačující, neboť hrazení příspěvku ve výši 100 Kč na firemní tarif není ve srovnání s výdělkem pracovníků motivační. Při zvažování zavedení dalších benefitů pro pracovníky by bylo vhodné zvážit širší škálu možností, jako například v oblastech stravování, sportu, zdraví a relaxace, neboť toto zaměstnání je velmi náročné a tyto benefity by motivovaly zaměstnance rozvíjet se i v jiných činnostech.

7.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Současná nepřítomnost uceleného dohledu nad následným vzděláním pracovníků nenarušuje chod organizace, jelikož současné vzdělání pracovníků postačuje k vykonávání požadované práce. Do budoucna by ale bylo vhodné zvážit pravidelné kurzy všech pracovníků, neboť nyní mají přehled o nejnovějších technologiích z fakulty, ale v průběhu několika let nebudou mít již pracovníci k dispozici ucelené informace o nejnovějších trendech. Proto by bylo vhodné zvážit pořádání pravidelných školení či pracovních seminářů aby měli veškerí pracovníci možnost seznámit se s nejnovějšími trendy a případně si vyzkoušet s nimi pracovat.

Vhledem k politice organizace, kdy jsou pracovníci přerazováni do pracovních sekcí podle atraktivity daného tématu a objemu zakázek, na tomto základě přijímaných, by v případě nepřítomnosti těchto školení mohlo dojít ke komplikacím se zapracováním jednotlivých pracovníků. Pracovníkovi by mohlo trvat delší časové období, než se plně obeznámí s novou metodou a než získá dostatečnou jistotu při práci, aby mohl podávat optimální výkon, což by mohlo narušit plánovaný časový harmonogram. Současně by mohlo dojít ke zpoždění předání projektu, při čemž hrozí organizaci vysoké finanční penále, nemluvě o poškození reputace organizace.

V současné době panuje v organizaci předpoklad, že se pracovníci s novými technologiemi seznamují ve svém volném čase, ale tato skutečnost není nijak ověřována, například pomocí testů nebo alespoň ústních pohovorů. Navíc v případě nutnosti praktické práce v nové technologii nemusí být znalosti získané zájmovou činností dostatečné pro reálnou práci v novém systému. Nepovinná, ale očekávaná účast na interních seminářích je samozřejmě výhodou, ale do budoucna by bylo vhodné zvážit pořádání povinných školení a kurzů pro veškeré zaměstnance, alespoň v tom směru technologií, kterým se organizace v příštím období hodlá ubírat.

7.7 Motivace pracovníků

Pracovníci jsou v nynějším systému motivováni pro podávání pracovních výkonů dvěma způsoby a to finanční motivací a motivací zájmovou. Organizace předkládá svým pracovníkům k řešení úkoly náročné, zajímavé a dost často jsou pro jednotlivé pracovníky výzvou. Tento způsob je jedním z nejlepších, jak pracovníka motivovat k výkonu. Současně ale stránka finančního ohodnocení a využití motivujících benefitů má značné rezervy a pro motivaci pracovníků by se dala do budoucna lépe využít.

7.8 Zhodnocení situace

Ve sledované organizaci je prováděna personální práce v rozsahu výběru pracovníků, provádění pracovního pohovoru, přijímací schůzky s podpisem pracovní smlouvy, uvedení pracovníka na pracoviště a jeho seznámení s prací a kolektivem. Následně jsou prováděny hodnotící pohovory, motivace a odměňování pracovníků. Dalšími prováděnými personálními pracemi jsou personální plánování, jak v oblasti současných zaměstnanců a jejich vzdělání, tak získávání potřebných pracovníků z vnějších zdrojů.

Personální práci zajišťují vedoucí pracovníci v součinnosti s administrativním pracovníkem a to na svých současných pracovištích s vyčleněním času k tomu určenému ze své běžné pracovní doby. Personální práce probíhá úsporným způsobem, není jí přikládán dostatečný význam, než je z pohledu provádějících pracovníků nutné a je prováděna pouze za účelem udržení chodu organizace.

8. Zdůvodnění návrhu zavedení personálního útvaru včetně pozitiv i negativ

Předpokládaný růst sledované organizace a časová vytíženost vedoucích pracovníků měli za důsledek zvážení zavedení personálního útvaru. Při současném počtu zaměstnanců a při předpokládaném růstu organizace (jedná se o 2–3 pracovníky ročně, a započítáme-li přirozenou fluktuaci pracovních sil, o 5-7 nově přijímaných pracovníků za rok) se projevila potřeba kvalifikované osoby mající odborné zkušenost s přijímáním nových pracovních sil a schopností udržovat v optimálním stavu současné zaměstnance.

Především komplexnost pohledu jediné osoby nad kompletním řešením personálních záležitostí by byla v tomto případě přínosem. Vzhledem k tomu, že v této organizaci provádí personální práci hned několik separovaných subjektů, neexistuje ucelená personální politika organizace a není možné provést hodnocení stávající situace ani vyvodit případné výhledy do budoucna.

Současně vytíženost vedoucího pracovníka sekce pro PHP a Java vývoj má negativní vliv na provádění personálních prací, kdy těmto činnostem není přikládána náležitá důležitost, a tudíž je pozorována tendence tyto práce neprovádět řádně. Mohlo by dojít k podcenění významu personálních prací, což by mohlo mít za důsledek nedostatek pracovníků v náležité kvalitě pro provedení potřebné práce a to pouze z důvodu nespokojenosti či nedostatečné kvalifikovanosti způsobené špatným výběrem nebo vedením pracovníků.

Zároveň současná politika organizace, kdy personální práce nejsou prováděny náležitě důsledně a nejsou o nich vedeny záznamy, přispívají k možným budoucím rozporům mezi požadavky pracovníků a ochotou vedení. Tento rozpor by se dal vyřešit přítomností jediné zodpovědné osoby, která by zprostředkovala komunikaci mezi pracovníky a vedením na požadované úrovni a která by dohlížela na řádné provádění všech výše zmiňovaných činností. Vedoucím pracovníkům by bylo ulehčeno od z jejich pohledu časově náročných a pro ně komplikovaných činností a bylo by zaručeno, že tyto činnosti jsou prováděny důkladně a směřují k celkovému zlepšení fungování organizace.

Pozitiva zavedení personálního útvaru:

- Přítomnost jedné specializované osoby mající na starost veškeré personální činnosti, včetně přijímání nových pracovníků a dohledu nad stávajícími pracovníky.
- Jistota řádného a důsledného provádění personálních prací.
- Odlehčení vedoucím pracovníkům od činností, na které z povahy své práce nemají čas ani kvalifikaci.
- Ustanovení prostředku obousměrné komunikace mezi pracovníky a vedením, směřující k všeobecné spokojenosti a celkovému zlepšení fungování organizace.

Negativa zavedení personálního útvaru:

- Potřeba přítomnosti dalšího pracovníka – personalisty, což zvýší náklady firmy především z ohledu nutnosti vyplácení mzdy a zajištění vhodného pracovního místa.
- Nedostatečně kvalifikovaný personalista v IT oboru, který nebude dostatečně obeznámen s fungováním organizace a jejími potřebami nebude schopen řádně provádět svoji práci a na odstranění tohoto problému by bylo potřebné dlouhodobé seznamování se s organizací.

Před zavedením nového personálního útvaru do organizace, kde předtím personální útvar nebyl přítomen, je třeba zvážit přínosy a rizika a porovnat je s plánovaným směřováním organizace. V případě, že se analyzovaná organizace plánuje v budoucnu rozvíjet nynějším způsobem, případně i rychleji, neboť jak je vidět ze zkušenosti z této organizace, čím více pracovníků je v sekci, tím více se přijímá zakázek. Stávající systém vykazuje značná rizika, která by mohla ohrozit chod, případně existenci celé organizace, bylo by tedy velmi vhodné zřízení personálního útvaru zvážit.

9. Postup zavedení personálního útvaru

Při zavádění personálního útvaru jsou elementární dva body. Výběr vhodného personalisty a vytvoření vhodných podmínek pro personalistu v organizaci.

Prvním bodem zavedení personálního útvaru do organizace je volba vhodného personalisty. Z povahy plánované náplně práce je vhodné zvolit osobu s alespoň základním přehledem o fungování IT firmy. Informace o parametrech výběru vhodných pracovníků a způsobu kontroly a motivace získá personalista během adaptačního období, které ovšem musí proběhnout při nástupu do jakékoliv organizace, ale přinejmenším základní představa o struktuře a chodu takového typu organizace bude pro personalistu velkým přínosem a urychlí a zjednoduší jeho zapojení se do organizace.

Kromě kvalitativních parametrů personalisty, jako je správná kvalifikace a znalost prostředí, je vhodné uzpůsobit další charakteristiky personalisty. Kromě aktuálních schopností, dovedností a povahových rysů potřebných pro vykonávání personalistiky je rovněž třeba zmínit personalistovo vzdělání, nejlépe vysokoškolské v oboru personalistika, management, případně IT. Určitě by se mělo jednat o zkušeného personalistu s praxí v oboru minimálně dva roky. Kromě těchto pracovních charakteristik jsou důležité i rysy jiné, například osobnostní.

Vzhledem k tomu, že se se jedná o mladý a čistě mužský kolektiv, měl by tomu být adekvátně zvolen i personalista. Průměrný věk kolektivu pracovníků je 30 let, a aby personalista reflektoval kolektiv, bylo by vhodné vybrat osobu obdobného věku, případně jen mírně staršího. Tento požadavek je důležitý nejen z důvodu důvěry pracovníků k personalistovi, ale především z důvodu autority personalisty. Tento důvod by rovněž mohl vést k volbě pohlaví personalisty.

Kromě zavedení personalisty do firmy a jeho zapojení do chodu organizace je pro úspěšné fungování personalisty důležité zvážit i pohled pracovníků. Náplň práce personalisty obsahuje současně práci se stávajícími zaměstnanci, která je z velké části založena na důvěře. Proto by při uvedení personalisty do funkce, a to především v organizaci, kde se tato instituce nikdy předtím nevyskytovala, bylo vhodné seznámit stávající pracovníky s budoucí funkcí personalisty a jeho působení na pracovníky

v organizaci. Současně stávající pracovníky ujistit, že přítomnost personalisty nebude mít na jednotlivé pracovníky negativní dopad, ba naopak bude přínosem, a že s nimi bude personalista spolupracovat k jejich prospěchu a jakým způsobem bude tato spolupráce probíhat.

Po započetí práce v organizaci by rozhodně bylo přínosné, aby se personalista osobně seznámil s veškerými stávajícími pracovníky a případně s nimi provedl krátký osobní pohovor, na základě kterého by mohl jako ujištění o přínosu své práce a pro zlepšení budoucí spolupráce určit gesto s pozitivním dopadem na všechny pracovníky. Jak jsme již zmiňovali, systém benefitů v analyzované organizaci není pro současné pracovníky motivující a zavedení nějakého benefitu, jako například stravenek či příspěvky na sport či zdraví, by bylo pracovníky vnímáno jistě jen pozitivně a podpořilo by rozvíjení kladných vztahů do budoucna.

Druhým bodem zavedení personálního útvaru v analyzované organizaci bude vytvoření vhodného pracovního prostředí. Tohoto tématu jsme se již dotkli v předchozím odstavci, kdy pozitivní přijetí personalisty a vyhrazení si času na personální práci současnými pracovníky bude mít dozajisté významný dopad na vytvoření vhodného pracovního prostředí. Pracovní prostředí zahrnuje rovněž fyzické místo výkonu práce.

K řádnému výkonu práce by personalista potřeboval vhodný prostor, myšleno kancelář. Nemusí se nutně jednat o místnost velkých rozměrů, ale měla by pojmut veškeré složky pracovníků a jiné potřebné dokumenty a zároveň by se pracovník při pohovoru neměl cítit stísněně. Kancelář by měla být jednoduše ale vkusně zařízená tak, aby nepůsobila příliš okázale nebo ba naopak stroze, a měla by v pracovnících vyvolávat příjemné pocity, když přijdou k personalistovi na konzultaci.

Kancelář personalisty by měla být příjemným místem, kam se pracovník nebude z žádného důvodu zdráhat přijít a kde se mu vždy dostane pomoci s jeho problémem. Z tohoto důvodu by bylo vhodnější volit prosvětlenější místnost, nejlépe vymalovanou uklidňujícími odstíny pastelové zeleně nebo modří, a umístění stolu by mělo být pokud možno naproti dveřím vchodu do kanceláře. Přítomnost konferenčního stolku a pohodlného posezení by měla být samozřejmostí, ovšem postačí i pohodlná židle umístěná z boku k personalistovu stolu tak, aby mohlo dojít k vzájemné konverzaci na předpokládané úrovni. V případě nouze postačí pro pohovor i společenská místnost, ale v tomto případě nebude zaručeno dostatečné soukromí ani případný klid na práci.

Z dispozic organizace lze odhadnout umístění personalistovy případné kanceláře. Rozložení obchodního oddělení a volný prostor jím poskytován vykazuje možnost případného umístění personalistova stolu a poskytuje možnost uložení potřebných dokumentů. V obchodním oddělení ovšem vykonává práci jiný zaměstnanec a na případné soukromé pohovory by zde nebyl poskytnut dostatečný prostor. Další variantu skýtá zmíněná místnost sousedící s obchodním oddělením. Její poloha je výhodná především z důvodu rozložení organizace, neboť umístění takovýchto oddělení, z pohledu pracovníků se separovanou funkcí z pohledu jejich práce, přináší lepší uspořádání, než kdyby bylo oddělení umístěno například v sousedství dílny.

Zmiňovaná místnost vykazuje vlastnosti potenciálně vhodné pro vybudování personalistovy kanceláře. Její poloha je výhodná, jedná se o prosvětlenou místnost s jedním velkým oknem, ovšem celková velikost místnosti je relativně malá. Rozměry místnosti jsou zhruba 2,5x3m, a v případě umístění pracovního stolu a zmiňované židle pro případné pracovníky na pohovoru, by po umístění většího množství polic s dokumenty místnost již mohla působit mírně stísněně. Řešením by bylo uložit archivy se složkami pracovníků do prostor poskytovaných obchodním oddělením, ale toto uspořádání rovněž není ideální, neboť by personalista musel neustále přecházet, potřeboval-li by k výkonu práce nějaké dokumenty. Zde navrhované varianty nesplňují všechny požadavky, ovšem jsou postačující k operativnímu řešení situace, především vzhledem k tomu, že práce personalisty by z počátku neprobíhala na plný úvazek, a do budoucna by se tato situace mohla vyřešit jinak.

Jsou-li podmínky pro nástup personalisty do organizace splněny a je-li vyjasněno v jakém rozsahu a za jakých podmínek bude personalistova práce probíhat, může začít personalistova adaptace do analyzované organizace. Z prvopočátku bude velice důležité, aby se personalista dokonale seznámil s chodem organizace, a poté může postupně začít přejímat své povinnosti.

Podle předpokladů se bude personalista nejrychleji adaptovat v oblasti hodnocení stálých pracovníků. Po seznámení se s jejich osobními složkami a po provedení osobních pohovorů může po poradě s vedením začít vyvozovat první závěry směřující k dalšímu vzdělávání pracovníků a hodnocení předešlého období. Adaptace na tyto činnosti by měla podle odhadů proběhnout během prvního čtvrtletí působení

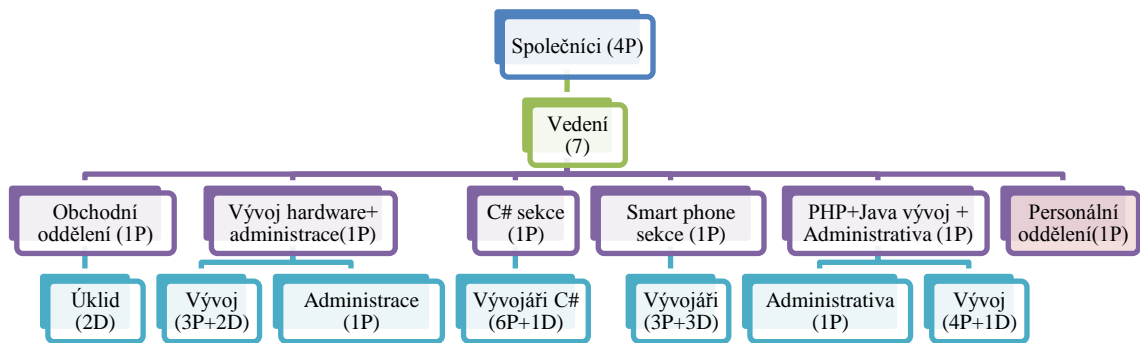
personalisty v organizaci, neboť je teoreticky ve stálém kontaktu se současnými zaměstnanci a měl dostatečné časové období k prostudování jejich složek.

Naopak období adaptace, potřebné k plné schopnosti převzít povinnosti související s příjmem zaměstnanců, je odhadováno minimálně na půl roku. Personalista totiž musí být přítomen nejméně 3–4 pracovním pohovorům, aby byl schopen následně samostatně posoudit kvalitu uchazečů. Vzhledem k frekvenci pracovních pohovorů, probíhajících v této organizaci pro tuto činnost, bylo zvoleno delší časové období. Pro organizaci je důležité zvolit vhodného pracovníka, neboť se jedná o velmi specifikovaný obor a personalista musí řádně pochopit požadavky vedení, aby takovouto činnost mohl provádět. Následně musí být dostatečně seznámen s fungováním organizace a přijmout systém, jakým se vybírají budoucí pracovníci.

Obecně je předpokládáno, že personalista bude z počátku přijat jen na částečný úvazek a to vzhledem k počtu zaměstnanců, tak s ohledem na množství vykonávané práce. Po úplné adaptaci do chodu organizace a s růstem počtu zaměstnanců by personalista mohl přejít na plný úvazek a do budoucna by v případě masivního růstu organizace mohl přijmout asistenta a mohlo by dojít ke vzniku celé personální sekce.

Nabízí se tedy zasadit personální oddělení v hierarchii k administrativě. Pro potřeby analyzované organizace by bylo ovšem vhodnější zařadit personální oddělení v hierarchii organizace na úroveň ostatních sekcí, jak je znázorněno v schématu č. 2. Toto opatření by mělo být zvoleno z důvodu toho, že administrativní oddělení není zařazeno do samostatné sekce a zároveň s ohledem na významnost povahy práce řízení lidských zdrojů. V současné situaci administrativa spadá pod vedoucího sekce PHP a Java vývoje, který má nyní na starost rovněž personální činnosti. Zařazením personálního oddělení na úroveň administrativy bychom sice ze zmíněného vedoucího sejmuli provádění personálních prací, ale personální oddělení by mělo být partnerem vedení organizace, což by v případě nízkého postavení v hierarchii organizace nebylo možné.

Schéma č. 2: Organizační struktura firmy včetně personálního oddělení



Zdroj: Doplněno podle interních materiálů firmy

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu a hodnocení personální práce v malé organizaci a návrh zavedení personálního útvaru do této organizace. Velikost organizace byla zvolena z důvodu početnosti výskytu takovýchto malých organizací v celé České republice ve vyšším měřítku a potencionální možnost zavedení personálních útvarů do těchto organizací, neboť zde dříve vzhledem ke své velikosti nebyly přítomny. Vzhledem k ekonomické úspěšnosti těchto organizací a zvyšování počtu jejich zaměstnanců se zde vyskytla potřeba vytvoření nového útvaru a to personálního. Zavedení tohoto útvaru do stávající organizace vykazuje přínosy ale i rizika, která jsou podrobně rozebrána v praktické části.

Při vytváření práce byly použity veškeré dostupné zdroje informací včetně osobní konzultace s vedením firmy a řadovými pracovníky, pozorování chodu organizace, studium interních dokumentů a porovnání získaných dat s dostupnou literaturou. Nejprve proběhla analýza současné situace v organizaci a poté následovalo její zhodnocení a návrh změn u prováděných personálních činností s ohledem na případné budoucí zavedení personálního útvaru do této organizace. Současně byly návrhy prokonzultovány se zástupcem vedení firmy, aby byly zjištěny jejich možné reálné dopady a přínosy.

Společnost od svého vzniku stabilně roste a stává se významnou entitou na trhu zakázek v IT oboru. Jelikož se jedná o malou IT firmu s velkým objemem zakázek a očekává se konstantní nárůst nejen v počtu pracovníků, vedení firmy zvážilo zavedení útvaru a jeho dopady na následující personální politiku organizace. Personální práce nyní provádí devět vedoucích pracovníků organizace za asistence jednoho pracovníka administrativy. Vedení organizace si uvědomuje význam lidských zdrojů pro fungování organizace a to především v jejich dlouhodobé spolupráci s jednotlivými pracovníky a v jejich rozvoji směrem k potřebám organizace. Tudiž si rovněž uvědomují potenciální rizika současného opomíjení problému se zajišťováním dostatečného množství potřebně kvalitních pracovních sil a potencionálním rizikem krize tímto vyvolané.

Současný způsob provádění personální práce v analyzované organizaci vykazuje mnoho nedostatků, které při současném počtu pracovníků, v případě jejich vyšší závažnosti, bylo možné operativně řešit pomocí manažerským schopností vedoucích pracovníků. Ovšem tato situace je dlouhodobě neudržitelná a s narůstajícím počtem zaměstnanců

jejich neřešení představuje značné riziko. Vedoucí pracovníci se samozřejmě nastalé situace snaží co nejefektivněji a nejúčinněji řešit a rovněž se snaží personální práci provádět co nejdůkladněji vzhledem k časovým možnostem, ovšem dílčí neúspěchy nyní se mohou lavinovitě rozšířit a ohrozit budoucí fungování organizace. Je ovšem nutné podotknout, že již zmiňované manažerské schopnosti vedoucích pracovníků a současně přátelská atmosféra v kolektivu, jež se vedení snaží aktivně udržovat, mají za následek ochotu všech zainteresovaných osob najít kompromis a zajistit úspěšné fungování organizace a tudíž úspěšné fungování současného systému personální práce v organizaci.

Cíle této bakalářské práce, tedy provést analýzu, hodnocení a najít způsob zavedení personálního útvaru do analyzované organizace, byly splněny a v praktické části je uveden kompletní návrh způsobu zavedení personálního útvaru do analyzované organizace. Jedná se o vytvoření pracovního místa a prostředí personálního pracovníka, způsob jeho adaptace a rozsah jím vykonávaných činností. Samozřejmě je současně třeba zvážit veškeré přínosy a rizika a přizpůsobit fungování personalisty potřebám konkrétní organizace, ovšem v současné době má zavedení personálního oddělení do analyzované organizace velký potenciál k úspěchu.

Co se týče získávání pracovníků z vnějších zdrojů, vykazuje organizace velice nevyužitý potenciál, ba naopak práce se současnými pracovníky je velice dobře organizována. Podle mého názoru by rovněž měli mít stávající pracovníci lepší možnost finančního ohodnocení a využití firemních benefitů. Rovněž změna způsobu odměňování za provedený výkon by měla dostát změny, což by přineslo pracovníkům větší pocit klidu a jistoty. Tyto změny by přispěly k lepšímu fungování organizace a celkové náladě v organizaci.

Návrh zavedení personálního útvaru jsem přednesla vedení organizace a dle prozatímní zpětné vazby by alespoň některé návrhy a připomínky k fungování organizace mohly být skutečně realizovány a v budoucnu je opravdu zvažováno zavedení personálního útvaru do této organizace. Záleží ovšem na budoucí situaci organizace a ekonomické situaci trhu se zakázkami a samozřejmě ochota stávajících pracovníků, jak řadových tak ve vedoucích pozicích, kompletně změnit personální politiku již zaběhnuté a fungující organizace.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 80-716-9206-9.

KOUBEK, Josef, 2007a. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2007b. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NÝVLTOVÁ, Václava, 2003. *Personální management: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. 212 s. ISBN 80-708-0511-0.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje. Výkladový slovník: základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha: Academia. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

REJF, Libor, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. přeprac. vyd. Praha: České vysoké učení technické. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

WERTHER, William B., 1992. *Lidský faktor a personální management: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 611 s. ISBN 80-856-0504-X.

Internetové zdroje:

MY JIRA: ONLIO. ONLIO, a.s. *MY JIRA* [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: [http://www.myjira.cz/produkty/project-tracking tools/jira.html?gclid=Cj0KEQiA1eyiBRCqI2VzKf0vaUBEiQAUiZ3xKW1Wvm3yvpizUj4o53PwVhkZaxSg7SgNC1NWyMvV-QaAgxv8P8HAQ](http://www.myjira.cz/produkty/project-tracking-tools/jira.html?gclid=Cj0KEQiA1eyiBRCqI2VzKf0vaUBEiQAUiZ3xKW1Wvm3yvpizUj4o53PwVhkZaxSg7SgNC1NWyMvV-QaAgxv8P8HAQ)

MORAWITZOVÁ , Sabina, 2012. Trápí vaší firmu zvýšená fluktuace? Zaměřte se na motivaci zaměstnanců a efektivní stimulaci jejich práce. Brněnská personální [on-line]. 23. března 2012 [cit. 2013-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.brnenska-personalnoi.cz/cs/clanky/trapi-vasi-firmu-zvysena-fluktuace-zamerte-se-na-motivaci-zamestnancu>

Seznam schémat a tabulek

Schéma č. 3. Organizační struktura firmy

Schéma č. 4: Organizační struktura firmy včetně personálního oddělení

Tabulka č. 1.: Další benefity pro pracovníky organizace

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis