

Projekt zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů ve společnosti XY

Bc. Pavla Bochezová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla Bochezová**
Osobní číslo: **M110413**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Zpracujte teoretická východiska pro potřeby analýzy v uvedené oblasti.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost, pro kterou je projekt připravován.
- Provedte analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů společnosti XY a výsledky analýzy zhodnoťte.
- Zpracujte projekt zaměřený na zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve společnosti XY.
- Zhodnoťte projekt vzhledem k nákladům na implementaci doporučení, možným rizikům, časovému faktoru a celkovému přínosu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
KOUBEK, Josef, 1996. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada, 1996, 192 s. ISBN 80-7169-206-9.
STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
VOJTOVIČ, Sergej. Riadenie personálnych činností v organizácii. Bratislava: Iris, c2008, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná² verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29.4.2015

Podan /

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracovat projekt zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů ve společnosti XY.

Teoretická část obsahuje poznatky dílčích částí systému řízení lidských zdrojů. Praktická část se ve svém úvodu zabývá představením společnosti. Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů je zpracována metodou polostrukturovaných rozhovorů doplněnou o SWOT analýzu.

V závěru praktické části je vypracován projekt stabilizace pracovníků restrukturalizací jejich počtu a obsahu jejich pracovních činností, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: personální práce, získávání pracovníků, vytváření a analýza pracovního místa, personální plánování, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky a bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ukončování pracovního poměru.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to compile a project to improve the system of human resource management in the company XY. The theoretical part contains of knowledges of the subsections of the system of the human resources management system. In its introduction the practical part deals with the introduce of the company XY.

The analysis of the current state of the human resource management is processed by using semi-structured interviews supplemented by SWOT analysis.

In conclusion of the practical part is developed project of the stabilization of the staff by restructuring of their number and content of their work which is subjected of time, cost and risk analysis.

Keywords: human resources management, recruitment, creation of the workplace and its analysis, workforce planning, performance management and appraisal, remuneration, training and development of staff, care for workers and health and safety at the work, termination of employment.

Děkuji panu doc. Ing. Josefu Kacrovi, CSc. za laskavé vedení a pomoc při vypracování této diplomové práce. Zároveň také děkuji vedení Exekutorského úřadu a jeho zaměstnancům za ochotnou spolupráci při zpracování projektové části diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	13
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 KLASIFIKACE PODNIKŮ	16
2 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI	18
2.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	18
2.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	19
2.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
2.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	19
3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	20
3.1 ZDROJE PRACOVNÍKŮ	20
3.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
3.3 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	21
4 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	22
4.1 PROCES VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST.....	22
4.2 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	22
4.2.1 Rotace práce	22
4.2.2 Rozšiřování práce	23
4.2.3 Obohacování práce	23
4.2.4 Samostatně se řídící týmy	23
4.2.5 Systémy vysoce výkonné práce.....	23
4.3 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	23
4.3.1 Základní otázky analýzy pracovních míst.....	24
4.3.2 Metody analýzy pracovních míst	24
4.3.3 Zdroje informací pro analýzu pracovních míst	25
4.4 MODERNÍ POJETÍ SYSTÉMU PRACOVNÍCH MÍST.....	25
5 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	26
5.1 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ	26
5.2 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ	26
5.2.1 Metody odhadu potřeby pracovníků.....	27
5.3 PLÁNOVÁNÍ POKRYTÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ	28
5.3.1 Metody odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů	28
5.3.2 Metody odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů	29
5.4 PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE PRACOVNÍKŮ.....	29
5.4.1 Zdroje informací plánování rozvoje pracovníků.....	29
5.5 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH.....	29
6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	30
6.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	30
6.1.1 Klíčové činnosti.....	30
6.1.2 Klasifikační stupnice	30
6.1.3 Přínosy řízení pracovního výkonu.....	31

6.2	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A PRACOVNÍKŮ.....	31
6.2.1	Podoby hodnocení pracovníků	31
6.3	METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VHODNÉ PRO MALÝ PODNIK	32
6.3.1	Metoda hodnocení podle stanovených cílů	32
6.3.2	Metoda hodnocení pomocí stupnice	32
6.4	HODNOTÍCÍ POHOVOR.....	33
7	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	34
7.1	ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	34
7.2	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	34
7.2.1	Složky systému odměňování.....	34
7.3	CELKOVÁ ODMĚNA.....	35
7.3.1	Výhody koncepce celkového odměňování	35
7.4	MZDOTVORNÉ FAKTORY.....	35
7.4.1	Vnitřní mzdovorné faktory	35
7.4.2	Vnější mzdovorné faktory.....	36
7.5	MZDOVÉ FORMY	36
7.6	ODMĚŇOVÁNÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH.....	36
8	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	37
8.1	DŮVODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V MALÉM PODNIKU	37
8.2	METODY VZDĚLÁVÁNÍ	37
8.2.1	Metody vzdělávání na pracovišti.....	37
8.2.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	38
8.2.3	Distanční metody vzdělávání	38
8.3	ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	39
9	PÉČE O PRACOVNÍKY A BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	40
9.1	ZÁSADY PÉČE O PRACOVNÍKY	40
9.2	OBSAH PÉČE O PRACOVNÍKY	40
9.2.1	Pracovní doba.....	40
9.2.2	Pracovní režim.....	40
9.2.3	Pracovní prostředí.....	41
9.2.4	Personální rozvoj pracovníků.....	41
9.2.5	Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.....	41
9.2.6	Ostatní služby poskytované pracovníkům na pracovišti.....	41
9.3	BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	41
9.3.1	Právní úprava v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.....	42
9.3.2	Povinnosti zaměstnavatele	42
9.3.3	Povinnosti a práva zaměstnanců.....	42
9.3.4	Odpovědnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.....	42
10	UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	43
10.1	ZPŮSOBY ROZVÁZÁNÍ A SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU.....	43
10.2	PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ	43
10.2.1	Propouštěcí rozhovor.....	43
10.2.2	Outplacement	44

10.3	ODCHODY PRACOVNÍKŮ Z VLASTNÍ VŮLE.....	44
10.3.1	Pohovory s odcházejícími pracovníky.....	44
10.3.2	Pracovní posudek (reference).....	44
10.4	PENZIONOVÁNÍ	45
11	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
12	PROFIL EXEKUTORSKÉHO ÚŘADU XY.....	48
12.1	ZAČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI	48
12.2	ZAMĚSTNANCI A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	49
12.3	SOFTWARE A TECHNICKÉ ZÁZEMÍ.....	51
13	POPIS SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	52
13.1	VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	52
13.1.1	Rotace práce	56
13.2	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	56
13.3	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	56
13.4	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	57
13.5	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	57
13.6	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	57
13.7	PÉČE O PRACOVNÍKY A BOZP.....	58
13.8	UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	58
14	METODY ANALÝZY	59
14.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	59
14.2	CÍL DOTAZOVÁNÍ	59
14.3	VYHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ROZHovorŮ	61
14.3.1	Vzorek respondentů.....	61
14.3.2	Vyhodnocení odpovědí na otázky prvního bloku - organizace práce	63
14.3.3	Vyhodnocení odpovědí na otázky druhého bloku - účinnost odměňování, motivace.....	64
14.3.4	Vyhodnocení odpovědí na otázky třetího bloku - osobní růst	64
14.3.5	Vyhodnocení odpovědí na otázky čtvrtého bloku – pracovní prostředí.....	64
14.3.6	Vyhodnocení odpovědí na otázky pátého bloku – fluktuace	65
14.3.7	Vyhodnocení odpovědí na otázky šestého bloku – žádoucí změny	65
14.3.8	Vyhodnocení rozhovoru s majitelem společnosti	65
14.4	SWOT ANALÝZA	67
14.4.1	Vnitřní prostředí	68
14.4.2	Vnější prostředí	69
14.4.3	Matematický model SWOT analýzy	70
15	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	73
16	PROJEKT STABILIZACE PRACOVNÍKŮ RESTRUKTURALIZACÍ JEJICH POČTU A OBSAHU JEJICH PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ.....	75

16.1	CÍLE PROJEKTU	75
16.2	OMEZENÍ PROJEKTU.....	80
16.3	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU	81
16.4	MATICE ODPOVĚDNOSTI PROJEKTU	83
16.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	85
16.5.1	Časový harmonogram klíčových činností.....	85
16.5.2	Aplikace metody CPM.....	86
16.5.3	Časové rezervy	88
16.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	90
16.6.1	Propočet nákladů na realizaci vzniku nového pracovního místa	90
16.6.2	Propočet nákladů na realizaci reorganizace stávajících pracovních míst	90
16.6.3	Propočet nákladů na realizaci vzniku nového pracoviště	91
16.6.4	Propočet nákladů na realizaci přijetí nového pracovníka a jeho adaptaci na pracovišti	91
16.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	95
16.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	97
16.9	ODHAD NÁVRATNOSTI PROJEKTU	97
17	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	100
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	106
	SEZNAM TABULEK	107
	SEZNAM PŘÍLOH	108

ÚVOD

V dnešní době silného konkurenčního boje již nikdo nepochybuje o tom, že za úspěchem organizací stojí lidé a jejich řízení.

Vysoce úspěšné organizace se od těch méně úspěšných odlišují zejména způsobem formování svého lidského kapitálu a tím, že dokáží efektivně propojit materiální, finanční, lidské a informační zdroje.

Řízení lidských zdrojů organizace se stává klíčovou složkou celého řízení podniku a je mu proto ve společnostech věnována stále vyšší pozornost, neboť mnoho podniků si již uvědomilo hodnotu a význam lidských zdrojů.

Způsob, jakým je praktikována personální práce v podobě řízení lidských zdrojů v organizaci může vypovídat o celkové úrovni podniku. Personální práce má přímý vliv na hospodářské výsledky organizace, které může prostřednictvím redukce zbytečných výdajů, promyšleným personálním plánováním, minimalizací fluktuace pracovníků, snižováním absencí pracovníků, zajištěním vzdělávání a rozvoje pracovníků, zavedením moderních koncepcí řízení pracovního výkonu, motivujícím a konkurenceschopným odměňováním, zkvalitňováním mezilidských vztahů v organizaci a vytvářením pozitivních vazeb pracovníků k organizaci.

Tato diplomová práce si klade za cíl zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů ve společnosti XY.

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části - teoretickou a praktickou.

V teoretické části se budu zabývat literárním průzkumem oblasti řízení lidských zdrojů.

Nabyté poznatky budou využity v praktické části práce, která bude rozdělena na část analytickou a projektovou. V úvodu analytické části bude nejdříve představena společnost XY. Následně bude zpracována analýza současného stavu řízení lidských zdrojů společnosti, s využitím metody polostrukturovaných rozhovorů, doplněných metodou SWOT analýzy řízení lidských zdrojů.

Na základě výsledků analytické části bude zpracován projekt, jehož cílem bude zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů společnosti XY.

Projekt bude v první řadě obsahovat formulaci základního a vedlejšího cíle. Dále budou určena omezení projektu. Následně budou stanoveny klíčové činnosti projektu, které budou doplněny maticí odpovědnosti subjektů podílejících se na jejich realizaci. Ve svém závěru

bude projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Budou formulovány jeho přínosy a bude zpracován odhad návratnosti projektu.

Pevně věřím, že tato práce přispěje ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů spolupracující společnosti.

Jelikož si soudní exekutor nepřeje být jmenován a nepřeje si ani uveřejnění plného názvu společnosti, budu toto přání respektovat a v celé práci se setkáte pouze s obecným názvem „Exekutorský úřad“.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KLASIFIKACE PODNIKŮ

Podniky je možné klasifikovat z mnoha hledisek.

K základním typologickým kvalifikačním kritériím patří: předmět činnosti, vlastnictví, velikost a organizačně právní forma (Alexy a Sivák, 2005).

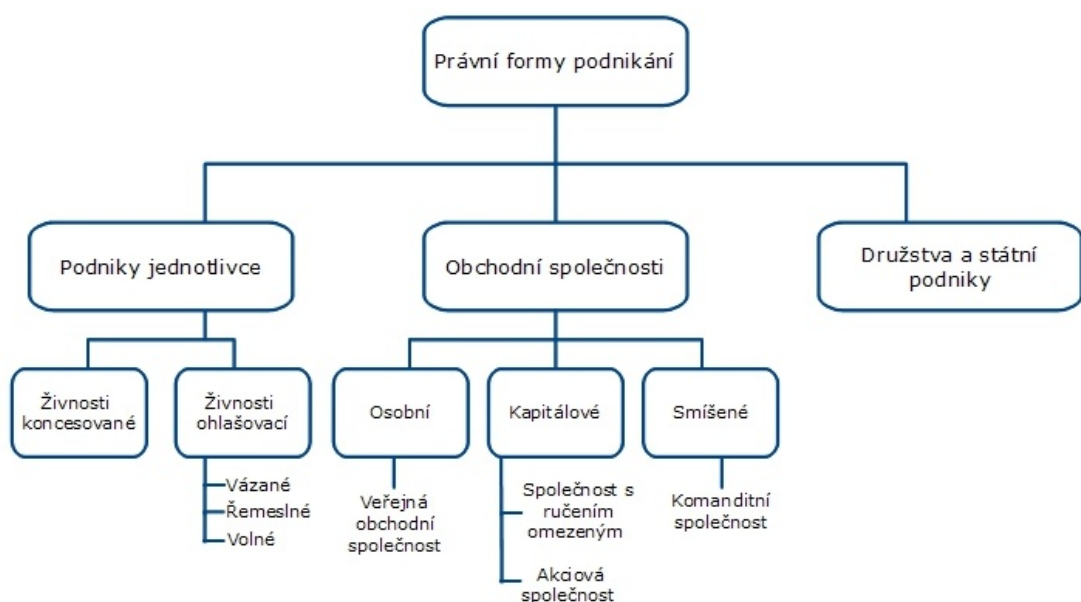
Podle předmětu činnosti podniky dělíme na výrobní podniky (prezentují materiální výrobu) a nevýrobní podniky (poskytují služby a prezentují nevýrobní sféru), (Alexy a Sivák, 2005).

Dle druhu prováděné ekonomické činnosti dělí autoři Alexy a Sivák (2005) podniky do tří ekonomických sektorů, a to:

- primárního sektoru, který zahrnuje lesnictví, hornictví, zemědělství a příbuzné obory,
- sekundárního sektoru, který zahrnuje zpracovatelský průmysl, např. strojírenství, potravinářství,
- terciárního sektoru, který je chápán jako sektor služeb.

Podle druhu vlastnictví mají podniky formu soukromých podniků a veřejných podniků (Alexy a Sivák, 2005).

Nejčastěji se vyskytující právní formy podnikání jsou podniky jednotlivce, obchodní společnosti nebo družstva (Alexy a Sivák, 2005).



Obr. 1. Přehled dělení podniků dle právní formy podnikání (vlastní zpracování)

Autoři Alexy a Sivák (2005) dále uvádí rozdělení podniků dle velikosti na podniky malé, střední a velké.

V následující části se zaměřím na bližší definici malého podniku.

Při definování malého podniku se můžeme setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, definicemi založenými na hospodářských výsledcích (velikost obratu, prodeje, zisku), definicemi založenými na tom, na jaký trh je podnik orientován, zda na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh apod. Jednotlivá hlediska se velmi často kombinují a pro různá odvětví se používají různé definice. Malý podnik v průmyslu tak může mít jiné parametry než malý podnik v zemědělství nebo službách. (Koubek, 1996)

Stýblo (2003) uvádí, že Evropská komise přijala v roce 1996 doporučení, aby byl za základní kritérium rozlišování považován nejenom počet zaměstnanců, ale i obrat, celková hodnota aktiv a nezávislost.

Koubek (1996) definuje malý podnik jako podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu. Personální řízení v takovémto podniku zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky.

Autoři Alexy a Sivák (2005) doplňují, že v zemích Evropské unie se užívá následující klasifikace velikosti podniku:

- mikropodniky – do 9 zaměstnanců,
- malé podniky – 10 až 99 zaměstnanců,
- střední podniky – 100 až 499 zaměstnanců,
- velké podniky – 500 a víc zaměstnanců.

Malé a střední podniky jsou ve vyspělých tržních ekonomikách důležitým činitelem při vytváření podnikatelského prostředí (Alexy a Sivák, 2005).

2 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI

Personální práci v plném slova smyslu je třeba věnovat patřičnou pozornost už ve chvíli, kdy se majitel malého podniku rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. I malý podnik musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci personální činnosti. Musí být kdykoliv připraven jakoukoliv činnosti aktivizovat a bez zbytečných odkladů ji provádět. V malém podniku, kde se všichni navzájem znají a kde zpravidla dochází ke každodennímu kontaktu mezi pracovníky a majitelem podniku je základem úspěchu vzájemná důvěra a dobré vztahy. Proto je bezpodmínečně nutné, aby byla personální politika zcela otevřená, a aby pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení (Koubek, 1996).

2.1 Personální práce

Pojem personální práce není doposud jednoznačně vymezen, běžně se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personální útvar, resp. personalista. Obecně vyjadřuje přístup a filozofii podniku k řízení lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2012).

Vojtovič a kol.(2008) doplňují, že pod personální prací je většinou chápána konkrétní práce, nebo konkrétní pracovní postupy, které jsou spojeny s realizací personální činností.

V malých podnicích je podle Koubka (1996) hlavním úkolem podnikového řízení zajistit, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu a dosahoval žádoucího zisku. Dále je také nutné zajistit, aby se výkon podniku a jeho postavení na trhu neustále zlepšovaly.

Tomuto úkolu slouží i personální práce tím, že:

- hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vy-
laďuje,
- usiluje o optimální využívání pracovníků podniku,
- formuje pracovní týmy, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské
vztahy,
- zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku,
- dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnává-
ní lidí a lidských práv (Koubek, 1996).

2.2 Personální řízení

Stýblo (2003) uvádí, že cílem personálního řízení je zajišťovat soulad mezi kvantitativní a kvalitativní potřebou zaměstnanců ve firmě. Kvantitativní stránkou je například počet pracovníků, profesní a věková skladba, získaný kvalifikační stupeň a charakteristiky lidí. Kvalitativní stránku pak tvoří motivace, tvořivost a uspokojení z práce.

2.3 Řízení lidských zdrojů

Oproti personálnímu řízení představuje řízení lidských zdrojů nejnovější koncepci personální práce, která se začala ve vyspělém zahraničí formovat v průběhu 50. a 60. let dvacátého století. To, že je personální práce považována za jádro řízení organizace, vyjadřuje nový význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu. Dovršuje se tak vývoj personální práce od prosté administrativní činnosti k činnosti skutečně řídicí (Koubek, 2007).

Armstrong (2007) uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. V Evropě a v USA je řízením lidských zdrojů nazýván souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích (Livian; Pražská, 1997).

2.4 Personální činnosti

Koubek (1996) uvádí následující přehled personálních činností:

- personální plánování,
- vytváření a analýza pracovních míst,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je činnost, která spočívá ve vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním administrativním zajištění těchto činností (Koubek, 2007).

Armstrong (2009) doplňuje, že cílem procesu náboru a výběru pracovníků by mělo být získání pracovníků v odpovídajícím počtu a kvalitě tak, aby byly uspokojeny potřeby organizace a to s minimálními náklady.

3.1 Zdroje pracovníků

Pracovní síly je možné získávat z vnějšího trhu práce nebo z vnitropodnikového trhu práce. Výhodou získávání pracovníků z vnějšího trhu práce je přínos tzv. „nové krve“, která může být v mnoha ohledech pro organizaci inspirativní. Metodami získávání jsou např. nabídka práce prostřednictvím úřadu práce, on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personální agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace, inzerce v tisku, rozhlase a televizi, veletrh pracovních příležitostí, doporučení stávajícího zaměstnance (Dvořáková, 2012).

Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace je např. zvýšení pracovní spokojenosti pracovníků, lepší znalosti zaměstnavatele o uchazečích, zlepšení pracovní morálky, snížení fluktuace a stabilizace pracovníků. Nástroje získávání z vnitřních zdrojů jsou řízení následnictví, interní výběrové řízení a rozmístění pracovníků v organizaci, např. povýšení (Dvořáková, 2012).

3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků zahrnuje fázi předvýběru uchazečů o zaměstnání a fázi výběrového rozhovoru.

Předvýběr uchazečů se uskutečňuje na základě posouzení žádostí o zaměstnání a životopisů. Tyto dokumenty je vhodné doplnit také o osobní dotazník. V současné době se využívají také assessment centra (Dvořáková, 2012).

Výběrový rozhovor pak slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči. Rozhovor může být strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. Dále rozlišujeme mezi rozhovo-

rem jednoho s jedním, rozhovorem před komisí a rozhovorem určeným k ověření odborných znalostí (Dvořáková, 2012).

3.3 Adaptace pracovníků

Řízená adaptace může být zpracována písemně nebo je pouze předávána z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců (Dvořáková, 2012). Stýblo (2003) uvádí, že adaptační proces má novému pracovníkovi pomoci zapojit se snadno do kolektivu, pochopit podnikovou kulturu a rychle se včlenit do pracovního procesu.

Součástí adaptačního procesu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace, kdy nejefektivnější zpětnou vazbou je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem.

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost pracovníka, kterou charakterizují odvedené výsledky práce a začlenění do sociálních vztahů. Adaptovanost nového pracovníka posuzuje přímý nadřízený. Hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o spokojenosti pracovníka s prací, jeho integraci do skupiny a vedení společnosti či personálnímu útvaru tak poskytuje informace potřebné ke zdokonalování adaptačního procesu (Dvořáková, 2012).

4 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Pro malé podniky je podle Koubka (1997) efektivní vytváření pracovních míst poměrně obtížná záležitost, která většinou přesahuje možnosti majitelů. Ve své další publikaci Koubek (2007) doplňuje, že by bylo vhodné, aby menší firma při vytváření pracovních míst využila služeb poradenských firem. Praxe ale ukazuje, že v malých a středních podnicích dochází k vytváření pracovních míst intuitivně, na základě zkušeností majitele či vedoucích pracovníků.

Armstrong (2007) uvádí, že vytváření pracovních míst má dva cíle. Prvním cílem je uspokojit požadavky organizace na produktivitu, kvalitu výrobků nebo služeb. Druhým cílem je uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, úkolů a úspěchů.

4.1 Proces vytváření pracovních míst

Proces vytváření pracovních míst zahrnuje dílčí části, které mají nalézt odpovědi na otázky: co je třeba splnit za úkoly, kde je umístěna firma a pracoviště, kdy se plní úkol, proč firma požaduje splnění daného úkolu, jaké jsou cíle a motivace pracovníka, jak se práce provádí, kdo práci provede, jaké jsou duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka? (Koubek, 2007).

4.2 Základní přístupy k vytváření pracovních míst

Hlavní přístupy k vytváření pracovních míst pak Armstrong (2007) shrnuje ve své publikaci následovně:

- rotace práce,
- rozšiřování práce,
- obohacování práce,
- samostatně se řídící týmy,
- systémy vysoce výkonné práce.

4.2.1 Rotace práce

Armstrong (1999) definuje rotaci práce jako pohyb zaměstnanců od jednoho úkolu k jinému, čímž má docházet ke snižování monotónnosti práce a zvyšování její rozmanitosti.

Podle délky pobytu na střídaném pracovním místě je rozlišována rotace krátkodobá (v průběhu pracovní směny nebo týdne) a rotace dlouhodobá, trvající zpravidla několik měsíců i let. Směr pohybu mezi pracovními místy udává rotaci horizontální (pohyb probíhá na stejné úrovni řízení), rotaci vertikální (přemístění na jiný stupeň řízení) a diagonální rotaci, tzn. pohyb mezi štábními a liniiovými útvary (Dvořáková a kol., 2012).

4.2.2 Rozšiřování práce

Rozšiřování práce je zvyšování rozmanitosti práce zařazením více úkolů podobné povahy (Koubek, 2007). Armstrong (1999) souhlasí s tím, že díky spojení dosud rozdrobených úkolů do jedné práce dochází ke zvyšování rozmanitosti.

4.2.3 Obohacování práce

Obohacování práce překračuje meze rozšiřování práce a je spojeno s větší odpovědností za práci (Armstrong, 1999). Koubek (2007) dále doplňuje, že tím, že do práce pracovníků bude zařazena odpovědnost za plánování, realizaci a kontrolu jejich činností, dojde k posílení jejich pravomoci a zvýšení autonomie práce.

4.2.4 Samostatně se řídící týmy

Kociánová (2010) uvádí, že samostatně se řídící týmy pracují do značné míry bez přímého dozoru na společném úkolu. Koubek (2007) doplňuje, že pracovníky je nutné umístit tak, aby pracovali blízko sebe. Dále je potřebné zařídit, aby sdíleli společnou odpovědnost za výsledky své práce. Všechna tato opatření zvyšují rozmanitost a významnost práce.

4.2.5 Systémy vysoce výkonné práce

Zaměřují se na vytváření samostatně se řídících týmů v prostředí, kde se požaduje vysoká úroveň pracovního výkonu. Pracovníci jsou vedeni k tomu, aby získávali nové dovednosti, a za tím účelem je jim nabízeno příslušné vzdělávání (Armstrong, 2007).

4.3 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst zahrnuje shromažďování, vyhodnocování a uspořádávání informací o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Výsledkem analýzy pracovního místa je popis práce (pracovní náplně) konkrétního pracovního místa (Stýblo, 2003).

Popis pracovního místa je pak podkladem pro určení požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa (Koubek, 1996).

4.3.1 Základní otázky analýzy pracovních míst

Při analýze pracovních míst je třeba nalézt odpovědi na otázky zaměřené na pracovní úkoly a podmínky, které tvoří náplň tzv. popisu pracovního místa. Například: Jaký je název práce, pracovní funkce? Kde se nachází pracovní místo? Jak je organizačně začleněno? Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají? (Koubek, 1996).

Další okruh otázek je zaměřen na požadavky, které jsou kladené pracovním místem na pracovníka. Ty tvoří náplň tzv. specifikace pracovního místa. Například: Jaké předchozí pracovní zkušenosti jsou žádoucí? Jaké vzdělání a kvalifikace jsou požadovány? (Koubek, 1996).

4.3.2 Metody analýzy pracovních míst

Požadované přesnosti a úplnosti zkoumaných údajů o pracovních místech a požadavcích na zaměstnance je možné dosáhnout kombinací různých metod analýzy pracovních míst (Dvořáková a kol., 2012).

Analýza dokumentů

Výchozí metodou je analýza dokumentů souvisejících s pracovními místy, jako např. popisy a specifikace pracovních míst, organizační řád, pracovní řád, organizační schéma, pracovní postupy (Dvořáková a kol., 2012).

Vlastní výkon práce analytikem

Dalšími vhodnými metodami jsou vlastní výkon práce analytikem, pozorování pracovníků při vykonávání práce, rozhovor s pracovníky nebo dotazník pro pracovníky (Dvořáková a kol., 2012).

Rozhovory

Rozhovory probíhají jak se stávajícími či bývalými pracovníky na pracovních místech, tak i s nadřízenými pracovníky na těchto místech. Obsahem rozhovoru jsou otázky, které se vztahují k úrovni odpovědnosti a požadavků kladených na pracovníka, kdy pracovník zároveň vyjadřuje své pocity z práce (Kociánová, 2010).

Dotazníky

Použití dotazníků je vhodné, pokud je analyzován větší počet pracovních míst, ale výsledky této metody jsou závislé na ochotě a schopnostech pracovníků písemně se vyjadřovat o své práci (Kociánová, 2010).

Pozorování

Pozorování pracovníka při práci vyžaduje odbornou připravenost pozorovatele, aby věděl, na co se má zaměřit. Zahrnuje sledování pracovníka - co dělá, jak to dělá, kolik mu práce zabere času, jaké jsou pracovní podmínky při výkonu práce, jaké využívá pracovní pomůcky atd. Pozorování je časově náročné a je ho tedy možné využít pro analýzu malého okruhu klíčových pracovních úkolů, které je nutné zkoumat do hloubky (Kociánová, 2010).

Kontrolní seznamy a hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice a kontrolní seznamy se podobají dotazníkům. Zatímco kontrolní seznamu umožňují pouze odpověď ano – ne, hodnotící stupnice umožňují odpověď na určité stupnici. Obojí umožňují zahrnovat velké množství činností, kdy pracovníci označují ty, které jsou součástí jejich práce (Kociánová, 2010).

4.3.3 Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Stýblo (2003) považuje za základní zdroje informací pro provedení analýzy práce podnikové organizační dokumenty, jako např. organizační řád a popis pracovních činností. Je možné využít rovněž přímé pozorování odborníků na výkon určité činnosti, rozhovory se zaměstnanci, vedoucími pracovníky a s odborníky na výkon určité činnosti a také dotazníkové šetření. S těmito zdroji informací v zásadě souhlasí i Koubek (2007), který doplňuje, že je vhodné provést i pohovory s odcházejícími pracovníky.

4.4 Moderní pojetí systému pracovních míst

V poslední době dochází k určitému odklonu od používání systému pracovních míst a k jejich nahrazování dynamičtějším systémem založeným na pojetí pracovní role. Rozlišujeme role individuální (vykonávané jednou osobou) a role generické (řada lidí vykonává v podstatě podobné činnosti). Další odlišností je to, že popis pracovního místa nahrazuje profil role, který nevyjmenovává úkoly, které mají být splněny, ale místo toho uvádí očekávání v podobě výsledků a požadavky na schopnosti v podobě znalostí a dovedností potřebných ke splnění zmíněných očekávání. Specifikaci pracovního místa pak nahrazuje pojem schopností potřebných pro výkon dané individuální nebo generické role (Koubek, 2007).

5 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Koubek (2007) definuje personální plánování jako proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí z organizace, do organizace a uvnitř organizace. Jeho smyslem je zajišťovat plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Personální plánování umožňuje sloučit jednotlivé personální funkce a současně je zakomponovat do celkového plánovacího a hodnotícího procesu organizace (Kachaňáková; Joniaková, 2008).

5.1 Základní dělení personálního plánování

Personální plánování dělíme následovně:

- a) plánování potřeby pracovníků,
- b) plánování pokrytí potřeby pracovníků,
- c) plánování rozvoje jednotlivých pracovníků (Koubek, 2007).

5.2 Plánování potřeby pracovníků

Plánování potřeby pracovníků je ve své podstatě plánováním pracovních míst, tzn. plánováním poptávky po pracovních silách (Koubek, 2007). Týká se každé firmy bez ohledu na její velikost či druh podnikání (Stýblo, 2003).

V praxi plánování potřeby pracovníků zahrnuje zodpovězení následujících bodů:

- jaké množství pracovníků podle profesní struktury bude firma potřebovat k vykonání odpovídajícího objemu práce,
- jakou kvalifikační úroveň mají tito lidé splňovat,
- kolik z nich již zaměstnáváme a na jakých místech,
- jak se bude řešit nesoulad mezi předvídanou potřebou a skutečností (např. z vnitřních zdrojů, náborem z vnějších zdrojů, apod.),
- jaké úkoly budou muset být na daných pracovních místech plněny a v jaké kvalitě,
- jaká pracovní a osobní způsobilost bude potřebná k plnění těchto úkolů,
- jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké důsledky budou mít pro formování pracovní síly (Stýblo, 2003).

5.2.1 Metody odhadu potřeby pracovníků

Koubek (2007) vysvětluje, že k odhadům potřeby pracovníků je možné použít různých metod, které lze v základu rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní.

Intuitivní metody odhadu jsou založené na podrobné znalosti vazby mezi úkoly, technikou a pracovní silou, např. delfská metoda, kaskádová metoda a metoda manažerských odhadů. Oproti tomu kvantitativní metody odhadu využívají matematický či statistický aparát a velké množství dat, např. metoda založená na analýze vývojových trendů, počítačové modelovací metody a jiné.

V praxi se při odhadu budoucí potřeby pracovníků využívá kombinace metod tak, aby byly metody časově méně náročné a méně finančně nákladné. Příkladem může být kombinace delfské metody a metody založené na analýze vývojových trendů (Koubek, 2007).

Delfská metoda

Delfská metoda je využívána pokud není možné otevřeně diskutovat ve skupině. Vybraní experti jsou vyzváni, aby písemně odhadli potřebu pracovníků a svůj úsudek zdůvodnili. Poté personalista shrne odevzdané odpovědi a výsledek vrátí všem respondentům. Každý účastník pak porovná vlastní názor s odhady ostatních a následně vypracuje nový odhad. Tento proces se opakuje, dokud experti nedospějí k jednotnému odhadu o budoucím vývoji. Zpravidla postačuje 4 až 5 kol (Dvořáková a kol., 2012).

Předností této metody je, že experti mají možnost provést u vybraných charakteristik analýzu vývojových trendů a intuitivní delfskou metodu tak obohatit o výhody kvantitativní metody (Koubek, 2007).

Metoda založená na analýze vývojových trendů

Potřebu pracovníků v organizaci ovlivňuje velké množství faktorů. Proto se při použití analýzy vývojových trendů usiluje o výběr pokud možno jediného rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků. Jestliže je takový faktor zjištěn, zkoumá se jeho vývoj v minulosti v poměru k vývoji počtu zaměstnanců organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru tvoří základ pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti (Koubek, 2007).

5.3 Plánování pokrytí potřeby pracovníků

Plánování pokrytí potřeby pracovníků je předvídáním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni. Zahrnuje také vytyčení cest, kterými budou pro organizaci zajištěny potřebné zdroje pracovních sil.

V zásadě pokrývá organizace potřebu pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů (Koubek, 2007).

5.3.1 Metody odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů

Také v tomto případě se metody dělí na intuitivní a kvantitativní. K intuitivním se řadí např. bilanční metoda, oproti tomu Markovova analýza je příkladem metody kvantitativní (Koubek, 2007).

Bilanční metoda

Bilanční metoda je nejčastěji používanou intuitivní metodou. Při jejím použití se nejdříve zjistí současný stav pracovníků. Tedy kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci. V dalším kroku se provádí odhad ztráty pracovníků, ke kterému dojde v průběhu plánovacího období, např. kolik pracovníků odejde, bude propuštěno, převedeno na jinou pracovní funkci, nebo odejde do důchodu. Třetím krokem je odhad zisku pracovníků plynoucí z pohybu pracovníků v rámci organizace, např. z povyšování, přeložení na nižší funkci či převedení na jinou práci. Poslední krok představuje konfrontaci výsledků předchozích kroků s odhadem budoucí potřeby pracovníků v dané funkci. Z toho vyplývá buď přebytek pracovníků, nebo dodatečná potřeba pracovníků. Jde tedy o bilancování pohybu pracovních sil organizace (Koubek, 2007).

Celý postup je možné zjednodušeně znázornit pomocí vzorce:

$\begin{aligned} & \text{zjištěný počet pracovníků na začátku plánovacího období} \\ & - \text{odhad ztrát pracovníků během plánovacího období} \\ & + \text{odhad zisků pracovníků během plánovacího období} \\ & = \text{odhad počtu pracovníků na konci plánovacího období} \end{aligned}$

Obr. 2. Postup použití bilanční metody (Koubek, 2007, s. 112)

5.3.2 Metody odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů

Koubek (2007) konstatuje, že odhad vnějších zdrojů pracovních sil pro organizaci je méně komplikovaný a je i spolehlivější, neboť organizace se může opírat o statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku, statistiku zaměstnanosti a populační prognózy zpracovávanými institucemi státní statistiky či institucemi trhu práce.

Budoucí vnější zdroje pracovních sil je možné odhadnout pomocí tzv. metody stárnutí obyvatelstva a to díky tomu, že většina údajů o obyvatelstvu a pracovních silách je kombinována s údaji o věku. Ze školské statistiky je možné odhadnout budoucí kvalifikační strukturu pracovních sil. Statistiky zpracovávané úřady práce poskytují organizacím informace o struktuře uchazečů o zaměstnání a jejich kvalifikaci (Koubek, 2007).

5.4 Plánování rozvoje pracovníků

Hlavním cílem rozvoje pracovníků je formování takových osobních a pracovních vlastností pracovníků, které odpovídají stále se měnícím podmínkám práce (technologickým, organizačním, sociálním) za účelem zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců (Vojtovič a kol., 2008).

5.4.1 Zdroje informací plánování rozvoje pracovníků

Významným zdrojem informací pro potřeby rozvoje pracovníků jsou materiály hodnocení pracovníků, zejména záznamy z hodnotících rozhovorů, které jsou ukazateli směru pro budoucí osobní rozvoj pracovníka v organizaci. Dalším vhodným zdrojem informací jsou výsledky šetření a anket mezi pracovníky organizace (Koubek, 2007).

5.5 Plánování potřeby pracovníků v malých a středních firmách

V menších firmách se zpravidla předvídání poptávky po pracovnících omezuje úměrně jejich možnostem, tzn., že se jedná spíše o odhady v kratším časovém horizontu (asi na 1 až 2 roky). Malá a střední firma si nemůže dovolit udržovat neúčelná pracovní místa. Pro menší společnosti je výhodnější udržet si méně zaměstnanců schopných vysokého výkonu, než více průměrných či podprůměrných pracovníků (Stýblo, 2003).

Odpovědnost za kvalitní plánování počtu pracovníků nesou vlastníci a výkonní manažeři, případně personální útvar. Nejčastěji využívanými metodami jsou analýzy, rozpočtové a plánovací analýzy, nebo metody založené na úsudku odborníků (Stýblo, 2003).

6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Správně nastavené řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a zároveň i ke zvýšení spokojenosti pracovníků.

6.1 Řízení pracovního výkonu

Podstatou koncepce řízení pracovního výkonu je ústní dohoda nebo častěji písemná smlouva mezi bezprostředním nadřízeným a pracovníkem o pracovním výkonu a o jemu odpovídajícím vzdělání a rozvoji pracovníka (Koubek, 2007).

Armstrong (1999) definuje řízení pracovního výkonu jako nepřetržitý a flexibilní proces, který se zaměřuje na plánování a zlepšování budoucího výkonu. Vojtovič a kol. (2008) doplňuje, že řízení pracovního výkonu je nemyslitelné bez měření a hodnocení výsledků výkonu v porovnání s plánovanými cíli.

Cílem není pouze zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů (Dvořáková a kol., 2012).

6.1.1 Klíčové činnosti

Klíčovými činnostmi v řízení pracovního výkonu jsou:

- definování role pracovníka (uzavírá se dohoda o hlavních oblastech výsledků a požadavcích na schopnosti),
- dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu (definuje očekávání),
- plán osobního rozvoje (stanovuje kroky, které lidé chtějí učinit v zájmu svého rozvoje, aby rozšířili své znalosti a dovednosti),
- řízení pracovního výkonu v průběhu roku (během kterého se podnikají kroky směřující k realizaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje),
- přezkoumání výkonu (fáze formálního posuzování výkonu za určité období). Může také vést k hodnocení výkonu (Armstrong, 2002).

6.1.2 Klasifikační stupnice

Klasifikační stupnice mohou mít podobu numerickou (1, 2, 3, atd.), abecední (a, b, c, atd.) nebo mohou být vyjádřeny alternativně jako v následujícím příkladu:

- vynikající výkon – překračuje očekávání, soustavně odvádí vynikající výkon,
- dobře vyvážený výkon – soustavně dobře pracuje, plní cíle a požadavky role,
- stěží efektivní výkon – je nutné výrazné zlepšení, neplní všechny cíle a požadavky role,
- nepřijatelný výkon – neplní většinu cílů a požadavků role, znatelný nedostatek snahy o zlepšení pracovního výkonu (Armstrong, 2007).

6.1.3 Přínosy řízení pracovního výkonu

Mezi pozitivní důsledky uplatňování této koncepce pro menší firmy patří to, že v širší míře umožňuje pracovníkovi, aby spolurozhodoval o své práci a dohodl se na výkonu, který bude přiměřený jeho schopnostem, zároveň dostává signál, že na jeho výkonu je závislá jeho odměna a ta bude tím vyšší, čím náročnější úkoly přijme a bude plnit (Koubek, 2007).

6.2 Hodnocení pracovního výkonu a pracovníků

Bělohlávek (2005) uvádí, že hodnocení pracovního výkonu je v rukou manažerů jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu, pokud je systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky. Halík (2008) doplňuje, že hodnocení výkonu zahrnuje posouzení toho, jak pracovník přistupuje ke své práci, jak si dokáže práci zkoordinovat a jaká je jeho produktivita.

Podstatou hodnocení je porovnávání. Srovnávají jsou mimo jiné očekávané výkony lidí s těmi, které skutečně podali. Abychom to mohli objektivně udělat, musí být zřejmé, co bylo očekáváno. Hodnocení tedy v tomto smyslu začíná již zadáváním úkolů, svěřováním úloh a delegováním pravomocí (Plamínek 2009).

Hodnocení pracovníka znamená podle Bedrnové a Nového (2002) posuzování jeho vlastností, jednání, postojů, názorů, vystupování a výsledků práce vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

6.2.1 Podoby hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- neformální hodnocení,
- formální hodnocení (Koubek, 1996).

Neformální hodnocení znamená průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, nebývá zaznamenáváno a pouze výjimečně bývá podnětem k personálnímu rozhodnutí. (Koubek, 2007). Autor ve své další publikaci upozorňuje na nevýhody neformálního hodnocení, kterými jsou často užívané velmi subjektivní hodnocení a snadná napadnutelnost neformálního hodnocení (Koubek, 1996).

Formální hodnocení má pravidelný interval, pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků (Koubek, 2007).

Výhody pravidelného formálního hodnocení spočívají v tom, že hodnotí pracovníky komplexněji, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka, lépe rozeznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich odstraňování (Koubek, 1996).

Personální rozhodnutí by měla být založena spíše na formálním hodnocení, které odstraňuje nedostatky neformálního hodnocení pracovníků, jako jsou např. nejednotný přístup k pracovníkům a nepoužívání stejných kritérií hodnocení (Koubek, 1996).

6.3 Metody hodnocení pracovníků vhodné pro malý podnik

V odborné literatuře je popsána řada metod hodnocení pracovníka, které pomáhají sledovat a zaznamenávat plnění standardů pracovního výkonu a jednání, např. hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, hodnocení pomocí checklistu, nebo hodnocení pomocí hodnotících stupnic - číselných, grafických, slovních (Dvořáková a kol., 2012).

6.3.1 Metoda hodnocení podle stanovených cílů

V případě malého podniku je u nedělnických kategorií často využívána metoda hodnocení podle stanovených cílů, která zahrnuje stanovení jasných a přesně definovaných cílů práce, kterých má být pracovníkem dosaženo (Koubek, 1996).

6.3.2 Metoda hodnocení pomocí stupnice

Tato metoda je v malých podnicích nejčastěji používanou metodou a to v podobě slovní nebo číselné stupnice. Výhodou této metody je její vysoká variabilita, kdy je možné hodnocené pracovníky porovnávat pomocí celkového nebo průměrného počtu dosažených bodů. Různým kritériím je možné také přisuzovat různou bodovou váhu a tím přihlížet k významu jednotlivých kritérií pro celkový výkon pracovníka. Nevýhodou bodování je to,

že mnohdy hodnotitel nedokáže výkon obodovat a slovní popis tak poskytuje lepší návod (Koubek, 1996).

6.4 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je podle Koubka (1996) způsobem, jak seznámit zaměstnance s výsledky hodnocení. Pohovor by měl být dobře připravený, je vhodné poskytnout zaměstnanci písemné hodnocení před uskutečněním pohovoru, aby si vše mohl dobře promyslet. Při hodnotícím pohovoru by měl být hodnotitel i hodnocený rovnoprávními partnery, kteří společně hledají řešení problémů.

Hodnotící pohovor by měl mít stanovený průběh, který je složen z následujících etap:

- 1) úvod, jehož cílem je snížení napětí,
- 2) sebehodnocení, které dává možnost vyjádřit názory na vlastní práci,
- 3) projednání výsledků práce,
- 4) hodnocení podle kritérií, které poskytuje informace o pracovním výkonu,
- 5) celkové zhodnocení,
- 6) dohoda o dalších cílech a úkolech pracovníka,
- 7) závěr, který má pracovníka nasměrovat do budoucnosti a projevit podporu (Vojtovič a kol., 2008).

V průběhu rozhovoru je vhodné používat tzv. „sendvičovou metodu“, kdy vkládáme negativní výhrady mezi pozitivní vyjádření. Dále je důležité hodnoceného povzbuzovat, naslouchat mu, poskytnout prostor pro rozebrání problémů. Hodnocen musí být výkon, ne osobnost hodnoceného (Vojtovič a kol., 2008).

7 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Základní otázkou navázání hodnocení pracovníků na odměňování je nalezení nejvhodnějšího způsobu. V řadě firem je odměňování vázáno na splnění pracovních cílů, zatímco hodnocení kompetencí a přístupu a je bez této vazby (Hroník, 2006).

Odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Management této klíčové oblasti napomáhá podniku získávat a udržet si produktivní pracovní sílu. Bez přiměřené odměny pravděpodobně odejdou současní zaměstnanci a noví se budou jen těžko získávat (Werther a Davis, 1992).

Koubek (2007) říká, že odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat. Moderní pojetí odměňování zahrnuje povýšení, pochvaly, ale také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy. Všechny uvedené odměny tvoří celkovou odměnu.

7.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i ostatních zainteresovaných stran. Zahrnuje formulování a realizaci strategií, jejichž cílem je odměňovat pracovníky spravedlivě v souladu s jejich hodnotou pro organizaci (Armstrong, 2007).

7.2 Systém odměňování

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy), nepeněžních odměn (uznání, úspěch, osobní růst) a zaměstnaneckých výhod. Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody tvoří souhrnně celkovou odměnu (Armstrong, 1999).

7.2.1 Složky systému odměňování

Odměňování je možné rozdělit do tří kategorií:

- **odměňování peněžní – přímé**, které zahrnuje základní peněžní odměnu mzdu a doplňky k základní peněžní odměně, jakými jsou např. prémie, odměny, provize,
- **odměňování peněžní – nepřímé**, které tvoří spoření zaměstnancům, příplatky na stravování, příplatky na ošatné, různé formy pojištění – úrazové, životní, penzijní,

- **odměňování nepeněžní**, které obsahuje např. služební byt, automobil, mobilní telefon, možnost využívání rekreačních zařízení, osobní poradenství, aj. (Vojtovič a kol., 2008).

7.3 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn a propojuje vliv transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny vyplývající z transakce mezi pracovníkem a zaměstnavatelem a vliv relační (vztahové) odměny, která je odměnou nehmotnou týkající se rozvoje, vzdělávání a zkušeností z práce (Armstrong, 2007).

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna
	Zásluhová odměna	
	Zaměstnanecké výhody	
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny
	Zkušenosti/zážitky z práce	

Obr. 3. Složky celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 521)

7.3.1 Výhody koncepce celkového odměňování

Sdružení různých typů odměn má dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost pracovníků. Využívání relačních odměn nabízí flexibilitu v uspokojování individuálních potřeb. Relační odměny napomáhají řízení talentů, neboť mohou organizaci výrazně odlišit od konkurence (Armstrong, 2007).

7.4 Mzdotvorné faktory

Panuje obecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Pracovní výkon ale bývá často obtížně měřitelný. Při odměňování by tak mělo být bráno v úvahu např. dělání chyb, dovednosti, duševní úsilí a zátěž, fyzické požadavky, iniciativa, odpovědný přístup k práci, plnění úkolů, přesnost, rizikovost práce, rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrola lidí, obtížnost práce, vzdělání, znalost práce, aj. (Koubek, 2007).

7.4.1 Vnitřní mzdotvorné faktory

Vnitřní firemní mzdotvorné faktory můžeme rozdělit do tří skupin.

- Faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce.

- Výsledky práce, pracovní chování pracovníka a úroveň plnění pracovních úkolů. Zdrojem informací je hodnocení a evidence pracovníků.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě a v podniku jako celku (Koubek, 2007).

7.4.2 Vnější mzdovorné faktory

Při odměňování pracovníků musejí být brány v úvahu i vnější mzdovorné faktory, které představuje:

- situace na trhu práce, úroveň a formy odměňování pracovníků u konkurence, nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace. Jako zdroj informací slouží tzv. mzdová šetření, což je zkoumání toho, jak je stejná práce, která je vykonávána v našem podniku, odměňována v jiných firmách,
- platné zákony, předpisy, výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování a pracovněprávní ochrany. Jedná se např. o minimální mzdu, minimální či dohodnuté mzdové tarify, placenou dovolenou, povinné příplatky a jiné.

7.5 Mzdové formy

Mzdové formy je možné rozdělit následovně:

- základní mzdové formy: např. časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda,
- dodatkové mzdové formy: např. prémie, odměny, osobní ohodnocení, zaměstnanecké akcie (Koubek, 2007).

7.6 Odměňování v malých a středních firmách

V malých a středních firmách jsou podle autorů Kleibla, Dvořákové a Šubrtů (2001) přístupy k odměňování vedeny tak, aby bylo odměňování jednoduché, srozumitelné a stimulační. Ne vždy je ale spravedlivé a zaměstnancem ovlivnitelné. Silným faktorem určujícím mzdovou úroveň v organizaci je situace na lokálním trhu práce a objem mzdových prostředků, které je možné použít.

Pokud jsou základní mzdové formy doplněny odměnou, stává se, že její výplata není přiznána za plnění předem stanovených ukazatelů a víceméně záleží pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, přičemž výše mezd spolu se zaměstnaneckými výhodami dotváří pověst zaměstnavatele v místní komunitě.

8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Základním cílem vzdělávání pracovníků dosažení cílů organizace pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího kapitálu, tj. lidí, které zaměstnává (Armstrong, 2002).

8.1 Důvody vzdělávání pracovníků v malém podniku

Malý podnik má podle Koubka (1996) tři hlavní důvody pro vzdělání pracovníků:

1. Malý podnik bývá na trhu práce poněkud znevýhodněn a je pro něj obtížnější získávat již náležitě odborně připravené pracovníky.
2. Malý podnik musí být přizpůsobivý a pružně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobivá musí ale být i jeho pracovní síla.
3. Vzdělávání pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace je jeden z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce.

8.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání pracovníků můžeme rozdělit na metody používané ke vzdělávání na pracovišti, metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště a distanční metody vzdělávání (Koubek, 1996).

V malé firmě by měly být preferovány metody vzdělávání používané na pracovišti (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005), a proto budu některé z nich blíže specifikovat.

8.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Stýblo (2003) řadí do této kategorie vzdělávání v malých a středních firmách především delegování, asistování, rotace práce, koučování, rozšiřování a obohacování práce.

Delegování

Delegování se vyznačuje předáváním pravomoci a odpovědnosti, čímž se ověřuje potenciál, motivace a konkrétní způsobilosti pracovníka (Stýblo, 2003). Je nutné jej vidět jako příležitost pro rozvoj spolupracovníků (Thomson, 2007).

Asistování

U asistování je vzdělávaný pracovník přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se tak od něj pracovním postupům (Koubek, 1996).

Rotace práce

Při rotaci práce je pracovník po určité časové období postupně pověřen pracovními úkoly v různých částech podniku (Vojtovič a kol., 2008).

Koučování

Koučování umožňuje maximalizovat výkon člověka prostřednictvím uvolnění jeho potenciálu (Whitmore, 2009). Jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek pracovníkovi ze strany školitele (Koubek, 1996).

Rozšiřování práce

Rozšiřování práce znamená doplňování doposud vykonávaných činností o další činnosti, které jsou na stejné úrovni nároků a požadavků (Stýblo, 2003).

Obohacování práce

Obohacování práce úzce souvisí s delegováním, přináší vyšší stupeň odpovědnosti, kontroly nad vlastní prací a jejími výsledky (Stýblo, 2003).

Výhodou těchto metod je podle Armstronga (2002) to, že se většina učení uskutečňuje přirozeným způsobem jako součást procesu řízení pracovního výkonu. Nevýhodou je, že efektivnost vzdělávání velmi závisí na kvalitě vedení a koučování.

8.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metodami používanými ke vzdělávání mimo pracoviště jsou přednášky, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training/learning a vzdělávání pomocí počítačů tzv. e-learning (Koubek, 2007).

Výhodou tohoto způsobu vzdělávání je vystavení účastníků vzdělávání vlivu kolegů z jiných organizací. Nevýhodou je možné spatřovat v tom, že se získané znalosti a dovednosti rychle ztratí, pokud je nezačnou absolventi vzdělávání používat okamžitě (Armstrong, 2002).

8.2.3 Distanční metody vzdělávání

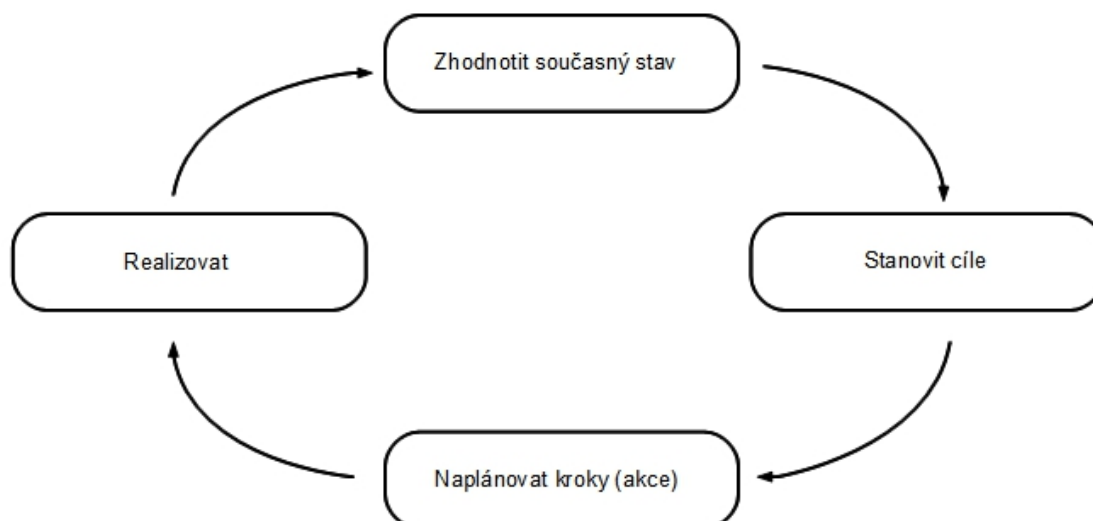
Tento způsob vzdělávání pomocí samostatného studia bývá obsažen již v řadě metod používaných ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Výhodou distančního vzdělávání pro organizaci je to, že šetří pracovní dobu a pracovníkovi umožňuje vzdělávat se vlastním tempem. Nevýhodné pro organizaci je, že nemá vzdělávání plně pod kontrolou a nemá ani

právo, aby pracovník ve svém volném čase plnil nějaké pracovní úkoly. Distanční vzdělávání je pro pracovníka nevýhodné v tom, že je od něj vyžadováno, aby část svého volného času věnoval vzdělávání, které požaduje zaměstnavatel (Koubek, 2007).

8.3 Rozvoj pracovníků

Rozvoj je podle Armstronga (2007) vývojový proces, který umožňuje postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly.

Plánování osobního rozvoje tvoří fáze, které přibližuje následující obrázek.



Obr. 4. Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje (Armstrong, 2007, s. 471)

1. **Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje** je možné provést v rámci procesu řízení pracovního výkonu.
2. **Stanovit cíle.** To by mohlo zahrnovat zlepšování výkonu na současném pracovním místě, získání dovedností, rozšíření znalostí a příprava na budoucí změny v současné roli.
3. **Připravit plán kroků,** který stanovuje, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat.
4. **Realizovat** plánované kroky (Armstrong, 2007).

9 PÉČE O PRACOVNÍKY A BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Nemá-li být výrok „Nejcennějším kapitálem každé firmy jsou její zaměstnanci.“ pouhou frází, musí být ze strany vlastníků i managementu věnována značná pozornost péči o pracovníky (Stýblo, 2003).

9.1 Zásady péče o pracovníky

Koubek (1996) uvádí, že úroveň péče o pracovníky je jedním z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků.

Péči o pracovníky v malých podnicích můžeme rozdělit na péči **povinnou**, vyplývající z platných zákonů a z kolektivních smluv, a **dobrovolnou**, která je výrazem personální politiky majitele nebo vedení malého podniku. Jejím cílem je zejména zabezpečení potřebných pracovníků, rozvoj jejich pracovních schopností, motivování, vytváření jejich dobrého vztahu k podniku a v neposlední řadě také vytváření dobré pověsti podniku jako zaměstnavatele (Koubek, 1996).

9.2 Obsah péče o pracovníky

V malých podnicích zahrnuje péče o pracovníky pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám (Koubek, 1996).

9.2.1 Pracovní doba

Pracovní doba určuje časovou využitelnost pracovníka a jeho volný čas (Mohelská, 2009). Délka a rozvržení pracovní doby jsou upraveny zákonem. Zákoník práce říká, že délka týdenní pracovní doby nesmí překročit maximum 40 hodin týdně. (Zákoník práce, § 79).

9.2.2 Pracovní režim

Koubek (1996) považuje pro malé podniky za vhodný pracovní režim přesčasovou práci, směnovou práci, zkrácenou a pružnou pracovní dobu, sdílení pracovního místa a distanční práci.

9.2.3 Pracovní prostředí

Mohelská (2009) říká, že pracovní prostředí tvoří souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami, jako jsou např. technologie či organizace práce, vytváří faktory ovlivňující pracovníka během pracovního procesu.

Personální práce se v souvislosti s pracovním prostředím soustředí zejména na prostorové řešení pracoviště (vhodná pracovní poloha, pohodlný přístup na pracoviště), fyzikální podmínky práce (teplota, vlhkost, osvětlení, hluk, barvy na pracovišti) a sociálně psychologické podmínky práce, např. kvalita mezilidských vztahů (Koubek, 1996).

Zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnost vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí (Zákoník práce, § 102).

9.2.4 Personální rozvoj pracovníků

Personální rozvoj pracovníků v oblasti péče o pracovníky zahrnuje zejména péči o kvalifikaci pracovníků a její rozvoj, vzdělávání a utváření kariéry pracovníků (Koubek, 1996).

9.2.5 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

U malých podniků se jedná zejména o stravování, možnost občerstvení, zařízení sloužící oddechu, osobní hygieně a ukládání osobních věcí pracovníka, příspěvky na dopravu, poskytování ochranných pracovních pomůcek (Koubek, 1996).

9.2.6 Ostatní služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Ostatní služby poskytované pracovníkům napomáhají vytváření dobrého jména zaměstnavatele a jsou úzce spjaty se zaměstnaneckými výhodami. Jsou jimi např. příspěvky na důchodové připojištění, kulturní a sportovní aktivity, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky, podnikové parkoviště, vzdělávání hrazené podnikem a jiné (Koubek, 1996).

9.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Cílem bezpečné práce je předcházení zraněním a úrazům a eliminace rizik. Cílem ochrany zdraví je zajistit mentální a fyzický stav, při kterém je pracovník ve výborné kondici (Stýblo, 2003).

Základem je seznámit se s platnou právní úpravou BOZP v České republice a řídit se příslušnými předpisy.

9.3.1 Právní úprava v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Základní právní úprava BOZP je obsažena v zákoníku práce, (část pátá, §101 - §102) a dále je dotvořena zákonem o státním odborném dozoru nad bezpečností práce a zákonem o vytváření a ochraně zdravých pracovních podmínek (Stýblo, 2003).

Dozorem nad bezpečností práce je v České republice pověřeno ministerstvo práce a sociální věci, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce, jehož výkonnými složkami jsou inspektoráty práce. Dozor provádí také hygienická služba (Mohelská, 2009).

9.3.2 Povinnosti zaměstnavatele

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat prevenci rizik a kontrolovat úroveň BOZP, provádět příslušná školení zaměstnanců, zajišťovat potřebné ochranné pomůcky, sledovat, evidovat a vyšetřovat pracovní úrazy a nemoci z povolání, dodržovat zákazy některých prací pro určité skupiny pracovníků a zajišťovat pracovní podmínky a prostředí odpovídající příslušným normám (Stýblo, 2003).

9.3.3 Povinnosti a práva zaměstnanců

Zaměstnanci jsou povinni zejména dodržovat bezpečnostní předpisy, používat při práci ochranné pracovní prostředky, účastnit se školení, oznamovat nedostatky a závady, které by mohly ohrozit BOZP, nepožívat alkoholické nápoje či jiné návykové látky (Mohelská, 2009).

Autorka dále uvádí, že zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o možných rizicích a o opatřeních na ochranu před působením těchto rizik (Mohelská, 2009).

9.3.4 Odpovědnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Stýblo (2003) uvádí, že za plnění úkolů v oblasti BOZP odpovídají manažeři na všech stupních firemního řízení v rozsahu svých kompetencí. Zaměstnavatel musí mít odborně způsobilou osobu k prevenci rizik, v praxi obvykle bezpečnostního technika.

10 UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Při ukončování pracovního poměru je vždy nutné postupovat dle platných právních norem. Zároveň je žádoucí, aby byla dodržována etická pravidla. V České republice je pracovní právo upraveno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

10.1 Způsoby rozvázání a skončení pracovního poměru

Způsoby rozvázání a skončení pracovního poměru jsou vymezeny zákoníkem práce, dle kterého může být pracovní poměr rozvázán pouze dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Pracovní poměr na dobu určitou končí mimo jiné uplynutím sjednané doby. Pracovní poměr také zaniká smrtí zaměstnance.

Výše uvedené způsoby rozvázání a skončení pracovního poměru jsou blíže specifikovány zákoníkem práce, § 48 - § 66.

10.2 Propouštění pracovníků

K propuštění pracovníků iniciovanému organizací může dojít z důvodu nadbytečnosti. V takovém případě je nutné pečlivě zvážit kritéria propouštění pracovníků. Jednou z možností řešení nadbytečnosti pracovníků je dobrovolný odchod pracovníka, ovšem vykoupený vyplaceným odstupným. Dále může být uplatněn přístup LIFO, kdy se upřednostňuje propouštění pracovníků, kteří jsou v organizaci zaměstnaní nejkratší dobu. Poslední metodou je metoda založená na výkonu pracovníků, která vychází z informací o pracovních výkonech a pracovním chování pracovníků (Kociánová, 2010).

10.2.1 Propouštěcí rozhovor

Propouštěcí rozhovor je nejnáročnější ze všech personálních rozhovorů a vždy by jej měl vést nadřízený propouštěného pracovníka. Při vedení propouštěcího pohovoru je důležitá pečlivá příprava. Ke každému pracovníkovi musíme přistupovat individuálně, s pochopením a zájmem. Rozhodnutí o propuštění stručně zdůvodnit, být připraven na reakci propouštěného, vysvětlit, jaké kroky budou následovat, stanovit přesné datum ukončení pracovního poměru a popsat procedury s propouštěním spojené. Závěrem je vhodné nabídnout pracovníkovi např. možnost využití outplacementu, zdůraznit přednosti pracovníka, zaujmout pozitivní postoj a popřát úspěch v pracovním i soukromém životě (Kociánová, 2010).

10.2.2 Outplacement

Outplacement je možné definovat jako proces pomáhání propouštěným pracovníkům při hledání nového zaměstnání a zahajování kariéry (Armstrong, 1999).

Outplacement může organizace zajistit externí službou nebo vlastními silami. Jeho cílem je minimalizovat trauma ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti. Součástí outplacementu bývá možnost využít konzultanta a poskytnutí technické a informační podpory pracovníkovi, např. telefon, internet (Kociánová, 2010).

10.3 Odchody pracovníků z vlastní vůle

Armstrong (1999) říká, že když lidé odcházejí z organizace z vlastní vůle, je nutné provést s nimi pohovor, analyzovat příčiny odchodu a postarat se o pracovní posudek.

10.3.1 Pohovory s odcházejícími pracovníky

Cílem pohovoru s odcházejícími pracovníky by mělo být zjištění důvodů, které zaměstnanci udávají pro svůj odchod. Tyto důvody můžeme analyzovat podle následujících okruhů: vyšší mzda nebo plat, větší jistota, lepší perspektiva, urychlení kariéry, stěhování z daného území, nespokojenost se mzdou nebo platem, nespokojenost s dosavadní kariérou a jejími perspektivami, nespokojenost s pracovními podmínkami, špatné vztahy s manažery nebo nadřízenými, špatné vztahy se spolupracovníky, pocit nejistoty, šikanování nebo obtěžování (Armstrong, 1999).

Kociánová (2010) doplňuje, že pohovor s odcházejícím pracovníkem může být zdrojem cenných informací o situaci na pracovišti, kdy odcházející pracovník často poskytne informace, které stávající pracovník nesdělí.

10.3.2 Pracovní posudek (reference)

Zaměstnavatelé nemusí žádostem o reference vyhovět. Zaměstnanci nemají právo vidět reference s výjimkou toho, kdy musí obdržet kopii referencí jako součást materiálu zdůvodňujícího propuštění pracovníka, nebo v případech, kdy to vyžaduje zákon. V České republice je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci pracovní posudek, pokud o to zaměstnanec požádá ve lhůtě 15 dnů od požádání. Nemusí jej ale vydat dříve než v době dvou měsíců před skončením pracovního poměru (Armstrong, 1999).

10.4 Penzionování

Penzionování může organizace ovlivnit pouze z hlediska jeho načasování (Koubek, 2007). Politika penzionování by měla obsahovat údaje o tom, kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu, podmínky, za kterých mohou pracovat i po dosažení důchodového věku, zajištění předdůchodového vzdělávání a poskytování poradenských služeb lidem chystajícím se do důchodu (Armstrong, 1999).

11 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce jsem se zabývala literárním průzkumem v oblasti řízení lidských zdrojů, který bude sloužit jako základní prvek pro následující praktickou, analytickou i projektovou část práce.

Teoretická část diplomové práce byla rozdělena do deseti kapitol.

První kapitola byla věnována základní klasifikaci podniků a její značná část se zabírala definováním malého podniku.

V následující kapitole jsem se zabývala popisem personální práce, personálního řízení, řízení lidských zdrojů a přehledem základních personálních činností.

Poznatky k získávání, výběru a adaptaci pracovníků byly zpracovány ve třetí kapitole.

Teoretická základna vytváření a analýzy pracovních míst byla obsahem kapitoly čtvrté.

Následující kapitola byla zaměřena na personální plánování, jeho základní dělení a příklady možných metod.

Řízením a hodnocením pracovního výkonu, hodnocením pracovníků a uvedením příkladů metod hodnocení pracovníků vhodných pro malý podnik se zabírala šestá kapitola. Sedmou kapitolou bylo plynule navázáno na odměňování pracovníků.

Vzdělávání a rozvoji pracovníků, včetně uvedení metod vzdělávání pracovníků na pracovišti, mimo pracoviště a popisu distančních metod vzdělávání byla věnována kapitola osmá.

Za důležitý prvek v systému řízení lidských zdrojů považuji také péči o pracovníky a bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Touto oblastí jsem se zabývala v předposlední kapitole. Závěrečná kapitola teoretické části diplomové práce byla věnována ukončování pracovního poměru.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

12 PROFIL EXEKUTORSKÉHO ÚŘADU XY

Exekutorský úřad XY vznikl počátkem listopadu 2004. Dne 19. 11. 2004 byl soudní exekutor jmenován Ministrem spravedlnosti České republiky na základě vítězství ve výběrovém řízení vyhlášeném Exekutorskou komorou ČR v září 2004.

K dnešnímu dni zaměstnává soudní exekutor exekutorského kandidáta, vedoucí kanceláře, vykonavatele soudního exekutora, čtyři asistentky a pracovníci na převedení spisů do elektronické podoby.

Níže uvedená tabulka nabízí přehled vývoje počtu nově příchozích exekučních řízení. V roce 2004 byl úřad v provozu pouze poslední dva měsíce roku. Rok 2005 byl výjimečný získáním velké zakázky, která umožnila personální rozvoj společnosti. V roce 2006 tato zakázka již nepokračovala, což se projevilo na množství nově příchozích exekučních řízení. Od roku 2007 je ale možné sledovat plynulý nárůst počtu nových exekučních spisů.

K 31. březnu letošního roku bylo zpracováno 958 nově příchozích exekučních řízení.

Průměrně je ve sledované společnosti zpracováno 1 070 nových exekučních řízení ročně.

Tab. 1. Vývoj počtu nových exekučních řízení (vlastní zpracování)

	Rok								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet nově příchozích exekučních řízení	6	1920	788	719	764	974	1006	1119	1266
Meziroční vývoj počtu nově příchozích exekučních řízení	x	x	-59%	-9%	6%	27%	3%	11%	13%

12.1 Začlenění společnosti

Každá společnost může být posuzována z mnoha stran a hledisek. Čím více kritérií máme, tím lépe si můžeme utvořit celkový obraz o dané organizaci.

Dle *hospodářského odvětví* patří Exekutorský úřad do kategorie ostatních podniků poskytující služby.

Exekutorský úřad spadá dle *sektorů* do sektoru kvartérního, kam se řadí znalostní služby, tedy služby poskytované na základě znalostí. Patří sem například věda a výzkum, zdravotnictví, školství a právní služby.

Podle *velikosti* - posuzováno statistickým pojetím - patří sledovaná společnost do kategorie malých podniků.

Nesmíme opomenout ani rozdělení dle *právní formy*.

Exekutor vykonává svou činnost jako svobodné povolání a je podnikatelem. Na výkon činnosti exekutora se nevztahuje živnostenský zákon. Exekutor vykonává svou činnost (podnikání) na základě jiného právního předpisu, a to zákona číslo 120/2001 Sb., exekuční řád (Bochezová, 2011).

12.2 Zaměstnanci a organizační struktura

V současné době zaměstnává soudní exekutor sedm zaměstnanců na plný úvazek, jednoho zaměstnance na částečný úvazek a jedna asistentka je na mateřské dovolené. Všichni zaměstnanci soudního exekutora musí mít uzavřenu pracovní smlouvu. S ohledem na stávající právní úpravu není přípustné, aby soudní exekutor zaměstnával osoby na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Údaje o stavu zaměstnanců jsou evidovány také na Exekutorské komoře České republiky.

Exekutorský kandidát zastupuje soudního exekutora ve všech jednáních a má právní vzdělání. Pro činnost vykonavatele soudního exekutora je nutné splnit podmínky dané zákonem a úspěšně složit předepsanou zkoušku.

Tab. 2. Přehled současného stavu počtu zaměstnanců exekutorského úřadu (vlastní zpracování)

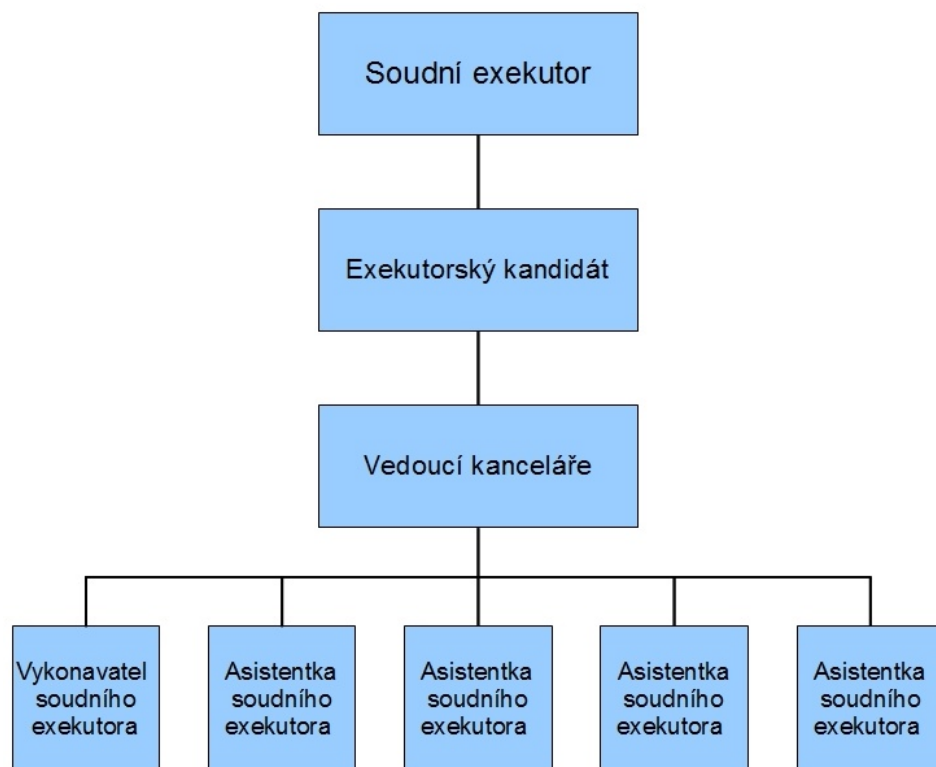
pracovní pozice	počet pracovníků	typ úvazku	typ pracovní smlouvy
soudní exekutor - majitel	-	-	-
zástupce soudního exekutora	1	plný	doba neurčitá
vedoucí kanceláře soudního exekutora	1	plný	doba neurčitá
asistentka soudního exekutora	5 z toho:		
	4	plný	doba neurčitá
	1	mateřská dovolená	doba neurčitá
vykonavatel soudního exekutora	1	plný	doba neurčitá

pracovní pozice	počet pracovníků	typ úvazku	typ pracovní smlouvy
pracovník pro převod dokumentů do elektronické podoby	1	1/3	dobu určitá
Celkový počet pracovníků	9	x	x

Dále je nutné uvést, že je využíván outsourcing pro úklid prostor exekutorského úřadu, pro zpracování mezd a účetnictví organizace a pro tvorbu a správu softwaru.

Z výše uvedeného počtu zaměstnanců vyplývá, že se jedná o malou organizaci, v důsledku čehož zřejmě dojde ke zkreslení výsledků vybraných ukazatelů.

Vypočítané hodnoty v jednotkách zaměstnanců budou zaokrouhlovány na celé zaměstnance nahoru.



Obr. 5. Organizační struktura společnosti Exekutorský úřad (vlastní zpracování)

Dle grafického znázornění organizační struktury Exekutorského úřadu je patrné hierarchické rozdělení pracovních pozic. Organizační strukturu našeho úřadu bych označila jako funkcionální organizační strukturu.

12.3 Software a technické zázemí

Kvalitní softwarové vybavení je předpokladem úspěšného vedení každé firmy, Exekutorský úřad nevyjímá. Obsah a rozsah exekuční činnosti vykonávané soudním exekutorem bezpodmínečně vyžaduje zavedení a využívání specializovaného softwaru, který umožní vedení databází, vytváření právních dokumentů a komunikaci s vnějším okolím. Tento software také slouží k organizování práce a rozdělování úkolů jednotlivým zaměstnancům v rámci úřadu. V neposlední řadě slouží také k evidenci a kontrole finančního plnění v jednotlivých exekučních případech.

V roce 2009 došlo k zavedení nového softwaru, který byl vyvíjen přímo pro potřeby našeho úřadu za součinnosti všech zaměstnanců. Původně používaný software již nevyhovoval potřebám úřadu, ani nebyl schopen reagovat na vývoj legislativy upravující výkon exekuční činnosti. Zejména bylo třeba reflektovat nutnost používání datových schránek jako hlavního doručovacího prostředku. Dále bylo třeba, aby nový software zautomatizoval některé činnosti, které byly dříve vykonávány ručně. Vzhledem k nárůstu objemu těchto činností již nebylo efektivní, aby byl na jejich výkon vyčleněn jeden nebo dokonce více zaměstnanců úřadu. Zavedení nového softwaru tak přispělo ke snížení chybovosti a navýšení kapacity úřadu. Nový software byl vyvíjen s perspektivou přechodu na elektronický spis a kompletní vedení exekuční činnosti v elektronické podobě, aby odpovídal vývoji a postupné elektronizaci celého odvětví justice.

Celkově došlo zavedením nového softwaru k velké úspoře času i prostředků, neboť jednotlivé činnosti jsou nyní vykonávány efektivněji. S ohledem na lepší uživatelské vlastnosti je zaškolení zaměstnanců na nové činnosti jednodušší. Z hlediska kvality práce není nezanedbatelné, že zavedením nového softwaru došlo ke zlepšení kontroly jednotlivých úkonů a činností prováděných zaměstnanci úřadu (Bochezová, 2011).

13 POPIS SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ve sledované společnosti není zřízen samostatný personální útvar. Veškerá personální rozhodnutí uskutečňuje majitel společnosti, který k tomu využívá informace, podklady a doporučení svých přímých podřízených a to exekutorského kandidáta (zástupce majitele) a vedoucí kanceláře.

Majitel tak rozhoduje o vytváření nových pracovních míst, přijímání či propouštění pracovníků, vzdělávání a osobním rozvoji pracovníků. Věnuje také pozornost vytváření příjemného a bezpečného pracovního prostředí.

13.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Při vzniku společnosti zastala veškerou pracovní agendu jedna asistentka soudního exekutora a soudní exekutor samotný. Postupem času docházelo k nárůstu objemu práce a tím se přirozeným způsobem začala formovat nová pracovní místa, ke kterým náleží přesně určené pracovní úkoly.

V současné době je vytvořeno osm pracovních míst.

Pracovní náplň je u většiny pracovních míst rozdělena na dvě části: základní agendu a společnou agendu.

Pracovní úkoly základní agendy jsou vždy spjaty s konkrétním pracovním místem.

Oproti tomu společná agenda se prolíná téměř všemi pracovními pozicemi. Úkoly společné agendy jsou zpracovávány společně, dle aktuálních časových možností pracovníků, kteří zastávají pracovní místo první, druhé, třetí, čtvrté a sedmé. Konkrétně to znamená, že např. příchozí poštu zpracovává každý den v týdnu jiný pracovník.

Pracovní úkoly společné agendy: příjem telefonátů, zpracování příchozí pošty, odesílání písemné pošty, zpracování úkolů zadaných v kalendáři úřadu, zpracování vrácených doruček, zpracování úřední desky úřadu, vyhotovování žádostí o vyznačení doložek právních mocí, vyznačování právních mocí na rozhodnutí soudního exekutora, vyrozumívání pravomocných rozhodnutí soudního exekutora.

- **Pracovní místo první: „Zakládání nových spisů.“**

Základní agenda: zpracování nově příchozích návrhů na nařízení exekuce, usnesení o nařízení exekuce a pověření k provedení exekuce, vyhotovování žádostí o udělení pověření k provádění exekučních řízení, příjem a výdej hotovostních plateb, jednání s účastníky

řízení, kteří se dostaví do sídla exekutorského úřadu, registrace účastníků dražebních jednání, příjem a výdej složených dražebních jistot, vydávání rozhodnutí soudního exekutora, zpracování výkazů docházky pro externí účetní, objednávky stravenek, vyhotovování poštovního podacího archu pro odchozí písemnou poštu, vydávání rozhodnutí soudního exekutora, zpracování e-mailů, zpracování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, objednávání kancelářských potřeb.

Společná agenda: dle výše uvedené specifikace.

Požadavky na pracovníka: úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou, nejlépe ekonomického zaměření, řidičský průkaz sk. B, trestní bezúhonnost, plná způsobilost k právním úkonům, základní znalost práce na počítači, svědomitost a samostatnost.

- **Pracovní místo druhé: „Lustrace nových spisů.“**

Základní agenda: zpracování lustrací nových spisů, tzn. rozeslání žádostí o poskytnutí součinností do bankovních ústavů, úřadů státní veřejné správy, lustrace nemovitostí povinného, lustrace u Všeobecné zdravotní pojišťovny, správa přeplatků zaslaných na vědomí exekutorskému úřadu, obesílání povinných, vydávání rozhodnutí soudního exekutora, zpracování e-mailů, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele.

Společná agenda: dle výše uvedené specifikace.

Požadavky na pracovníka: úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou, nejlépe ekonomického zaměření, řidičský průkaz sk. B, trestní bezúhonnost, plná způsobilost k právním úkonům, základní znalost práce na počítači, svědomitost a samostatnost.

- **Pracovní místo třetí: „Lustrace starých spisů.“**

Základní agenda: zpracování lustrací starých spisů, tzn. rozeslání žádostí o poskytnutí součinností do bankovních ústavů, úřadů státní veřejné správy, lustrace nemovitostí povinného, příjem telefonátů, zpracování e-mailů, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, obesílání povinných, vydávání rozhodnutí soudního exekutora.

Společná agenda: dle výše uvedené specifikace.

Požadavky na pracovníka: úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou, nejlépe ekonomického zaměření, řidičský průkaz sk. B, trestní bezúhonnost, plná způsobilost k právním úkonům, základní znalost práce na počítači, svědomitost a samostatnost.

- **Pracovní místo čtvrté: „Archivace spisů.“**

Základní agenda: archivace vymožením, zastavením či zánikem pověření soudního exekutora, zrušení vydaných exekučních příkazů, vyhotovení Potvrzení o skončení exekuce a jeho rozeslání účastníkům řízení, archivace spisu v softwaru soudního exekutora, vystavování faktur v případě ukončení exekuce zastavením, zpracování e-mailů, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, vydávání rozhodnutí soudního exekutora.

Společná agenda: dle výše uvedené specifikace.

Požadavky na pracovníka: úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou, nejlépe ekonomického zaměření, řídičský průkaz sk. B, trestní bezúhonnost, plná způsobilost k právním úkonům, základní znalost práce na počítači, svědomitost a samostatnost.

- **Pracovní místo páté: „Vykonavatel soudního exekutora.“**

Základní agenda: z pověření soudního exekutora provádění výkonu rozhodnutí podle občanského soudního řádu, tedy prohlídka domu či bytu povinného, soupis movitých věcí, zajištění sepsaných věcí, odhad sepsaných movitých věcí, poučení povinného, doručení potřebných rozhodnutí soudního exekutora.

Společná agenda: povaha pracovního místa nedovoluje, aby se vykonavatel soudního exekutora podílel na společném vykonávání společné agendy, tak, jak byla vymezena v kapitole 13.1, neboť vykonavatel soudního exekutora pracuje převážně v terénu.

Požadavky na pracovníka: úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou, řídičský průkaz sk. B, úspěšné složení kvalifikačních zkoušek vykonavatele soudního exekutora, plná způsobilost k právním úkonům, základní znalost práce na počítači, bezúhonnost, pracovní poměr u exekutora trvající nejméně 6 měsíců, flexibilita, samostatnost.

- **Pracovní místo šesté: „Převod spisů do elektronické podoby.“**

Základní agenda: převod spisů z papírové podoby do podoby elektronické prostřednictvím skenování tzn. skenování každé strany papírového spisu dle přiloženého spisového přehledu tak, aby byla zajištěna kontinuita převodu do elektronické podoby, skenování veškerých doručenek obsažených ve spisu a přiřazení jejich elektronické podoby k odeslané poště v elektronickém spisu, kontrola správnosti naskenovaných dokumentů, skartace převedených spisů.

Společná agenda: pro tuto pracovní pozici není stanovena společná agenda.

Požadavky na pracovníka: úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou, plná způsobilost k právním úkonům, základní znalost práce na počítači, svědomitost a samostatnost, bezúhonnost.

- **Pracovní místo sedmé: „Vedoucí kanceláře.“**

Základní agenda: zpracování příchozích plateb na účet soudního exekutora, příprava odesílání vymoženého peněžního plnění, lustrace v registru CEO (Centrální evidence obyvatel), komunikace s externí účetní úřadu, komunikace s externí společností zajišťující IT servis, komunikace s Exekutorskou komorou České republiky, vydávání zálohových faktur, editace faktur a plateb, zpracování e-mailů, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, vydávání rozhodnutí soudního exekutora, zaučování nově přijatých pracovníků, určování priorit prací, určení rozložení prací v případě nemoci člena týmu, přiřazování úkolů jednotlivým zaměstnancům, zpracování návrhu odměn přímých podřízených pracovníků, vedení týmu.

Společná agenda: dle výše uvedené specifikace.

Požadavky na pracovníka: úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou, nejlépe ekonomického zaměření, řidičský průkaz sk. B, trestní bezúhonnost, plná způsobilost k právním úkonům, základní znalost práce na počítači, svědomitost a samostatnost.

- **Pracovní místo osmé: „Exekutorský kandidát.“**

Základní agenda: vyhotovování všech procesních rozhodnutí, které jinak přísluší soudnímu exekutorovi při výkonu exekuční činnosti, tj. vyhotovování rozhodnutí o způsobu provedení exekuce, o určení nákladů exekuce, o zastavení exekuce, o odkladu exekuce, o procesním nástupnictví účastníků, o nařízení dražebního jednání, o rozvrhu výtěžku dražby a jiné, jednání s účastníky řízení, vedení nařízených jednání, včetně dražebních při prodeji movitých i nemovitých věcí, vedení jednání se zájemci o služby soudního exekutora, právní konzultace a pomoc pro účastníky řízení a zájemce z řad veřejnosti, vyřizování fakturace třetím osobám, správa elektronické podatelny soudního exekutora, vyřizování příchozí pošty, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, e-mailů a telefonátů, proškolení týmu při změnách právních předpisů.

Společná agenda: pro tuto pracovní pozici není stanovena společná agenda.

Požadavky na pracovníka: vysokoškolské vzdělání právní, trestní bezúhonnost, plná způsobilost k právním úkonům, úspěšné složení kandidátských zkoušek, zápis do seznamu

kandidátu vedeného u Exekutorské komory České republiky, základní znalost práce na počítači, svědomitost a samostatnost.

13.1.1 Rotace práce

Ve sledované společnosti je uplatňována tzv. rotace práce, která má charakter dlouhodobé, horizontální rotace práce. Pracovníci jsou s roční pravidelností, vždy k prvnímu březnu daného roku, přemísťováni k výkonu odlišných úkolů, avšak zůstávají na stejné úrovni řízení. Tím je zajištěna plná zastupitelnost řadových pracovníků.

13.2 Personální plánování

Pro potřeby sledovaného podniku byla pro plánování pokrytí potřeby pracovníků pro rok 2013 použita bilanční metoda.

Současný stav aktivních pracovníků je osm. Pro letošní rok předpokládal majitel podniku odchod tří pracovníků na mateřskou dovolenou. Jedna pracovnice již oznámila těhotenství s tím, že termín porodu je září 2013. U dvou dalších pracovníků se nyní odchod na mateřskou dovolenou stále pouze předpokládá a to vzhledem k jejich věku a rodinné situaci. Ovšem žádné další těhotenství nebylo prozatím potvrzeno.

V měsíci září 2013 by se mohla vrátit na poloviční úvazek zpět pracovnice z mateřské dovolené. Od ledna 2014 by pak tato pracovnice nastoupila na plný úvazek.

8 (zjištěný počet pracovníků na začátku plánovacího období)
- 3 (odhad ztrát pracovníků během plánovacího období)
+ 1 (odhad zisků pracovníků během plánovacího období)
= 6 (odhad počtu pracovníků na konci plánovacího období)

Obr. 6. Použití bilanční metody (vlastní zpracování)

Odhad počtu pracovníků na konci plánovacího období je šest pracovníků s tím, že odhadnutý zisk jednoho pracovníka během plánovacího období by měl hodnotu pouze polovičního úvazku.

13.3 Získávání pracovníků

Doposud byli pracovníci přijímáni na základě výběrového řízení, nebo na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Výběrové řízení probíhalo v rámci jednoho dne, kdy dopoledne byly prováděny psychologické testy a odpoledne byly prověřovány základní doved-

nosti uchazečů při práci s počítačem a osobní pohovory s majitelem společnosti. Psychologické testy vždy připravovala, prováděla a vyhodnocovala manželka majitele, která má odpovídající kvalifikaci.

Zbývající agendu a rozhodování měl na starosti pouze majitel společnosti, neboť v době největšího personálního rozšiřování společnosti nebyla vytvořena pozice vedoucí kanceláře, která by na těchto pracích s vedením spolupracovala.

13.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Ve sledované společnosti není řízení pracovního výkonu, ani hodnocení pracovníků podloženo písemnou dohodou. Vše probíhá spíše na neformální úrovni, v podobě ústní dohody.

Každých šest měsíců probíhá mezi majitelem společnosti a jednotlivými zaměstnanci hodnotící pohovor. Jedná se o ústní shrnutí výsledků práce. Rozhovor o tom, co by chtěl pracovník změnit, zda nyní řeší na pracovišti nějaký problém, zda by chtěl svoji práci obohatit o nové prvky, zda a jak zvládá zadané pracovní úkoly. V případě nesplnění pracovních úkolů jsou vyvozeny důsledky v podobě snížení prémie za pololetní práci.

13.5 Odměňování pracovníků

System odměňování sledované společnosti je složen z peněžních odměn (pevné mzdy), nepeněžních odměn (uznání, úspěch, osobní růst) a zaměstnaneckých výhod.

Peněžní odměňování přímé tvoří základní mzda, pololetní prémie a u některých pozic příplatek za vedení. Nepřímé peněžní odměňování tvoří příspěvky zaměstnancům na životní pojištění a na stravování. Z nepeněžního odměňování je dále poskytován služební mobilní telefon a automobil. Přičemž mobilní telefon může využívat pouze vedoucí kanceláře a zástupce majitele firmy, který má k dispozici také služební automobil.

Všichni zaměstnanci mají roční možnost čerpání ročního příspěvku na školení dle vlastního výběru ve výši stanovené majitelem. Pokud není tento příspěvek vyčerpán, nepřevádí se do dalšího období, ani není vyplacen pracovníkovi.

13.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Z metod vzdělávání na pracovišti je používáno asistování, a to zejména ve fázi adaptace nových pracovníků. Dále je využíváno delegování a rotace práce. V závislosti na změnách právní úpravy činnosti soudních exekutorů je využíváno také k rozšiřování práce.

Mimo pracoviště jsou pracovníci vysíláni na komerční školení a školení, která jsou pořádána Exekutorskou komorou a týkají se zpravidla legislativních změn při provádění exekučních řízení.

Pracovník zaměstnaný na pozici asistent či asistentka soudního exekutora má možnost stát se vykonavatelem soudního exekutora a rozšířit si tak své znalosti a kvalifikaci. Každý vykonavatel soudního exekutora musí minimálně jednou ročně absolvovat školení, zaměřené na problematiku výkonu mobiliárních exekucí.

13.7 Péče o pracovníky a BOZP

Péče o pracovníky v malých firmách zahrnuje pracovní dobu, pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti a ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.

Pracovní doba je ve sledované společnosti 40 hodin týdně s tím, že začátek pracovní doby je stanoven na 7:30 hod. a konec na 16 hod. Pracovní prostředí je koncipováno ve smyslu open space a je vybavené klimatizací. Součástí pracoviště je i kuchyňka s kávovarem, rychlovarnou konvicí, mikrovlnou troubou a zásobníkem na pramenitou vodu. Přestávky na občerstvení nejsou striktně nařízeny. Co se týče BOZP jsou pravidelně pořádána školení, jejichž součástí je i školení řidičů. Z pohledu BOZP není pracoviště sledované společnosti rizikové.

13.8 Ukončování pracovního poměru

Od vzniku organizace odešly pouze dvě pracovnice. Pracovní poměr byl vždy po vzájemné dohodě se zaměstnavatelem ukončen dohodou. Součástí ukončování pracovního poměru byl i propouštěcí rozhovor. Domnívám se, že jeho cílem bylo zjistit důvod odchodu. Přesný obsah rozhovorů mi není znám.

14 METODY ANALÝZY

V diplomové práci byl pro sběr dat zvolen polostrukturovaný rozhovor. Ten se vyznačuje tím, že je předem připraven soubor otázek či témat, který bude jeho předmětem, ale jejich pořadí není striktně stanoveno. Tazatel musí probrat všechny otázky, ale může je částečně modifikovat (Reichel, 2009).

Nespornou výhodou, oproti dotazníkovému šetření je, že tazatel může klást doplňující otázky, může sledovat neverbální vyjadřování dotazovaného a v případě nepochopení znění otázky, může být vše hned objasněno.

Analytická část diplomové práce bude také doplněna o SWOT analýzu řízení lidských zdrojů sledované společnosti, jejíž hlavní prvky budou vygenerovány na základě praktických zkušeností a znalostí prostředí společnosti zástupce majitele a vedoucí kanceláře sledované společnosti.

14.1 Přípravná fáze

V této fázi byl naplánován celý průběh dotazování. Nejdříve byly připraveny otázky polostrukturovaného rozhovoru, které byly rozčleněny do šesti samostatných bloků, kterými jsou organizace práce, účinnost motivace, odměňování, osobní růst, pracovní prostředí, fluktuace a žádoucí změny.

Dále probíhalo samotné provedení polostrukturovaných rozhovorů.

Před zahájením dotazování, byl respondentům vysvětlen účel provádění rozhovorů. Rozhovory byly po domluvě s dotazovanými nahrávány a byly z nich pořizovány písemné poznámky.

14.2 Cíl dotazování

Cílem dotazování bylo získat názory respondentů k současnému systému řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti a rozpoznat, co vnímají zaměstnanci jako problém, s čím jsou naopak spokojeni a jaké by případně navrhovali změny.

Zajímavou perspektivu provedených rozhovorů přinesly odpovědi majitele firmy, kterému byly kladeny tytéž otázky, na které ale odpovídal z pohledu zaměstnavatele, nikoli z pohledu zaměstnance.

Níže je uveden seznam kladených otázek.

První blok – organizace práce (množství, zátěž pracovníků)

1. Domníváte se, že jste na svém pracovním místě přetížen?
2. Myslíte si, že jsou všichni pracovníci přibližně stejně vytíženi?
3. Domníváte se, že stávající objem práce zpracovává dostatečný počet pracovníků?
4. Myslíte si, že je dostatečně vyřešena zastupitelnost pracovníků?
5. Domníváte se, že by bylo vhodné rozšířit pracovní tým o nové pracovníky již nyní, např. i formou zkráceného pracovního úvazku?
6. Pokud ano, kolik pracovníků by podle Vás mělo být přijato a v jakém časovém horizontu?
7. Při jakém množství nově příchozích spisů za rok, je podle Vás situace zvládnutelná za stávajícího počtu pracovníků?
8. Máte obavu, že dojde k poklesu objemu práce, či poklesu ziskovosti firmy na takovou úroveň, že bude nutné přistoupit např. ke snižování mezd, krácení pracovních úvazků, nebo propouštění?

Druhý blok – účinnost motivace, odměňování

1. Je pro Vás odměňování dostatečně motivující k plnění pracovních úkolů?
2. Jaké formy odměňování byste uvítal?
3. Myslíte si, že jste dostatečně neformálně hodnocen (vyjádření pochvaly, uznání)?
4. Vnímáte jako nedostatek absenci formálního hodnocení, jehož výsledkem je zpravidla formální zápis?
5. Máte dle Vašeho názoru dostatečnou zpětnou vazbu od zaměstnavatele?
6. Vyhovuje Vám odměna s pololetní frekvencí nebo byste navrhoval jiný způsob?
7. Jaký druh benefitů byste uvítal?

Třetí blok – osobní růst

1. Cítíte potřebu dalšího zvyšování kvalifikace v oboru? (Proč ne?)
2. Pokud ano, jaké vidíte možnosti dalšího sebevzdělávání?
3. Připadá Vám dostačující nabídka školení?

Čtvrtý blok – pracovní prostředí

1. Vnímáte pracovní prostředí pozitivně a to jak po materiální stránce, tak i po stránce vztahů na pracovišti?
2. Máte návrhy na provedení změn v oblasti pracovního prostředí?

Pátý blok – fluktuace

1. Odešel byste ze společnosti, kdybyste měl tuto možnost?
2. Pokud ano, jaké jsou Vaše důvody a co Vám doposud v odchodu zabránilo?
3. Myslíte si, že je dostatečně vyřešena otázka blížících se odchodů na mateřské dovolené?

Šestý blok – žádoucí změny

1. Co byste změnil, kdybyste měl tuto možnost?
2. Co v současnosti vnímáte jako největší problém?

14.3 Vyhodnocení provedených rozhovorů

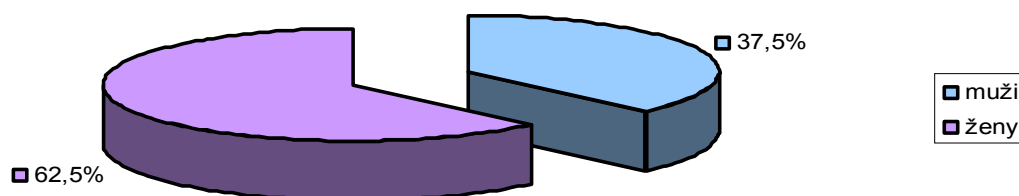
Tato část diplomové práce obsahuje vyhodnocení získaných odpovědí z provedených rozhovorů. Nejdříve bude blíže specifikován vzorek respondentů. Následně bude slovně popsáno vyhodnocení odpovědí zaměstnanců na jednotlivé bloky otázek. Toto bude doplněno samostatným vyhodnocením odpovědí majitele společnosti.

Dále bude následovat zpracování SWOT analýzy a to včetně matematického modelu.

14.3.1 Vzorek respondentů

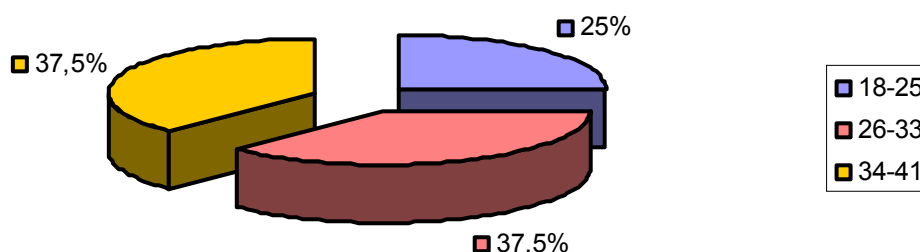
Rozhovory probíhaly v prostorách sledované společnosti individuálně s majitelem společnosti, jeho zástupcem a se zbývajících šesti pracovníky.

Celkem tak vzorek respondentů tvořilo osm dotazovaných, z toho tvořilo 62% žen.



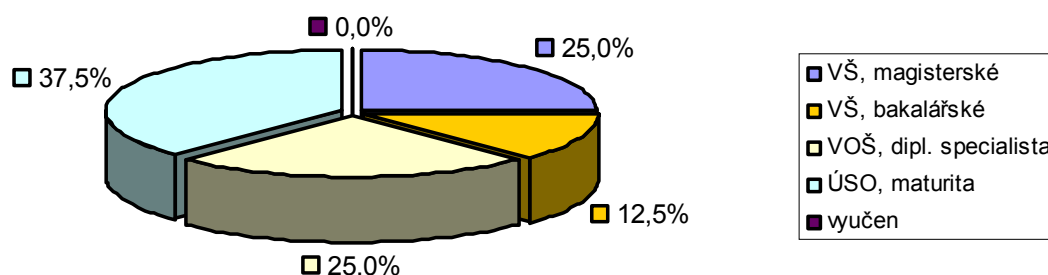
Obr. 7. Procentuální vyjádření pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Pro potřeby identifikace vzorku respondentů dle věku, byli dotazovaní rozděleni do tří víceletých věkových skupin. Ve skupině 18 – 25 let se nacházelo 25% respondentů. Skupinu 26 – 33 let a skupinu 34 – 41 let zastoupilo shodných 37,5% dotazovaných.



Obr. 8. Procentuální vyjádření věkových kategorií dotazovaných (vlastní zpracování)

Co se týče rozdělení dotazovaných dle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání, tak největší zastoupení měla kategorie úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou s 37,5% respondentů. Shodných 25% respondentů dosáhlo vysokoškolského magisterského a vyššího odborného vzdělání. Kategorii vysokoškolské vzdělání bakalářské odpovídalo 12,5% dotazovaných. Nikdo nebyl pouze vyučen.



Obr. 9. Procentuální vyjádření nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

14.3.2 Vyhodnocení odpovědí na otázky prvního bloku - organizace práce

U většiny odpovědí se zaměstnanci shodovali zcela, nebo byly jejich názory velmi podobné.

Všichni pracovníci, mimo dvou, se nyní cítí přetížení. Jako méně vytíženou pozici uvedli dotazovaní pracovní místo vykonavatele.

Dotazovaní se zcela shodli, že stávající objem práce nezpracovává dostatečný počet pracovníků a dochází tím k vyšší chybovosti. Optimální množství spisů na stávající počet pracovníků vidí shodně okolo 1 000 nově přichozích spisů ročně.

Všichni dotazovaní se shodli, že zastupitelnost řadových zaměstnanců je dostatečně vyřešena, neboť je praktikována rotace práce. Jako nedostatečně zastupitelné pozice označili zástupce majitele a vedoucí kanceláře.

Na otázku, zda by bylo vhodné rozšířit pracovní tým o nové pracovníky, šest zaměstnanců odpovědělo, že by měl být již nyní přijat minimálně jeden pracovník, alespoň na poloviční úvazek. Jeden dotazovaný vidí řešení v rozšíření pracovních úvazků a proplácení přesčasů. Nikdo z pracovníků nemá obavu, že bude nutné přistoupit ke snižování mezd nebo propouštění.

14.3.3 Vyhodnocení odpovědí na otázky druhého bloku - účinnost odměňování, motivace

Z provedeného dotazování vyplynulo, že odměňování je dostatečně motivující pro tři z dotazovaných. Většina respondentů by uvítala např. zavedení ošatného, častější odměny či zvýšení mezd.

Šest dotazovaných se cítí nedostatečně neformálně hodnoceno a uvádí, že nemají dostatečnou zpětnou vazbu od zaměstnavatele. Tři pracovníci nevnímají jako nedostatek absenci formálního hodnocení a tři zbývající pracovníci by tento způsob hodnocení vyzkoušeli.

Mimo jednu pracovníci všem vyhovuje pololetní frekvence odměn, i když všichni by ocenili mimořádné odměny za zpracování většího objemu práce.

Co se týče benefitů byly uváděny následující návrhy: příspěvek na rekreaci, dovolená navíc, příspěvky na vzdělávání, jazykové kurzy, či proplácení dopravného.

14.3.4 Vyhodnocení odpovědí na otázky třetího bloku - osobní růst

Potřebu dalšího zvyšování kvalifikace vyjádřili pouze tři dotazovaní. Shodně uvedli, že by jako formu dalšího sebevzdělávání využili školení a kurzů organizovaných Exekutorskou komorou České republiky a zároveň i komerční školení zaměřená na osobnostní rozvoj. Jeden z dotazovaných dále uvedl, že využívá také domácího samovzdělávání.

Nabídku školení považují za dostačující, ale v případě proběhnutí legislativních změn by uvítali častější školení, která budou zaměřena na aktuální změny.

Ostatní dotazovaní necítí potřebu dalšího zvyšování kvalifikace, neboť neví, jaký by jim toto přineslo užitek.

14.3.5 Vyhodnocení odpovědí na otázky čtvrtého bloku – pracovní prostředí

Většina respondentů uvedla, že pracovní prostředí vnímají pozitivně a to jak po materiální stránce, tak po stránce vztahů na pracovišti.

Jeden z respondentů uvedl, že materiální stránka je v pořádku, ale někdy má problém se vztahovou stránkou, protože některé kolegy nevnímá jako týmové hráče.

V otázce návrhů na provedení změn v oblasti pracovního prostředí nejčastěji zazníval požadavek na zvětšení prostor kanceláře. Většina respondentů vnímá současnou kancelář jako malý prostor. Jeden z dotazovaných uvedl, že by chtěl více oddělených prostor, neboť se hůře soustředí na svoji práci, když např. více kolegů najednou vyřizuje telefonát. Zazněly také požadavky na zlepšení technického zázemí, jako např. obměna počítačů.

14.3.6 Vyhodnocení odpovědí na otázky pátého bloku – fluktuace

Čtyři ze sedmi dotazovaných by společnost opustili, kdyby měli tuto možnost.

Jako důvod pro odchod ze společnosti byla vždy uvedena výše mzdy, kterou dotazovaní hodnotili jako nízkou za odváděné množství práce.

V odchodu ze společnosti těmto respondentům zabránila nedostatečná nabídka vhodných pracovních míst.

Na poslední otázku, zda je dostatečně vyřešena otázka blížících se odchodů na mateřské dovolené, pracovníci shodně uvedli, že není. Všichni se shodují, že by bylo vhodné přijmout nového pracovníka. Jeden z dotazovaných dále dodal, že situace by měla být vyřešena podmíněným povolením přesčasů po období zaškolení nového zaměstnance.

14.3.7 Vyhodnocení odpovědí na otázky šestého bloku – žádoucí změny

Na otázku: „Co byste změnil, kdybyste měl tuto možnost?“ zazněly různé odpovědi.

Dvěma pracovníkům vše vyhovuje a nic by nyní neměnili.

Zazněl ale také požadavek na změnu informačního systému, kdy dotazovaný vidí problém s komunikací s dodávající firmou. Dle názoru respondenta nedochází k tak pružnému odstraňování nedostatků, jak by bylo potřeba. Tři respondenti by přijali nového pracovníka a poslední dotazovaný by chtěl oddělenější pracovní prostory.

Největší problém všichni dotazovaní vidí v dalším nárůstu objemu práce, který by měl být zpracován stávajícím počtem pracovníků. Jeden z respondentů dále uvedl obavu z toho, že by těhotná kolegyně musela ze dne na den opustit pracoviště. Další dotazovaný se obává odchodů všech tří zvažovaných pracovníků na mateřskou dovolenou, neboť se jedná o pracovníce s víceletým pracovním poměrem a tedy kvalifikované pracovníce, za které je nutné vychovat odpovídající náhradu.

14.3.8 Vyhodnocení rozhovoru s majitelem společnosti

Majitel sledované společnosti se necítí být přetížen prací v kanceláři, ale spíše tlaky, které na něho působí z vnějšího prostředí, ze strany Exekutorské komory České republiky a ze strany stávajících větších klientů. Přetěžuje ho spíše odpovědnost za to, že musí získávat nové zakázky, které zajistí chod úřadu při ponechání stávajícího počtu pracovníků.

Domnívá se, že všichni pracovníci jsou přibližně stejně vytíženi a že stávající objem práce zpracovává odpovídající počet pracovníků.

Nevyřešenou zastupitelnost spatřuje pouze u svého zástupce.

S přihlédnutím k blížícímu se odchodu kolegyně na mateřskou dovolenou, by bylo dle jeho názoru, vhodné rozšířit pracovní tým o nového pracovníka již nyní a to tak, že nejdříve by byl sjednán pracovní poměr na poloviční úvazek. Tento by byl změněn na plný úvazek po odchodu pracovnice na mateřskou dovolenou, který je předpokládán v srpnu letošního roku.

Za zvládnutelné množství nově příchozích spisů na stávající počet pracovníků považuje 1 500 až 2 000 spisů.

Jako jediný z dotazovaných odpověděl kladně na poslední otázku tohoto bloku: „Máte obavu, že dojde k poklesu objemu práce, či poklesu ziskovosti firmy na takovou úroveň, že bude nutné přistoupit např. ke snižování mezd, krácení pracovních úvazků, nebo propouštění?“. Nynější stav považuje za udržitelný ještě po dobu dvou let.

K otázkám druhého bloku uvedl, že doufá, že je odměňování pro pracovníky dostatečně motivující. Neplánuje další rozšíření forem odměňování.

Domnívá se, že by nebylo účelné zavedení formálního hodnocení, neboť společnost je malým kolektivem. Mohl by zlepšit neformální hodnocení. Myslí si, že poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu svým zaměstnancům.

Pololetní odměny vidí jako dostačující. Nad otázkou benefitů se často sám zamýšlí. Nyní poskytuje prémie, stravenky, dva „sick days“, předplatné do sportovního centra, společenský večer s ochutnávkou vín, vánoční poukázky na oblečení, finanční balíček na komerční školení a odbornou literaturu.

V části osobní růst uvedl, že by všichni pracovníci měli pravidelně navštěvovat školení týkající se změn právní úpravy a dle svého uvážení vybírat také z komerčních školení.

Nabídku školení nevidí jako dostačující.

Pracovní prostředí vnímá pozitivně jak po materiální stránce, tak i po stránce vztahů na pracovišti. Jako jedinou změnu by provedl záměnu stávající zděné příčky, která odděluje jeho kancelář od společné kanceláře zaměstnanců, za příčku skleněnou. Tím by podpořil myšlenku kolektivu jako jednoho organismu. Dále uvedl, že byť je majitelem společnosti, tak není nepřístupný, nechává po 90% času své přítomnosti v kanceláři otevřené dveře a skleněnou příčkou by chtěl tento efekt „otevřených dveří“ ještě podpořit a umocnit.

K fluktuaci uvedl, že doufá, že nikdo ze stávajících pracovníků nechce společnost opustit. Od vzniku společnosti odešly pouze dvě pracovnice. Kdyby ho někdo oslovil s tím, že chce odejít, tak by se jistě dohodli, ale zajímal by ho také důvod odchodu.

Jako žádoucí změnu na pracovišti by uvítal ještě větší celistvost vztahů. Co se týká vnějšího prostředí, považuje za žádoucí prosazení teritoriality, která by s sebou přinesla nové zakázky. Dále by ocenil vyjasnění legislativy upravující úhradu nákladů exekuce v případech zjištění nemajetnosti povinného nebo záměny soudního exekutora.

Jako největší problém z vnějšího prostředí nyní vnímá naladění ve společnosti a protixekutorské nálady. Na pracovišti je nyní dle jeho názoru nutné vyřešit zastoupení za kolegyni, která v srpnu odchází na mateřskou dovolenou. Je také potřeba být připraven na další potencionální odchody. Uvědomuje si, že návrat kolegyně z mateřské dovolené již v září nepokryje ohlášený odchod, když nastupující pracovnice bude až do ledna pracovat pouze na poloviční úvazek. Tento zářijový návrat do práce je ale prozatím pouze předpokladem, protože vše záleží na možnosti umístění druhého dítěte do mateřské školy.

Pokud by mu bylo oznámeno další těhotenství, nebyla by situace zvládnutelná, neboť již teď si je vědom vyššího množství spisů, které je nyní zpracováváno.

Tuto situaci chce v brzké době vyřešit přijetím nového pracovníka, který by byl prozatím přijat pouze na poloviční úvazek. Pokud by se v září nevrátila kolegyně zpět do práce, byl by mu zřejmě úvazek změněn na plný. V případě uskutečnění návratu kolegyně již v září by tyto dva poloviční úvazky pokryly srpnový odchod na mateřskou dovolenou. Nový pracovník by pak byl po určitou dobu „záloha“ pro případ ohlášení dalšího těhotenství.

Pracovní poměr by byl s novým pracovníkem sjednán na dobu určitou, aby nebyl problém s případným rozvázáním pracovního poměru, pokud by se pracovník stal nadbytečným.

14.4 SWOT analýza

Použití SWOT analýzy může pomoci nahlížet na firmu prostřednictvím jejich silných a slabých stránek a zároveň umožňuje zamyslet se nad příležitostmi a hrozbami pro danou společnost.

14.4.1 Vnitřní prostředí

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • přímý přístup k nadřízenému • rychlá komunikace • snadné zavádění inovací • rychlé a levné proškolení pracovníků • snadné předávání znalostí a zkušeností • příjemné pracovní prostředí • tolerance a vstřícnost • možnost čerpání dovolené bez dodržování doby nahlášení dovolené • příspěvek na stravu • příspěvek na životní pojištění • služební telefon a automobil • podniková kultura • liberální styl řízení • pracovní doba • prostorové řešení pracoviště 	<ul style="list-style-type: none"> • firma „rodinného typu“ – obtížnější kritika spolupracovníků • nedostatečná motivace • nynější větší pracovní zátěž, která může vést k vyšší chybovosti • nedostatek neformálního hodnocení • absence plánu osobního rozvoje pracovníků • nedostatečná stabilizace pracovníků • absence volitelných benefitů pro pracovníky na všech úrovních • na pracovníky jsou kladeny vyšší nároky ohledně zpracování většího objemu práce bez dodatečného ohodnocení • absence společných porad, na kterých by byl řešen chod a další vývoj organizace • další nárůst objemu práce

Obr. 10. Silné a slabé stránky sledované společnosti (vlastní zpracování)

K hlavním silným stránkám sledované společnosti patří přímý přístup k nadřízenému, který umožňuje korektní a otevřené vztahy mezi vedením a ostatními zaměstnanci. Dále zde můžeme zařadit snadné zavádění inovací a s tím související rychlé a levé proškolení pracovníků. Další prvky, kterými jsou liberální styl řízení a příjemné pracovní prostředí pak mohou působit jako stabilizační prvky.

Za klíčové slabé stránky sledované společnosti byla označena nedostatečná motivace, která může vést k poklesu pracovního výkonu. K tíži jsou zde také blízké vztahy mezi pracovníky, typické pro firmy tzv. rodinného typu, kdy je obtížnější vyslovit kritiku spolupracovníkům. Chod firmy může v budoucnu vážně ohrozit i nedostatečná stabilizace pracovníků, která souvisí se mzdovou politikou, s vytvářením podmínek pro další vzdělávání a rozvoj pracovníků, možnostmi kariérního postupu, se spokojeností pracovníků s jejich prací a pracovním prostředím a s celkovou firemní kulturou společnosti. Současné vyšší pracovní zatížení jednotlivých pracovníků může vést spolu s dalším nárůstem objemu práce k vyšší chybovosti pracovníků. Tyto faktory mohou přispívat k nárůstu frustrace a nespokojenosti pracovníků, což může v kombinaci s nedostatečnou motivací vyústit v pokles pracovního výkonu zaměstnanců.

14.4.2 Vnější prostředí

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • nárůst počtu exekucí jako stabilizační faktor pracoviště • vyšší procento úspěšně vymožených exekucí • získání nové zakázky, ve které nebude úspěšně vymoženo pouze malé procento spisů • účinnou komunikací s veřejností včetně škol usilovat o zvýšení zájmu o práci v exekutorských institucích • ochota vzdělávat se a měnit bydliště • zefektivnění práce Exekutorské komory České republiky ve vztahu k proškolení a vzdělávání zaměstnanců soudních exekutorů • přijetí účinných profesních pravidel upravujících hospodářskou soutěž soudních exekutorů 	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomická krize a sní související nárůst vícečetných exekucí jednoho dlužníka • obtížnější vymahatelnost exekucí • změna legislativy, zejména exekučního řádu se souběžným snižováním rentability výkonů soudních exekutorů • vyšší procento ukončení exekucí zastavením či změnou soudního exekutora • fluktuace kvalifikovaných pracovníků (na jiná pracoviště, do důchodu) • stárnutí osazenstva úřadu – jejich zkušenosti jsou kompenzovány zvýšenými osobními náklady • úbytek lidí v regionu a tím i úbytek možných kvalitních pracovníků

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • ustálení soudní judikatury týkající se práva soudních exekutorů na úhradu nákladů exekuce v problematických případech • častější kontroly dozorovým orgánem, tj. Ministerstvem spravedlnosti, které povedou ke zkvalitnění práce zaměstnanců EÚ 	<ul style="list-style-type: none"> • vyhrocení hospodářské soutěže mezi soudními exekutory • odchod některého z větších klientů ke konkurenci

Obr. 11. Příležitosti a hrozby pro sledovanou společnost (vlastní zpracování)

Hlavní příležitosti společnosti se vážou k nárůstu objemu práce, která by ovšem měla být zisková. Tedy např. získání nové zakázky, kde by bylo vysoké procento zcela vymožených exekucí. Vyšší procento stávajících, úspěšně vymožených exekucí může být označeno také za příležitost společnosti. Ustálení soudní judikatury, která upravuje práva soudních exekutorů na úhradu nákladů exekuce v problematických případech, je také velmi významnou příležitostí, neboť by zabránila ztrátovosti provádění exekučních řízení. Propracovanější systém vzdělávání a proškolení pracovníků soudních exekutorů probíhajících ve spolupráci s Exekutorskou komorou České republiky, by napomohl ke kvalitnějšímu zpracování exekučních řízení. Přijetí účinných profesních pravidel upravujících hospodářskou soutěž soudních exekutorů je příležitostí v tom smyslu, že by bylo zabráněno přebírání klientů, zaměstnanců a vytváření tzv. „továren na exekuce“, kdy úřady pohybuující se na hraně zákona poškozují pověst ostatních soudních exekutorů.

Z vnějšího prostředí může firmu ohrozit změna legislativy týkající se provádění exekučních řízení, která by měla přímý vliv na rentabilitu výkonů soudních exekutorů. Za stávající judikatury je pro společnost významnou hrozbou nárůst ukončení exekucí zastavením řízení, neboť vede k vyšší ztrátovosti. Obtížnější vymahatelnost exekučních řízení vede ke snižování zisku společnosti. Významným prvkem ohrožujícím společnost je možná fluktuace kvalifikovaných pracovníků. Také vyhrocení hospodářské soutěže mezi jednotlivými soudními exekutory je pro sledovanou společnost hrozbou.

14.4.3 Matematický model SWOT analýzy

Matematický model je možné užít k analýze vzájemných vztahů silných stránek s příležitostmi a hrozbami a dále k analýze vzájemných vztahů slabých stránek s příležitostmi a hrozbami současného systému řízení lidských zdrojů společnosti XY.

Pozitivní vztah mezi silnou stránkou a příležitostí, bude označen znaménkem „+“. Naopak bude-li vztah mezi hrozbou a silnou či slabou stránkou negativní, bude tento vztah označen znaménkem „-“. Pokud se bude jednat o neutrální vztah mezi příležitostí/hrozbou a silnou/slabou stránkou, bude tento druh vztahu označen znaménkem „0“.

Tab. 3. Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	Hlavní příležitosti						Hlavní hrozby						+	-
	Nárůst počtu exekucí	Nová zakázka	Více vymožených exekucí	Vzdělávání EKČR	Ustálení judikatury	Profesní pravidla	Změna legislativy	Fluktuace	Obtížnější vymahatelnost	Ztráta klienta	Více ukončení zastavením	Vyhrocená hospodářská soutěž		
Hlavní silné stránky														
Přímý přístup k nadřízenému	+	+	0	+	0	0	0	-	0	-	-	0	3	3
Snadné zavádění inovací	+	+	+	+	0	+	-	0	0	0	0	0	5	1
Rychlé proškolení	+	+	+	+	0	+	-	-	0	0	0	-	5	3
Snadné předávání znalostí	+	+	+	+	0	+	0	-	0	0	0	0	5	1
Liberální styl řízení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjemné pracovní prostředí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hlavní slabé stránky														
Firma "rodinného typu"	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Nedostatečná motivace	-	-	-	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	5
Nynější větší pracovní zátěž	-	-	-	0	0	0	0	-	-	-	0	0	0	6
Nedostatečná stabilizace	-	-	-	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	6
Vyšší nároky bez dodatečného ohodnocení	-	-	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	4
Další nárůst objemu práce	-	-	-	0	0	0	-	-	-	-	0	0	0	7
+	4	4	3	4	0	3	0	0	0	0	0	0	18	
-	6	6	5	2	0	0	3	8	2	3	1	2		38

Vyhodnocení matematického modelu

Užití matematického modelu při zpracování SWOT analýzy umožňuje identifikovat nejsilnější a nejslabší stránky sledované společnosti a dále nejvýznamnější příležitosti a hrozby.

Pomocí matematického modelu byly za **nejvýznamnější slabé stránky** identifikovány:

- další nárůst objemu práce,
- nedostatečná stabilizace pracovníků,
- současné pracovní zatížení.

Jako **nejvýznamnější silné stránky** vyplynuly:

- snadné zavádění inovací,
- rychlé proškolení pracovníků,
- snadné předávání znalostí.

Nejvýznamnější hrozbou pro společnost je fluktuace pracovníků.

Jako **nejvýznamnější příležitosti** pro společnost byly označeny:

- nárůst počtu exekucí,
- získání nové zakázky,
- propracovanější systém vzdělávání a proškolení zaměstnanců úřadu organizované Exekutorskou komorou České republiky.

15 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části diplomové práce byly provedeny polostrukturované rozhovory s majitelem společnosti a dalšími sedmi pracovníky. Dále byla zpracována SWOT analýza řízení lidských zdrojů společnosti a její matematický model.

Z provedených rozhovorů vyplynulo, že většina pracovníků se momentálně cítila být pracovníčně přetížena. Všichni zaměstnanci, s výjimkou majitele společnosti, uvedli, že stávající objem práce nezpracovává dostatečný počet pracovníků. Majitel by shodně s většinou pracovníků již nyní rozšířil pracovní tým o nového zaměstnance.

V oblasti motivace a odměňování se většina pracovníků necítila být odměnou za provedenou práci dostatečně motivována. Nikdo ze zaměstnanců neshledal neformální hodnocení jako dostatečné. Tuto jejich domněnku potvrdila také odpověď majitele společnosti. Rozdílné názory přinesla odpověď na otázku týkající se zpětné vazby od zaměstnavatele. Všichni pracovníci shodně uvedli, že nevnímají zpětnou vazbu jako dostačující. Majitel společnosti se ovšem domníval, že poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu. Odměna s pololetní frekvencí vyhovovala většině pracovníků i majiteli společnosti.

Pouze část pracovníků by ráda zvyšovala svoji kvalifikaci a to zejména prostřednictvím školení pořádaných Exekutorskou komorou České republiky, s doplněním komerčních školení zaměřených na osobní rozvoj.

Většina pracovníků, včetně majitele, vnímala pracovní prostředí pozitivně jak po materiální, tak i po vztahové stránce. Padaly pouze návrhy na zvětšení prostor kanceláře zaměstnanců, která je koncipována ve smyslu „open space“.

Čtyři ze sedmi dotazovaných pracovníků by ze společnosti odešli za lepší pracovní nabídkou, neboť se domnívají, že za svoji práci nejsou dostatečně ohodnoceni, což svědčí o jejich nedostatečné stabilizaci. Všichni dotazovaní se shodli, že v současné době není vyřešena otázka blížících se odchodů na mateřské dovolené.

Jako největší problém na pracovišti uvedli pracovníci další nárůst objemu práce. Dále vyslovili obavu, jakým způsobem budou vyřešeny zástupy za všechny potencionální odchody na mateřské dovolené. Ve stejném smyslu byla i odpověď majitele společnosti, který chce danou situaci vyřešit přijetím nového pracovníka.

Zpracovaná SWOT analýza měla za cíl zobrazit hlavní silné a slabé stránky společnosti a dále příležitosti a hrozby vnějšího prostředí pro společnost. Výsledná SWOT analýza odráží názor zástupce majitele (za vedení společnosti) a názor vedoucí kanceláře (za střední

management společnosti). Po uvedení hlavních prvků jednotlivých segmentů SWOT analýzy bylo přistoupeno ke zpracování matematického modelu SWOT analýzy.

Jeho výsledkem bylo uvedení nejvýznamnějších slabých stránek, kterými jsou další nárůst objemu práce, nedostatečná stabilizace pracovníků a jejich současné pracovní zatížení. Dále byly zobrazeny nejvýznamnější silné stránky, kterými jsou snadné zavádění inovací, rychlé proškolení pracovníků a snadné předávání znalostí. Jako nejvýznamnější hrozba pro společnost vyvstala fluktuace pracovníků. Za nejvýznamnější příležitosti pro společnost byl označen nárůst počtu exekucí, získání nové zakázky a propracovanější systém vzdělávání a proškolení zaměstnanců úřadu organizované Exekutorskou komorou České republiky.

Výsledky provedené SWOT analýzy a jejího matematického modelu se prolínají a potvrzují se zjištěními plynoucími z provedených polostrukturovaných rozhovorů.

Bylo by tedy vhodné zaměřit projektovou část na vyřešení problému současného vytížení pracovníků a jejich nedostatečné stabilizace, pro kterou svědčí jejich nespokojenost s odměňováním, motivací a jejich připravenost odejít ze společnosti.

Zaměstnanci mohou být stabilizováni prostřednictvím dílčích prvků systému řízení lidských zdrojů. Jako významný stabilizační prvek může být označen vhodně nastavený mzdový systém, systém benefitů, plán osobního rozvoje, možnost kariérního růstu, možnost dalšího vzdělávání, spokojenost na pracovišti.

Jelikož majitel společnosti neplánuje změny ve mzdové oblasti, ale plánuje změny v rozložení pracovních úkolů v návaznosti na přijetí nového pracovníka, bude projekt zaměřen na stabilizaci pracovníků restrukturalizací jejich počtu a obsahu jejich pracovních činností.

16 PROJEKT STABILIZACE PRACOVNÍKŮ RESTRUKTURALIZACÍ JEJICH POČTU A OBSAHU JEJICH PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ

Projektová část diplomové práce obsahuje zpracování projektu zaměřeného na zkvalitnění řízení lidských zdrojů prostřednictvím stabilizace pracovníků restrukturalizací jejich počtu a zkvalitnění organizace jejich pracovních činností.

Základem pro vytvoření projektu jsou především výsledky rozhovorů, které se soustředily na jednotlivé prvky řízení lidských zdrojů sledované organizace a výsledky SWOT analýzy a jejího matematického modelu.

16.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je provedení restrukturalizace počtu pracovníků a zvýšení efektivity jejich práce.

Splnění tohoto cíle vyžaduje realizaci těchto vedlejších cílů:

1. vznik nového pracovního místa,
2. reorganizace stávajících pracovních míst,
3. vznik nového pracoviště,
4. přijetí nového pracovníka a jeho adaptace na pracovišti.

1. Vznik nového pracovního místa

Nejdříve je nutné ujasnit si pracovní náplň nově vznikajícího místa tak, aby bylo vytíženo, nikoli přetíženo, stanovit typ úvazku a specifikovat požadavky na pracovníka.

Majitel společnosti uvedl, že by bylo nyní vhodné přijmout pracovníka na poloviční úvazek, který by byl následně převeden na úvazek plný. Nové pracovní místo má být zřízeno proto, aby odlehčilo stávajícím zaměstnancům. Nově příchozí pracovník tak bude zpracovávat agendu, která stávajícím pracovníkům zabírá nejvíce času.

Obsah práce při zkráceném pracovním úvazku: vyřizování úkolů zadaných v kalendáři úřadu i v kalendáři uživatele, zpracování vrácených doručenek, úřední desky, vyhotovování poštovního podacího archu, objednávání kancelářských potřeb, vyřizování e-mailu a

telefonátů. Dále vyhotovování žádostí o vyznačení doložky právní moci, vyznačování právní moci, vyrozumívání pravomocných rozhodnutí soudního exekutora.

Obsah práce při plném pracovním úvazku: vyřizování úkolů zadaných v kalendáři úřadu i v kalendáři uživatele, zpracování vrácených doručenek, úřední desky, vyhotovování poštovního podacího archu, vyřizování e-mailu a telefonátů, vyhotovování žádostí o vyznačení doložky právní moci, vyznačování právní moci, vyrozumívání pravomocných rozhodnutí soudního exekutora a navíc i zpracování příchozí a odchozí pošty (písemné i elektronické) a vydávání rozhodnutí soudního exekutora.

Požadavky na pracovníka: úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou nejlépe ekonomického směru, řidičský průkaz sk. B, trestní bezúhonnost, spolehlivost, základní znalost práce na počítači, samostatnost.

2. Reorganizace stávajících pracovních míst

Reorganizace stávajících pracovních míst má ve výsledku přinést úlevu stávajícím pracovníkům od úkonů, které nejsou složité na zpracování, ale jejich výkon zaujímá mnoho času, který by mohl být věnován na provedení urgentnějších prací.

Náplně jednotlivých pracovních míst by se měly změnit následovně:

- **pracovní místo první: „Zakládání nových spisů.“**

Základní agenda: zpracování nově příchozích návrhů na nařízení exekuce, usnesení o nařízení exekuce a pověření k provedení exekuce, vyhotovování žádostí o udělení pověření k provádění exekučních řízení, příjem a výdej hotovostních plateb, jednání s účastníky řízení, kteří se dostaví do sídla exekutorského úřadu, registrace účastníků dražebních jednání, příjem a výdej složených dražebních jistot, vydávání rozhodnutí soudního exekutora, zpracování výkazů docházky pro externí účetní, objednávky stravenek, vydávání rozhodnutí soudního exekutora, zpracování e-mailů, zpracování úkolů zadaných v kalendáři uživatele.

Provedené změny: základní agenda zůstává téměř nezměněna tak, jak je uvedeno výše. Pouze byly vyjmuty objednávky kancelářských potřeb a tvorba poštovního podacího archu. Společná agenda by na tomto pracovním místě zpracovávána nebyla.

Jelikož toto pracovní místo slouží zároveň jako recepce, byly zde ponechány úkony, které souvisí s přímým stykem účastníků řízení, či osob, účastnících se jiných jednání probíhajících na půdě úřadu.

- **Pracovní místo druhé: „Lustrace nových spisů.“**

Základní agenda: zpracování lustrací nových spisů, tzn. rozeslání žádostí o poskytnutí součinností do bankovních ústavů, úřadů státní veřejné správy, lustrace nemovitostí povinného, lustrace u Všeobecné zdravotní pojišťovny, správa přeplatků zaslaných na vědomí exekutorskému úřadu, obesílání povinných, vydávání rozhodnutí soudního exekutora, zpracování e-mailů, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele.

Provedené změny: základní agenda zůstává beze změny. Korekce se týkají společné agendy, kde bylo vyjmuto zpracování vrácených doručenek, úřední desky úřadu, vyhotovování žádostí o vyznačení doložek právních mocí, vyznačování právních mocí na rozhodnutí soudního exekutora, vyrozumívání pravomocných rozhodnutí soudního exekutora.

Ponechán byl příjem telefonátů, zpracování příchozí pošty, odesílání písemné odchozí pošty a zpracování úkolů zadaných v kalendáři úřadu.

- **Pracovní místo třetí: „Lustrace starých spisů.“**

Základní agenda: zpracování lustrací starých spisů, tzn. rozeslání žádostí o poskytnutí součinností do bankovních ústavů, úřadů státní veřejné správy, lustrace nemovitostí povinného, lustrace v registru Centrální evidence obyvatel, příjem telefonátů, zpracování e-mailů, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, obesílání povinných, vydávání rozhodnutí soudního exekutora.

Provedené změny: k základní agendě byla přidána lustrace v registru Centrální evidence obyvatel, kterou doposud zpracovávala pouze vedoucí kanceláře.

Z úkolů společné agendy bylo vyjmuto zpracování vrácených doručenek, úřední desky úřadu, vyhotovování žádostí o vyznačení doložek právních mocí, vyznačování právních mocí na rozhodnutí soudního exekutora, vyrozumívání pravomocných rozhodnutí soudního exekutora.

Ponechán byl příjem telefonátů, zpracování příchozí pošty, odesílání písemné odchozí pošty a zpracování úkolů zadaných v kalendáři úřadu.

- **Pracovní místo čtvrté: „Archivace spisů.“**

Základní agenda: archivace vymožením, zastavením či zánikem pověření soudního exekutora, zrušení vydaných exekučních příkazů, vyhotovení Potvrzení o skončení exekuce a jeho rozeslání účastníkům řízení, archivace spisu v softwaru soudního exekutora, vystavo-

vání faktur v případě ukončení exekuce zastavením, lustrace v registru Centrální evidence obyvatel, zpracování e-mailů, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, vydávání rozhodnutí soudního exekutora.

Provedené změny: základní agenda byla také rozšířena o lustrace v registru Centrální evidence obyvatel.

Z úkolů společné agendy bylo vyjmuto zpracování vrácených doručenek, úřední desky úřadu, vyhotovování žádostí o vyznačení doložek právních mocí, vyznačování právních mocí na rozhodnutí soudního exekutora, vyzumívání pravomocných rozhodnutí soudního exekutora.

Ponechán byl příjem telefonátů, zpracování příchozí pošty, odesílání písemné odchozí pošty a zpracování úkolů zadaných v kalendáři úřadu.

- **Pracovní místo páté: „Vykonavatel soudního exekutora.“**

Základní agenda: z pověření soudního exekutora provádění výkonu rozhodnutí podle občanského soudního řádu, tedy prohlídka domu či bytu povinného, soupis movitých věcí, zajištění sepsaných věcí, odhad sepsaných movitých věcí, poučení povinného, doručení potřebných rozhodnutí soudního exekutora.

Provedené změny: pracovní náplň zůstává nezměněna.

- **Pracovní místo šesté: „Převod spisů do elektronické podoby.“**

Základní agenda: archivace vymožením, zastavením či zánikem pověření soudního exekutora, zrušení vydaných exekučních příkazů, vyhotovení Potvrzení o skončení exekuce a jeho rozeslání účastníkům řízení, archivace spisu v softwaru soudního exekutora, vystavování faktur v případě ukončení exekuce zastavením, zpracování e-mailů, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, vydávání rozhodnutí soudního exekutora.

Provedené změny: pracovní náplň zůstává nezměněna.

- **Pracovní místo sedmé: „Vedoucí kanceláře.“**

Základní agenda: zpracování příchozích plateb na účet soudního exekutora, příprava odesílání vymoženého peněžního plnění, komunikace s externí účetní úřadu, komunikace s externí společností zajišťující IT servis, komunikace s Exekutorskou komorou České republiky, vydávání zálohových faktur, editace faktur a plateb, zpracování e-mailů, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, vydávání rozhodnutí soudního exekutora, zau-

čování nově přijatých pracovníků, určování priorit prací, určení rozložení prací v případě nemoci člena týmu, přiřazování úkolů jednotlivým zaměstnancům, zpracování návrhu odměn přímých podřízených pracovníků, vedení týmu.

Provedené změny: ze základní agendy byly odebrány lustrace v registru Centrální evidencie obyvatel a bylo přidáno vydávání rozhodnutí soudního exekutora a to Příkazu k úhradě nákladů exekuce. Ze společné agendy byl ponechán pouze příjem telefonátů.

- **Pracovní místo osmé: „Exekutorský kandidát.“**

Základní agenda: vyhotovování všech procesních rozhodnutí, které jinak přísluší soudnímu exekutorovi při výkonu exekuční činnosti, vedení jednání se zájemci o služby soudního exekutora, právní konzultace a pomoc pro účastníky řízení a zájemce z řad veřejnosti, vyřizování fakturace třetím osobám, správa elektronické podatelny soudního exekutora, vyřizování příchozí pošty, vyřizování úkolů zadaných v kalendáři uživatele, e-mailů a telefonátů, proškolení týmu při změnách právních předpisů.

Provedené změny: pracovní náplň zůstává téměř nezměněna, neboť úkony na této pozici může vykonávat pouze majitel společnosti nebo jiný právník. Vedoucí kanceláře se ale bude podílet na vydávání Příkazů k úhradě nákladů exekuce.

Navržená reorganizace pracovních činností by měla zajistit dostatek práce pro nového zaměstnance a zároveň odlehčení stávajícím pracovníkům, které je potřebné pro snížení chybivosti, další bezproblémové zpracování příchozích i stávajících exekučních řízení, snížení stresu a tlaku na pracovníky a zvýšení jejich spokojenosti na pracovišti.

3. Vznik nového pracoviště

Vznik nového pracoviště obnáší nákup pracovního stolu a židle, nákup a instalaci počítače, včetně programového vybavení, nákup a instalaci nové stanice pevné linky a nákup kancelářských potřeb.

4. Přijetí nového pracovníka a jeho adaptace na pracovišti

Samotnému přijetí nového pracovníka bude předcházet výběrové řízení. Akt přijetí pracovníka bude obnášet sepsání pracovní smlouvy, určení mzdového výměru, proškolení BOZP. Aby mohl nový pracovník vykonávat svoji práci, musí být zřízen kvalifikovaný

certifikát Postsignum a pracovník musí být registrován u Exekutorské komory České republiky.

Dále bude nutné provést registraci nového zaměstnance u Okresní správy sociálního zabezpečení a u zdravotní pojišťovny. Pokud by byl novým zaměstnancem cizinec, pak je nutná také registrace u příslušného úřadu práce.

Novému zaměstnanci budou vyhotoveny a předány klíče od vstupu do prostor úřadu, karta ke vstupním dveřím a tři druhy razítek (razítko organizace, razítko „za správnost vyhotovení“ a razítko kulaté, se znakem České republiky).

Adaptaci a zaučování nového zaměstnance bude řídit vedoucí kanceláře, která po uplynutí zkušební doby provede rozhovor s novým zaměstnancem, aby mohla posoudit jeho adaptovanost na nové pracovní prostředí, kolektiv a firemní kulturu. Zároveň bude zhodnocen jeho dosavadní pracovní výkon a v případě potřeby budou navržena opatření, vedoucí k odstranění slabých míst.

Ověřitelné cíle projektu:

- zrychlení provádění prvotních úkonů po přijetí návrhu na nařízení exekuce o dva dny,
- zrychlení provádění úkonů po přijetí usnesení o nařízení exekuce, nebo pověření k provádění exekučního řízení o tři dny,
- zkrácení doby zpracování prvotní lustrace majetku povinného o dva dny,
- snížení množství reklamací ze soudů za měsíc,
- zmenšení skluzu při zpracování úkolů zadaných v kalendáři úřadu o 50%.

16.2 Omezení projektu

Mezi jednotlivé vlivy omezující projekt můžeme zařadit zejména omezení na straně:

- **nákladů**, které nemají být překročeny. Vedením společnosti bylo určeno, že náklady by neměly převýšit částku 130 000,- Kč,
- **maximální doby na realizaci projektu**. Vedením společnosti bylo stanoveno, že projekt by měl být realizován nejpozději do 5 měsíců,
- **vnějšího trhu práce**. Projekt může být omezen nedostatkem vhodných uchazečů s odpovídající kvalifikací a vlastnostmi.

16.3 Klíčové činnosti projektu

Klíčové činnosti jsou souhrnem jednotlivých kroků, které musí být provedeny, aby mohl být projekt realizován.

Patří k nim:

- A zahájení projektu**, což představuje vyslovení rozhodnutí majitele společnosti o potřebě restrukturalizace pracovních činností zaměstnanců. (1 den)
- B vytvoření a popis pracovního místa**, kdy jsou určeny pracovní úkoly nového místa pro variantu zkráceného pracovního úvazku a plného pracovního úvazku. Popis pracovního místa vytváří vedoucí kanceláře ve spolupráci se zástupcem majitele, který pak pracovní náplň schvaluje. (5 dní)
- C stanovení požadavků na pracovníka**, které vychází z popisu pracovního místa. Specifikaci požadavků provádí vedoucí kanceláře, neboť bude přímou nadřízenou nově přijatého pracovníka. Následně ji schvaluje majitel společnosti. (3 dny)
- D inzerce volného pracovního místa na příslušném úřadu práce a v regionálním tisku**. Jakmile je znám popis pracovního místa a jsou specifikovány požadavky na uchazeče, je možné volné pracovní místo inzerovat. Bylo stanoveno, že volné pracovní místo bude inzerováno po dobu 14 dní. Tuto činnost zajistí vedoucí kanceláře. Obsahovou a formální stránku inzerátu schvaluje majitel společnosti. (14 dní)
- E přijetí životopisů na základě inzerování a případných doporučení stávajících zaměstnanců**. Sběr životopisů a doporučení provádí vedoucí kanceláře, která průběžně informuje majitele. Doporučení stávajících pracovníků jsou považována za jejich spolupráci na této činnosti. (16 dní)
- F prvotní výběr uchazečů dle obdržených životopisů**. Po ukončení přijímání životopisů provede vedoucí kanceláře ve spolupráci s majitelem společnosti předvýběr uchazečů o nové pracovní místo. (3 dny)
- G organizace výběrového řízení**, což zahrnuje určení místa a času konání, rozeslání pozvánek uchazečům, přípravu podkladů pro psychologické testy a osobní pohovory a zajištění občerstvení. Veškeré dílčí činnosti mimo přípravu podkladů pro psychologické testy zajistí vedoucí kanceláře. Podklady pro psychologické testy zajistí majitel společnosti. (5 dní)

- H provedení výběrového řízení.** Samotné výběrové řízení bude řídit majitel společnosti ve spolupráci s vedoucí kanceláře. Na provedení výběrového řízení se bude také podílet manželka majitele společnosti, která zajistí provedení a vyhodnocení psychologických testů. Majitel společnosti rozhodl, že výběrové řízení nebude vícekolové, ale proběhne v rámci jednoho dne. Nejdříve bude uchazečům představena společnost a bude nastíněna pracovní náplň nového místa. Poté budou probíhat psychologické testy. Po přestávce na oběd pak proběhnou osobní pohovory, které povede majitel společnosti a bude jim přítomna i vedoucí kanceláře. Vedoucí kanceláře pak provede prověření základních znalostí práce na počítači jednotlivých uchazečů. (1 den)
- I vyhodnocení výběrového řízení a výběr nového pracovníka.** Výběrové řízení bude vyhodnoceno na základě výsledků psychologických testů, ověření počítačové gramotnosti uchazečů a osobních pohovorů. Majitel společnosti pak ve spolupráci s vedoucí kanceláře a svým zástupcem rozhodne, který z uchazečů bude přijat. (5 dní)
- J oznámení uchazeči, že byl vybrán a stanovení termínu nástupu.** Vybraný uchazeč bude o svém přijetí informován přímo majitelem společnosti a zároveň bude sjednán termín nástupu do zaměstnání. (1 den)
- K vytvoření pracoviště.** Tato činnost zahrnuje nákup pracovního stolu a židle. Nákup a instalaci počítače a programového vybavení, nákup a instalace stanice pevné telefonní linky a nákup kancelářských potřeb. Na této činnosti se podílí vedoucí kanceláře, pracovníci externí IT společnosti i majitel společnosti. Nové pracoviště musí být vytvořeno do dvaceti dní. (20 dní)
- L přijetí pracovníka.** Tuto činnost provádí majitel společnosti ve spolupráci s vedoucí kanceláře. Zahrnuje sepsání pracovní smlouvy, tvorbu mzdového výměru, proškolení BOZP, zřízení kvalifikovaného certifikátu Postsignum, registrace u EK ČR (Exekutorské komoře České republiky), předání klíčů a karty od prostor společnosti a vyhotovení a předání razítek. (3 dny)
- M provedení registrace nového pracovníka u orgánů státní správy,**
- přihláška na příslušnou Okresní správu sociálního zabezpečení,
 - přihláška na příslušnou zdravotní pojišťovnu,

- oznámení příslušnému úřadu práce, pokud je novým zaměstnancem cizinec.

Registraci nového pracovníka u orgánů státní veřejné správy provede externí účetní organizace. (1 den)

N reorganizace stávajících pracovních míst. Jelikož nový pracovník je již zaučován ve své agendě, může dojít k reorganizaci stávajících pracovních míst. Toto provede vedoucí kanceláře ve spolupráci se zástupcem majitele. (3 dny)

O proces adaptace a zaučování nového pracovníka. Tomuto procesu bylo vyhrazeno období zkušební doby nového pracovníka. Tuto činnost řídí vedoucí kanceláře a o výsledcích bude průběžně informovat majitele společnosti. Dílčím způsobem se podílí i ostatní pracovníci úřadu. (60 dní)

P posouzení adaptovanosti pracovníka,

- rozhovor s přímým nadřízeným.

Po ukončení zkušební doby dojde k posouzení adaptovanosti nového pracovníka, které provede vedoucí kanceláře a o výsledku bude informovat majitele. (1 den)

Q nové rozhovory se všemi zaměstnanci. Od reorganizace pracovních míst uplynuly dva měsíce. Nyní budou provedeny nové polostrukturované rozhovory se všemi zaměstnanci, které mají ověřit úspěšnost projektu. Případně by měly přispět k odhalení nových nedostatků. (3 dny)

16.4 Matice odpovědnosti projektu

Matice odpovědnosti se používá k přiřazení odpovědnosti jednotlivých osob (subjektů) za provedení klíčových činností daného projektu. Na první pohled je tak zřejmé, jakým způsobem se daný subjekt podílí na provedení konkrétní činnosti.

Na realizaci dílčích částí projektu se podílí následující subjekty: majitel společnosti, jeho zástupce, vedoucí kanceláře, účetní, IT pracovníci a ostatní zaměstnanci úřadu.

Tab. 4. Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Subjekty					
	Majitel	Zástupce majitele	Vedoucí kanceláře	Účetní	IT pracovníci	Ostatní zaměstnanci úřadu
A	PR					
B	SCH	SP	PR			
C	SCH		PR			
D	SCH		PR			
E	SCH		PR, IN			SP
F	SCH, SP		PR			
G	SCH, SP		PR			
H	PR		SP			
I	PR, SCH	SP	SP			
J	PR					
K	PR, SCH		PR		SP, IN	
L	PR		SP			
M				PR, IN		
N	SCH	SP	PR			
O			PR, IN			SP
P			PR, IN			
Q	SCH		PR, IN			SP

Kdy: SCH – schvaluje,

PR – provádí,

SP – spolupracuje,

IN – informuje.

Zobrazená matice odpovědnosti ukazuje, že majitel společnosti se na klíčových činnostech podílí především schvalováním. Jeho zástupce participuje spoluprací. Vedoucí kanceláře

klíčové činnosti přímo provádí nebo na jejich provedení spolupracuje, či o nich informuje. Účetní společnosti se podílí provedením a informováním. Pracovníci IT společnosti se účastní spolupráci a informováním. Ostatní pracovníci sledované společnosti se na vybraných klíčových činnostech podílí spoluprací.

16.5 Časová analýza projektu

Cílem časové analýzy je zjištění nejkratší možné doby realizace celého projektu. Klíčem tohoto určení je nalezení tzv. kritických činností. Kritické činnosti jsou činnosti, které tvoří v síťovém grafu tzv. kritickou cestu a jejich všechny časové rezervy jsou nulové (Kolčavová, 2006). Délka kritické cesty stanovuje nejkratší možnou dobu, za kterou je možné projekt realizovat.

Ke splnění tohoto cíle bude využita metoda CPM (Critical Path Method), tzv. metoda kritické cesty, která patří k základním deterministickým metodám síťové analýzy.

Nejdříve bude zobrazen podrobný časový harmonogram jednotlivých klíčových činností, přičemž délka trvání činností bude uváděna ve dnech. Následně bude metoda CPM zpracována a vyhodnocena prostřednictvím programu WinQSB, tzn. že, bude určena nejkratší možná doba realizace celého projektu, bude stanovena kritická cesta a závěrem časové analýzy budou zpracovány časové rezervy jednotlivých klíčových činností.

16.5.1 Časový harmonogram klíčových činností

Souhrnný přehled prováděných činností, jejich stručný popis, dobu trvání a předchozí činnost shrnuje následující tabulka.

Tab. 5. Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnost
A	Zahájení projektu	1	-
B	Vytvoření a popis pracovního místa	5	A
C	Stanovení požadavků na pracovníka	3	B
D	Inzerce na Úřadu práce a v regionálním tisku	14	C
E	Přijetí životopisů a doporučení	16	D
F	Předvýběr uchazečů dle životopisů	3	E
G	Organizace výběrového řízení	5	F
H	Provedení výběrového řízení	1	G
I	Vyhodnocení výběrového řízení a výběr uchazeče	5	H
J	Oznámení uchazeči, termín nástupu	1	I
K	Vytvoření pracoviště	20	J
L	Přijetí nového pracovníka	3	K
M	Registrace nového pracovníka	1	L
N	Reorganizace pracovních míst	3	L, M
O	Adaptace a zaučování	60	L
P	Posouzení adaptovanosti	1	O
R	Nové rozhovory se zaměstnanci	3	N, P
Odhad celkové doby trvání projektu		145	x

16.5.2 Aplikace metody CPM

Celková doba trvání projektu stabilizace pracovníků restrukturalizací jejich počtu a obsahu jejich pracovních činností byla odhadnuta na 145 dní. Jelikož některé činnosti probíhají současně a jiné na sebe logicky navazují lze usuzovat, že výsledná kritická cesta bude kratší než předpokládaných 145 dní.

Nyní bude následovat zobrazení jednotlivých kroků řešení časové analýzy za použití programu WinQSB.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	5
3	C	B	3
4	D	C	14
5	E	D	16
6	F	E	3
7	G	F	5
8	H	G	1
9	I	H	5
10	J	I	1
11	K	J	20
12	L	K	3
13	M	L	1
14	N	L,M	3
15	O	L	60
16	P	O	1
17	Q	N,P	3

Obr. 12. Zadávací tabulka v programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-01-2013 19:05:06	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	5	1	6	1	6	0
3	C	Yes	3	6	9	6	9	0
4	D	Yes	14	9	23	9	23	0
5	E	Yes	16	23	39	23	39	0
6	F	Yes	3	39	42	39	42	0
7	G	Yes	5	42	47	42	47	0
8	H	Yes	1	47	48	47	48	0
9	I	Yes	5	48	53	48	53	0
10	J	Yes	1	53	54	53	54	0
11	K	Yes	20	54	74	54	74	0
12	L	Yes	3	74	77	74	77	0
13	M	no	1	77	78	134	135	57
14	N	no	3	78	81	135	138	57
15	O	Yes	60	77	137	77	137	0
16	P	Yes	1	137	138	137	138	0
17	Q	Yes	3	138	141	138	141	0
	Project Completion Time		=	141	days			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

Obr. 13. Zobrazení řešení v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Z výše uvedeného vyplývá, že délka projektu byla stanovena na 141 dní a projekt má pouze jednu kritickou cestu.

04-01-2013	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
6	F
7	G
8	H
9	I
10	J
11	K
12	L
13	O
14	P
15	Q
Completion Time	141

Obr. 14. Výsledná kritická cesta
(vlastní zpracování)

Průběh jednotlivých činností i výše uvedenou kritickou cestu zobrazuje síťový graf umístěný v příloze P I.

16.5.3 Časové rezervy

Pro každou činnost můžeme určit tři časové rezervy:

- celkovou časovou rezervu,
- volnou časovou rezervu,
- nezávislou časovou rezervu (Kolčavová, 2006).

Celková časová rezerva vyjadřuje časový interval, o který je možné zpoždit ukončení realizace činnosti, aniž by se změnila doba trvání celého projektu.

- Celkovou časovou rezervu určíme ze vztahu $RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$, (Kolčavová, 2006).

Volná časová rezerva vyjadřuje časový interval, o který je možné zpoždit ukončení realizace činnosti, aniž by došlo k narušení nejdříve možného počátku realizace následující činnosti, tzn. k jejímu zpoždění.

Volnou časovou rezervu určíme ze vztahu $RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i$, (Kolčavová, 2006).

Nezávislá časová rezerva vyjadřuje časový interval, o který je možné zpozdit realizaci činnosti, která začala v nejpozději přípustném termínu, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem v jejich realizaci v nejdříve možném termínu.

Nezávislou časovou rezervu určíme ze vztahu $R_{Nij} = \max(TM_j - t_{ij} - T_{Pi}, 0)$, (Kolčavová, 2006).

Vztah mezi jednotlivými časovými rezervami je: $R_{Nij} \leq R_{Vij} \leq R_C$, (Kolčavová, 2006).

Tab. 6. Výpočet časových rezerv činností (vlastní zpracování)

Činnost	t _{ij}	Nejdříve možný		Nejpozději přípustný		R _{Cij}	R _{Vij}	R _{Nij}
		Začátek T _{Mi}	Konec T _{Pi}	Začátek T _{Mj}	Konec T _{Pj}			
A	1	0	1	0	1	0	0	0
B	5	1	6	1	6	0	0	0
C	3	6	9	6	9	0	0	0
D	14	9	23	9	23	0	0	0
E	16	23	39	23	39	0	0	0
F	3	39	42	39	42	0	0	0
G	5	42	47	42	47	0	0	0
H	1	47	48	47	48	0	0	0
I	5	48	53	48	53	0	0	0
J	1	53	54	53	54	0	0	0
K	20	54	74	54	74	0	0	0
L	3	74	77	74	77	0	0	0
M	1	77	78	134	135	57	56	55
N	3	78	81	135	138	57	54	51
O	60	77	137	77	137	0	0	0
P	1	137	138	137	138	0	0	0
Q	3	138	141	138	141	0	0	0

Z provedených výpočtů vyplývá, že činnosti M a N se mohou opozdit o 57 dní, aniž by to mělo vliv na dobu trvání celého projektu. Volná časová rezerva činnosti M je 56 dní a nezávislá časová rezerva je 55 dní. Činnost N má volnou časovou rezervu v hodnotě 54 dní a nezávislá časová rezerva činí 51 dní.

16.6 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza jako celek, je vlastně rozpočtem nákladů vynaložených na realizaci cílů projektu.

16.6.1 Propočet nákladů na realizaci vzniku nového pracovního místa

Níže uvedená tabulka poskytuje vyčíslení nákladů realizace prvního vedlejšího cíle projektu.

*Tab. 7. Očekávané náklady na realizaci Vzniku nového pracovního místa
(vlastní zpracování)*

Položky vedlejšího cíle "Vznik nového pracovního místa."	Náklad v Kč (vč. DPH)	Způsob stanovení výše nákladu
Popis pracovní náplně	510	kvalifikovaný odhad
Stanovení požadavků na pracovníka	360	kvalifikovaný odhad
Celkem	870	x

Náklad položky popisu pracovní náplně byl vyčíslen jako kvalifikovaný odhad hodnoty dvou hodin práce vedoucí kanceláře a jedné hodiny práce zástupce majitele. Hodnota nákladu položky stanovení požadavků na pracovníka byla stanovena kvalifikovaným odhadem hodnoty jedné hodiny práce vedoucí kanceláře a jedné hodiny práce zástupce majitele.

16.6.2 Propočet nákladů na realizaci reorganizace stávajících pracovních míst

Obdobně bylo postupováno také při určování nákladovosti druhého vedlejšího cíle, jehož náplní bylo vytvoření návrhu reorganizace pracovních úkolů jednotlivých pracovních míst. Náklady provedení návrhu reorganizace pracovních míst byly určeny kvalifikovaným odhadem hodnoty tří hodin práce vedoucí kanceláře a dvou hodin práce zástupce majitele.

Tab. 8. Očekávané náklady na realizaci Reorganizace stávajících pracovních míst (vlastní zpracování)

Položky vedlejšího cíle "Reorganizace pracovních míst."	Náklad v Kč (vč. DPH)	Způsob stanovení výše nákladu
Provedení návrhu reorganizace pracovních činností	870	kvalifikovaný odhad
Celkem	870	x

16.6.3 Propočet nákladů na realizaci vzniku nového pracoviště

Realizace vytvoření nového pracoviště s sebou nese dle provedeného propočtu nejvyšší nákladovost.

Nákup pracovního stolu a židle byl vyčíslen na základě nezávazné objednávky u dodavatele. Pořízení počítače, včetně programového vybavení a instalace bylo ohodnoceno na základě nabídky spolupracující externí počítačové společnosti, stejně jako nákup a instalace stanice pevné linky. Hodnota nákupu kancelářských potřeb byla určena na základě provedení zkušební elektronické objednávky u dosavadního dodavatele kancelářských potřeb.

Tab. 9. Očekávané náklady na realizaci Vzniku nového pracoviště (vlastní zpracování)

Položky vedlejšího cíle "Vznik nového pracoviště."	Náklad v Kč (vč. DPH)	Způsob stanovení výše nákladu
Nákup stolu + židle	29 650	ceník dodavatele
Nákup PC, programového vybavení a instalace	16 888	ceník externí IT společnosti
Nákup a instalace stanice pevné linky	8 470	ceník externí IT společnosti
Nákup kancelářských potřeb	586	ceník dodavatele
Celkem	55 594	x

16.6.4 Propočet nákladů na realizaci přijetí nového pracovníka a jeho adaptaci na pracovišti

Největší položku propočtu nákladovosti tohoto cíle tvoří adaptace a zaučování pracovníka. Hodnota nákladu byla určena kvalifikovaným odhadem průměrného počtu hodin zaučování, na základě vlastní zkušenosti s touto činností.

Proces adaptace a zaučování je časově ohraničen sjednanou zkušební dobou. V tomto období se novému pracovníkovi bude věnovat vedoucí kanceláře a zároveň také ostatní pracovníci, což je dáno společným pracovním prostorem, ve kterém mohou na dotazy zaučovaného odpovídat zaměstnanci, pro které je to v daný okamžik nejsnadnější. Náklad tak byl určen jako součet hodnoty 120 hodin práce vedoucí kanceláře a 38 hodin práce ostatních pracovníků.

Je důležité podotknout, že z počátku se novému pracovníkovi bude intenzivně věnovat vedoucí kanceláře. Na další dotazy pak budou reagovat i ostatní pracovníci. S postupem doby bude míra intenzity dohledu snižována. V tomto ohledu vždy záleží na kvalitě daného pracovníka.

Náklad organizace a provedení výběrového řízení byl určen propočtem, jehož jednotlivé složky popisuje tabulka číslo osm.

Náklad na vyhotovení pracovní smlouvy a určení mzdového výměru byl určen kvalifikovaným odhadem hodnoty práce majitele společnosti.

Hodnota proškolení pracovníka v BOZP je dána ceníkem školitele.

Cena vyhotovení klíčů od prostor společnosti je určena ceníkem zhotovitele. Dokoupení bezpečnostní karty od vstupních dveří úřadu je oceněno ceníkem dodavatele bezpečnostních dveří. Náklad na vyhotovení razítek byl určen ceníkem zhotovitele.

Registraci nového pracovníka u orgánů státní správy provede externí účetní, jíž přísluší odměna za provedené úkony v hodnotě stanovené v předem sjednaném ceníku.

Cena zřízení kvalifikovaného certifikátu Postsignum je určena ceníkem České pošty, s. p. Nákladovost registrace nového pracovníka u Exekutorské komory České republiky byla určena kvalifikovaným odhadem hodnoty práce vedoucí kanceláře. Registrace je odesílána elektronicky. Tato činnost zabere asi 15 minut práce.

Tab. 10. Očekávané náklady na realizaci Přijetí pracovníka a jeho adaptaci (vlastní zpracování)

Položky vedlejšího cíle "Přijetí pracovníka a jeho adaptace."	Náklad v Kč (vč. DPH)	Způsob stanovení výše nákladu
Výběrové řízení	4035	propoččet viz Tab. 11
Sepsání pracovní smlouvy a mzdový výměr	500	kvalifikovaný odhad
Školení BOZP	450	ceník školitele
Vyhotovení klíčů od prostor společnosti	295	ceník zhotovitele
Dokoupení bezpečnostní karty ke vstupním dveřím	100	ceník dodavatele
Vyhotovení razítek	1 125	ceník zhotovitele
Registrace pracovníka u orgánů státní správy	40	ceník účetní
Registrace u EK ČR	40	kvalifikovaný odhad
Zřízení certifikátu Postsignum	400	ceník České pošty, s. p.
Adaptace a zaučování pracovníka	22 375	kvalifikovaný odhad
Celkem	29 360	x

Tab. 11. Očekávané náklady na realizaci Výběrového řízení (vlastní zpracování)

Položky organizace a provedení výběrového řízení	Náklad v Kč (vč. DPH)	Způsob stanovení výše nákladu
Inzerce volného pracovního místa na úřadu práce	0	informace úřadu práce
Inzerce volného pracovního místa v regionálním tisku	200	ceník za inzerci
Přijetí životopisů či doporučení zaměstnanců	75	kvalifikovaný odhad
Výběr uchazečů dle životopisů a doporučení	300	kvalifikovaný odhad
Určení času a místa konání, rozeslání el. pozvánek	300	kvalifikovaný odhad
Příprava podkladů pro osobní pohovory	200	kvalifikovaný odhad
Příprava podkladů pro psychologické testy	10	cena spotřeby papíru
Příprava občerstvení	200	cena nákupu
Realizace výběrového řízení	2750	kvalifikovaný odhad
Celkem	4 035	x

Celkové předpokládané náklady, které bude nutné vynaložit na realizaci cílů projektu, vyčísluje následující tabulka.

Tab. 12. Předpokládané náklady na realizaci cílů projektu (vlastní zpracování)

Položky celkového nákladu	Náklad v Kč (vč. DPH)
Vznik nového pracovního místa	870
Reorganizace pracovních míst	870
Vznik nového pracoviště	55 594
Přijetí pracovníka a jeho adaptace	29 360
Celkové náklady spojené s realizací cílů projektu	86 694

Dle provedeného propočtu byly předpokládané náklady potřebné k realizaci cílů projektu vyčísleny na 86.694,- Kč.

Tab. 13. Celkové předpokládané náklady projektu (vlastní zpracování)

Položky celkového nákladu	Náklad v Kč (vč. DPH)
Celkové náklady spojené s realizací cílů projektu	86 694
Mzdový náklad na nově přijatého pracovníka	21 440
Celkové náklady spojené s realizací projektu	108 134

Celkové předpokládané náklady projektu byly určeny jako součet celkového předpokládaného nákladu na realizaci cílů projektu a mzdového nákladu na nově přijatého pracovníka. Nově přijatý pracovník vstupuje do projektu nejdříve 74 den od zahájení projektu. Po zbývající dobu trvání projektu je nutné vyplácet novému zaměstnanci mzdu, což činí přibližně dva měsíce. Při hrubé mzdě 8 000,- Kč (nejdříve je přijat na poloviční úvazek), činí celkové mzdové náklady organizace za měsíc 10 720,- Kč a za dva měsíce činí 21 440,- Kč.

Celkové předpokládané náklady projektu byly propočteny na 108 134,- Kč.

16.7 Riziková analýza projektu

Realizace každého projektu s sebou nese rozličná rizika. Znalost rizik před vlastní realizací projektu slouží i jako prevence před jejich vznikem. Některým rizikům je možné přijetím vhodných opatření předejít. Jiná rizika ovlivnit nelze, ale je možné se na jejich vznik připravit.

Možná rizika projektu znázorňuje následující tabulka. Hodnota rizik byla určena kvalifikovaným odhadem majitele společnosti.

Tab. 14. Rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Vliv na realizaci projektu	Míra rizika	Druh rizika
Překročení plánovaných nákladů	střední	malý	střední	interní
Nedodržení stanoveného termínu	střední	střední	střední	interní
Chybná tvorba nového pracovního místa	střední	velký	střední	interní
Chybná reorganizace pracovních míst	střední	velký	střední	interní
Výběr nevhodného uchazeče	střední	velký	střední	interní
Neochota zaměstnanců ke změně	malá	velký	malá	interní
Nedostatečná motivace pracovníků	střední	střední	střední	interní
Nedostatečná stabilizace pracovníků	střední	velký	střední	interní
Chybovost při zaučování	malá	malý	malá	interní
Fluktuace kvalifikovaných pracovníků	střední	velký	střední	externí
Odchod některého z větších klientů ke konkurenci	střední	velký	střední	externí
Změna legislativy týkající se provádění exekučních řízení, která by vedla ke snížení rentability výkonů soudních exekutorů	střední	velký	střední	externí

Překročení plánovaných nákladů má malý vliv na realizaci projektu, i když pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je střední. Pro financování projektu bude vytvořena finanční rezerva, ze které budou veškeré náklady hrazeny.

Nedodržení stanoveného termínu provedení projektu má na celou realizaci střední vliv. Pokud by došlo k opoždění provedení některé z klíčových činností, nedojde tím k ohrožení cíle projektu, ale pouze k jeho pozdějšímu splnění.

Projekt by velmi ovlivnila *chybná tvorba nově vznikajícího pracovního místa*. Pokud by byly chybně vymezeny pracovní úkoly, mohlo by dojít k přetížení pracovníka, nebo naopak k jeho nedostatečnému vytížení. Správnému provedení této činnosti je proto nutné věnovat maximální pozornost.

Bezchybně musí být také provedena *reorganizace stávajících pracovních míst*. Chybné provedení by mělo velký vliv na celý projekt, jehož hlavním cílem je stabilizace pracovníků restrukturalizací jejich počtu a obsahu jejich pracovních činností.

Komplikací by byl i *výběr nevhodného uchazeče*, což by mělo velký vliv na realizaci projektu. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika byla odhadnuta jako střední. Vzniku tohoto rizika by mělo zabránit precizní provedení výběrového řízení.

Velký vliv na realizaci projektu by měla i *neochota zaměstnanců ke změně*. Z provedených rozhovorů vyplynulo, že pracovníci žádají uskutečnění změn v oblasti organizace práce a z tohoto důvodu byla pravděpodobnost vzniku rizika ohodnocena jako malá.

Střední vliv na realizaci projektu byl přiřazen *nedostatečné motivaci pracovníků*. Je důležité si uvědomit, že lidé si v práci neuspokojují pouze své finanční potřeby, ale i potřeby z dalších kategorií, jako např. potřeba uznání, seberealizace, potřeba dobrých vztahů na pracovišti a jiné. Z provedeného rozhovoru s majitelem společnosti vyplynulo, že finanční ohodnocení práce považuje za dostatečně motivující, zlepšit by se ale mohla nefinanční motivace pracovníků. Jelikož si tuto situaci uvědomuje, byla přiřazena tomuto riziku přiřazena střední pravděpodobnost vzniku.

Nedostatečná stabilizace pracovníků, spolu s *fluktuačí kvalifikovaných pracovníků* může významně ohrozit realizaci projektu. Měla by být proto věnována pozornost dalším oblastem personálního řízení, které jsou s nimi provázány, jako např. hodnocení, odměňování a motivace.

Malý vliv na realizaci projektu by měla *chybovost při zaučování*, neboť s určitým procentem chyb v době seznamování se s novým pracovním místem je počítáno.

Změna legislativy týkající se provádění exekučních řízení, která by vedla ke snižování rentability výkonů soudních exekutorů, by měla velký vliv na provedení projektu. Pokud

by došlo k dalšímu snížení zisku firmy, nebylo by možné udržet stávající počet zaměstnanců. Muselo by dojít např. ke snižování pracovních úvazků, odměn za provedenou práci a při významném poklesu objemu zisku i k propouštění.

16.8 Přínosy projektu

Z provedené časové, nákladové a rizikové analýzy vyplývá, že projekt stabilizace pracovníků restrukturalizací jejich počtu a obsahu jejich pracovních činností je finančně nákladný, časově náročný a mohou ho ohrozit mnohá rizika. Všechna tato fakta ovšem vyvažují přínosy projektu, které se z pohledu budoucího vývoje společnosti budou podílet na zkvalitňování systému řízení lidských zdrojů sledované společnosti.

Hlavní očekávané přínosy provedení projektu je možné spatřovat v:

- udržení schopnosti soudního exekutora zjišťovat zákonné povinnosti, které vyplývají z předpisů pro vedení exekučních řízení,
- zkvalitnění práce,
- odstranění současné vyšší chybovosti,
- odstranění tlaku na zaměstnance a stresu,
- úbytku nemocnosti,
- zrychlení vyřizování úkonů,
- zrychlení provádění exekučních řízení,
- zvyšování efektivity vymáhání,
- zvýšení zastupitelnosti řadových pracovníků,
- zvýšení spokojenosti pracovníků na pracovišti,
- zklidnění atmosféry na pracovišti,
- zmenšení tlaku ze strany soudů, dozorových orgánů a klientů při provádění exekucí.

16.9 Odhad návratnosti projektu

Projekt byl zpracován ve spolupráci s vedením společnosti, kterému jsou tak jednotlivé části projektu, včetně časové, nákladové a rizikové analýzy známy.

Byla řešena i otázka návratnosti projektu.

Na základě znalosti prostředí odvětví, ve kterém se společnost pohybuje, bylo vyhodnoceno, že návratnost investice nemůže být určena např. prostřednictvím ukazatele ROI (Return on Investment), při kterém se porovnává čistý zisk zmenšený o počáteční investici, s počáteční investicí. Výsledkem tohoto propočtu by pak byl výpočet návratnosti investice v procentech.

V případě sledované společnosti výnosy jednotlivých období kolísají v řádech desítek procent, protože může dojít ke zkreslení hospodářského výsledku jednotlivou věcí, která se zásadně nepodílí na zvýšení náročnosti práce a nepřináší ani navýšení počtu úkonů, které musí být provedeny, aby bylo exekuční řízení ukončeno úplným vymožením. Nedá se také odhadnout, jak se jednotliví pracovníci (včetně nově přijatého pracovníka) podílejí na hospodářském výsledku, neboť úkony, které souvisí s přímým vymožením exekuce (např. vydání exekučních příkazů, ocenění a zpeněžení nemovitosti povinného, mobiliární exekuce), provádí soudní exekutor ihned.

Potvrzení rozhodnutí o potřebě realizace navrženého projektu s sebou přináší i komplexní novela týkající se právních předpisů upravujících provádění exekucí, tj. zákon č. 120/2001 Sb., exekuční řád, zákon č. 99/1963, občanský soudní řád a soubor prováděcích předpisů k uvedeným zákonům.

Na základě uvedené novely, která nabyla účinnosti dne 1. 1. 2013, byly rozšířeny zákonné povinnosti soudních exekutorů, kterými byly dříve např. vedení spisového materiálu, úkony související se zjištěním, zajištěním a zpeněžením majetku povinných.

K nejdůležitějším současným změnám patří:

- odpovědnost za vkládání dat týkajících se jednotlivých exekučních řízení do Rejstříku zahájených exekucí,
- vyhotovování vyrozumění o zahájení exekučních řízení,
- kompletní zpracování exekučního návrhu,
- změny ve způsobech provádění exekučních řízení,
- vyřizování opravných prostředků účastníků řízení v první instanci,
- přechod jednotlivých exekučních věcí, které již nespádají do působnosti okresního soudu k soudním exekutorům.

Rozšíření zákonných povinností soudních exekutorů o výše uvedené příklady s sebou nese nový objem agendy ke zpracování.

Pro vedení společnosti není motivací k realizaci projektu potřeba lepšího hospodářského výsledku organizace, ale udržení schopnosti soudního exekutora i nadále zajišťovat své zákonné povinnosti, které vyplývají z předpisů pro vedení exekučních řízení.

17 SHRNU TÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Poznatky získané z provedených polostrukturovaných rozhovorů sloužily v kombinaci s výsledky provedené SWOT analýzy jako východisko pro stanovení návrhů vedoucích ke zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti.

Zpracovaný projekt byl zaměřen na stabilizaci pracovníků restrukturalizací jejich počtu a obsahu jejich pracovních činností. Vyšší stabilizace pracovníků mělo být docíleno vytvořením nového pracovního místa, reorganizací stávajících pracovních míst, vznikem nového pracoviště a přijetím nového pracovníka.

Projekt byl omezen na straně nákladů do výše 130 000,- Kč. Maximální doba realizace projektu neměla překročit pět měsíců.

V konečné fázi byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Celkové předpokládané náklady spojené s realizací projektu byly propočteny na výši 108 134,- Kč a projekt by měl trvat maximálně 141 dní.

Aby bylo možné předpokládat úspěšnost projektu, je při jeho realizaci nutné věnovat vyšší pozornost riziku chybné tvorby nového pracovního místa, chybné reorganizaci stávajících pracovních míst, výběru nevhodného uchazeče, riziku neochoty zaměstnanců ke změně, nedostatečné stabilizace a fluktuace pracovníků. Projekt by také ohrozil odchod některého z větších klientů ke konkurenci, či další legislativní změny, které by měly vliv na snižování rentability výkonů soudních exekutorů.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout řešení pro zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů ve společnosti XY.

Teoretická část práce byla zaměřena na studium základních poznatků dílčích částí systému řízení lidských zdrojů. Pozornost byla věnována klasifikaci podniků, personální práci, získávání pracovníků, vytváření a analýze pracovních míst, personálnímu plánování, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoji pracovníků, péči o pracovníky a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a ukončování pracovního poměru.

Úvod praktické části obsahoval představení společnosti, v jejíž spolupráci byla diplomová práce zpracována. Dále byla praktická část práce zaměřena na popis současného stavu řízení lidských zdrojů. Jako hlavní nástroj analytických postupů byl využit průzkum názorů a postojů zaměstnanců a majitele společnosti prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Za doplňkovou metodu byla zvolena SWOT analýza řízení lidských zdrojů sledované společnosti a její matematický model.

Výstupem praktické části byl projekt, který z výsledků použitých analytických nástrojů vyvodil návrhy na opatření, jejichž realizace by měla přispět ke zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů společnosti XY prostřednictvím stabilizace pracovníků restrukturalizací jejich počtu a obsahu jejich pracovních činností.

Projekt byl ve svém závěru podroben časové, nákladové a rizikové analýze a obsahoval také souhrn očekávaných přínosů jeho realizace a odhad návratnosti.

Z provedených analytických postupů a z posouzení výkonnosti pracovníků vyplynulo, že vedení společnosti je možné doporučit realizaci následujících opatření:

- dořešit zástup za mateřskou dovolenou formou přijetí nového pracovníka,
- provést reorganizaci pracovních úkolů jednotlivých pracovních míst,
- průběžně pozorovat, zda provedená reorganizace splňuje svůj cíl,
- zkvalitnit neformální hodnocení pracovníků,
- zamyslet se nad možnostmi benefitů pro zaměstnance,
- motivovat a podporovat pracovníky v jejich vzdělávání a rozšiřování kvalifikace,
- hovořit se zaměstnanci o možnostech jejich dalšího rozvoje ve společnosti,
- věnovat pozornost dění v kolektivu,

- podporovat soudržnost kolektivu pořádáním společných akcí, např. turistický den,
- po realizaci opatření provést opětovné rozhovory s pracovníky, zjistit jejich nové názory a postoje a zabývat se případnými náměty zaměstnanců.

Věřím, že zpracovaný projekt a náměty obsažené v praktické části diplomové práce budou pro Exekutorský úřad XY přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BOCHEZOVÁ, P. *Analýza nákladů činností prováděných v rámci exekučních řízení Exekutorským úřadem XY*. Zlín, 2001. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí diplomové práce Boris Popesko.
2. ALEXY, Július a Rudolf SIVÁK. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Iris, 2005, 234 s. ISBN 80-89018-82-3.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 8024704692.
5. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, xxvi, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
7. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
8. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, viii, 100 s. ISBN 8025105059.
9. BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 8025103749.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
11. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
12. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 8024714582.
13. KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ. *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
14. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

15. KOLČAVOVÁ, Alena. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2. upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2006, 182 s. ISBN 807318463x.
16. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 192 s. ISBN 8071692069.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
18. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
19. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xvii, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
20. LIVIAN, Yves-Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997, 147 s. ISBN 808600919x.
21. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
22. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
23. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 807261097x.
24. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
25. VOJTOVIČ, Sergej. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava: Iris, c2008, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.
26. WERTHER, William B a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
27. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.
28. *Zákoník práce: redakční uzávěrka 21. 1. 2013*. Ostrava: Sagit. Vychází nepravidelně.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CEO Centrální evidence obyvatel.

EK ČR Exekutorská komora České republiky.

ÚP Úřad práce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Přehled dělení podniků dle právní formy podnikání (vlastní zpracování)</i>	16
<i>Obr. 2. Postup použití bilanční metody (Koubek, 2007, s. 112)</i>	28
<i>Obr. 3. Složky celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 521)</i>	35
<i>Obr. 4. Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje (Armstrong, 2007, s. 471)</i>	39
<i>Obr. 5. Organizační struktura společnosti Exekutorský úřad (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 6. Použití bilanční metody (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obr. 7. Procentuální vyjádření pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 8. Procentuální vyjádření věkových kategorií dotazovaných (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 9. Procentuální vyjádření nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 10. Silné a slabé stránky sledované společnosti (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 11. Příležitosti a hrozby pro sledovanou společnost (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obr. 12. Zadávací tabulka v programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Obr. 13. Zobrazení řešení v programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Obr. 14. Výsledná kritická cesta (vlastní zpracování)</i>	88

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj počtu nových exekučních řízení (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 2. Přehled současného stavu počtu zaměstnanců exekutorského úřadu (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 3. Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 4. Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 5. Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 6. Výpočet časových rezerv činností (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 7. Očekávané náklady na realizaci Vzniku nového pracovního místa (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 8. Očekávané náklady na realizaci Reorganizace stávajících pracovních míst (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 9. Očekávané náklady na realizaci Vzniku nového pracoviště (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 10. Očekávané náklady na realizaci Přijetí pracovníka a jeho adaptaci (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 11. Očekávané náklady na realizaci Výběrového řízení (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 12. Předpokládané náklady na realizaci cílů projektu (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tab. 13. Celkové předpokládané náklady projektu (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tab. 14. Rizika projektu (vlastní zpracování)</i>	95

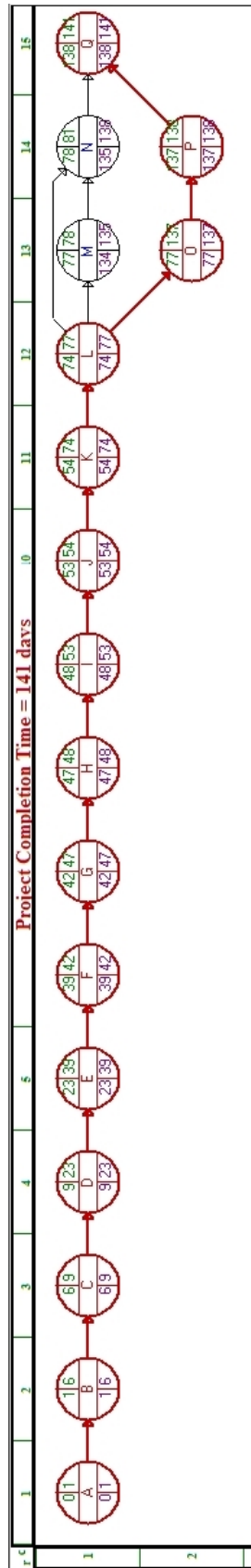
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Sítový graf

Příloha P II Výpočet průměrného evidenčního počtu pracovníků za měsíc, čtvrtletí a rok pro Exekutorský úřad XY

Příloha P III Přehled vývoje vybraných personálních ukazatelů Exekutorského úřadu XY

PŘÍLOHA P I: SÍŤOVÝ GRAF



PŘÍLOHA P II: VÝPOČET PRŮMĚRNÉHO EVIDENČNÍHO POČTU PRACOVNÍKŮ ZA MĚSÍC, ČTVRTLETÍ A ROK PRO EXEKUTORSKÝ ÚŘAD XY

rok		2004				
čtvrtletí	měsíc	počet dní	evidenční počet pracovníků	průměrný ev. počet prac. za měsíc	průměrný ev. počet prac. za čtvrtletí	průměrný ev. počet prac. za rok
I.	leden	0	0	-	0,0	1,0
	únor	0	0	-		
	březen	0	0	-		
II.	duben	0	0	-	0,0	
	květen	0	0	-		
	červen	0	0	-		
III.	červenec	0	0	-	0,0	
	srpen	0	0	-		
	září	0	0	-		
IV.	říjen	0	0	-	1,0	
	listopad	0	0	-		
	prosinec	31	1	1,0		
Celkem		x	x	0	x	x

rok		2005				
čtvrtletí	měsíc	počet dní	evidenční počet pracovníků	průměrný ev. počet prac. za měsíc	průměrný ev. počet prac. za čtvrtletí	průměrný ev. počet prac. za rok
I.	leden	31	2	2,0	2,0	2,7
	únor	28	2	2,0		
	březen	31	2	2,0		
II.	duben	30	2	2,0	2,0	
	květen	31	2	2,0		
	červen	30	2	2,0		
III.	červenec	31	2	2,0	2,3	
	srpen	31	2	2,0		
	září	4,26	2,3	2,9		
IV.	říjen	31	4	4,0	4,3	
	listopad	30	4	4,0		
	prosinec	31	5	5,0		
Celkem		x	x	31,9	x	x

rok		2006				
čtvrtletí	měsíc	počet dní	evidenční počet pracovníků	průměrný ev. počet prac. za měsíc	průměrný ev. počet prac. za čtvrtletí	průměrný ev. počet prac. za rok
I.	leden	31	6	6,0	6,0	5,5
	únor	28	6	6,0		
	březen	31	6	6,0		
II.	duben	30	6	6,0	6,0	
	květen	31	6	6,0		
	červen	30	6	6,0		
III.	červenec	31	5	5,0	5,0	
	srpen	31	5	5,0		
	září	30	5	5,0		
IV.	říjen	31	5	5,0	5,0	
	listopad	30	5	5,0		
	prosinec	31	5	5,0		
Celkem		x	x	66,0	x	x

rok		2007				
čtvrtletí	měsíc	počet dní	evidenční počet pracovníků	průměrný ev. počet prac. za měsíc	průměrný ev. počet prac. za čtvrtletí	průměrný ev. počet prac. za rok
I.	leden	31	5	5,0	5,0	5,7
	únor	28	5	5,0		
	březen	31	5	5,0		
II.	duben	1,29	5,6	6,0	6,0	
	květen	31	6	6,0		
	červen	30	6	6,0		
III.	červenec	31	6	6,0	6,0	
	srpen	31	6	6,0		
	září	30	6	6,0		
IV.	říjen	31	6	6,0	5,7	
	listopad	30	6	6,0		
	prosinec	31	5	5,0		
Celkem		x	x	68,0	x	x

rok		2008							
čtvrtletí	měsíc	počet dní	evidenční počet pracovníků	průměrný ev. počet prac. za měsíc	průměrný ev. počet prac. za čtvrtletí	průměrný ev. počet prac. za rok			
I.	leden	31	5	5,0	5,0	5,6			
	únor	28	5	5,0					
	březen	31	5	5,0					
II.	duben	30	5	5,0	5,3		5,6		
	květen	31	5	5,0					
	červen	30	6	6,0					
III.	červenec	31	6	6,0	6,0			5,6	
	srpen	31	6	6,0					
	září	30	6	6,0					
IV.	říjen	31	6	6,0	6,0				5,6
	listopad	30	6	6,0					
	prosinec	31	6	6,0					
Celkem		x	x	67,0	x	x			

rok		2009							
čtvrtletí	měsíc	počet dní	evidenční počet pracovníků	průměrný ev. počet prac. za měsíc	průměrný ev. počet prac. za čtvrtletí	průměrný ev. počet prac. za rok			
I.	leden	31	6	6,0	6,5	7,6			
	únor	28	6	6,0					
	březen	12,19	7,8	7,6					
II.	duben	30	8	8,0	8,0		7,6		
	květen	31	8	8,0					
	červen	30	8	8,0					
III.	červenec	31	8	8,0	8,0			7,6	
	srpen	31	8	8,0					
	září	30	8	8,0					
IV.	říjen	31	8	8,0	8,0				7,6
	listopad	30	8	8,0					
	prosinec	31	8	8,0					
Celkem		x	x	91,6	x	x			

rok		2010							
čtvrtletí	měsíc	počet dní	evidenční počet pracovníků	průměrný ev. počet prac. za měsíc	průměrný ev. počet prac. za čtvrtletí	průměrný ev. počet prac. za rok			
I.	leden	31	8	8,0	8,0	8,2			
	únor	28	8	8,0					
	březen	31	8	8,0					
II.	duben	30	8	8,0	8,0		8,2		
	květen	31	8	8,0					
	červen	30	8	8,0					
III.	červenec	31	8	8,0	8,0			8,2	
	srpen	31	8	8,0					
	září	30	8	8,0					
IV.	říjen	31	8	8,0	8,7				8,2
	listopad	30	9	9,0					
	prosinec	31	9	9,0					
Celkem		x	x	98,0	x	x			

rok		2011							
čtvrtletí	měsíc	počet dní	evidenční počet pracovníků	průměrný ev. počet prac. za měsíc	průměrný ev. počet prac. za čtvrtletí	průměrný ev. počet prac. za rok			
I.	leden	31	9	9,0	9,0	9,0			
	únor	28	9	9,0					
	březen	31	9	9,0					
II.	duben	30	9	9,0	9,0		9,0		
	květen	31	9	9,0					
	červen	30	9	9,0					
III.	červenec	31	9	9,0	9,0			9,0	
	srpen	31	9	9,0					
	září	30	9	9,0					
IV.	říjen	31	9	9,0	9,0				9,0
	listopad	30	9	9,0					
	prosinec	31	9	9,0					
Celkem		x	x	108,0	x	x			

rok		2012							
čtvrtletí	měsíc	počet dní	evidenční počet pracovníků	průměrný ev. počet prac. za měsíc	průměrný ev. počet prac. za čtvrtletí	průměrný ev. počet prac. za rok			
I.	leden	31	9	9,0	9,0	9,0			
	únor	28	9	9,0					
	březen	31	9	9,0					
II.	duben	30	9	9,0	9,0		9,0		
	květen	31	9	9,0					
	červen	30	9	9,0					
III.	červenec	31	9	9,0	9,0			9,0	
	srpen	31	9	9,0					
	září	30	9	9,0					
IV.	říjen	31	9	9,0	9,0				9,0
	listopad	30	9	9,0					
	prosinec	31	9	9,0					
Celkem		x	x	108,0	x	x			

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED VÝVOJE VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ EXEKUTORSKÉHO ÚŘADU XY

Přehled vývoje počtu pracovníků Exekutorského úřadu XY

čtvrtletí	měsíc	rok								
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
		počet pracovníků								
I.	1. - 3.	0	2	6	5	5	6	8	9	9
II.	4. - 6.	0	2	6	6	6	8	8	9	9
III.	7. - 9.	0	3	5	6	6	8	8	9	9
IV.	10. - 12.	1	5	5	5	6	8	9	9	9

Vývoj počtu kmenových pracovníků

ukazatel	rok							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
počet pracovníků k 31.12.	1	5	5	5	6	8	9	9
počet kmenových prac.	1	5	5	5	6	7	8	8

Přehled vývoje celkových a mzdových nákladů Exekutorského úřadu XY

Rok	X	Y	Z
Celkové náklady	4 198 000,00	4 502 000,00	5 529 000,00
Mzdové náklady	708 000,00	808 000,00	1 111 000,00
Procentuální podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	16,87	17,95	20,09

Přehled vývoje mzdových nákladů na pracovníka Exekutorského úřadu XY

Rok	X	Y	Z
Mzdové náklady v Kč	708 000,00	808 000,00	1 111 000,00
Počet pracovníků	5,00	6,00	8,00
Průměrná hrubá mzda 1pracovníka/rok v Kč	141 600,00	134 666,67	138 875,00

Vývoj podílu mužů a žen v pracovním kolektivu Exekutorského úřadu XY

ukazatel	rok								jednotka
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
počet pracovníků k 31.12.	1	5	5	5	6	8	9	9	-
počet žen	1	5	4	4	5	6	7	7	-
počet mužů	0	0	1	1	1	2	2	2	-
podíl žen na celkovém počtu prac.	0	0	80	80	83,3	75,0	77,8	77,8	procento
index maskulinity	0	0	25	25	20	33,3	28,6	28,6	muži na 100 žen
index femininity	0	0	400	400	500	300	350	350	ženy na 100 mužů

Přehled počtu pracovníků dle věkových skupin v Exekutorském úřadě XX

věková skupina jednoletá	22	23	28	29	30	34	41
počet prac. věkové skupiny k 30. 9. 2012	1	1	2	1	2	1	1
z toho muži	0	1	0	0	0	1	0
ženy	1	1	2	1	2	0	1

Přehled vývoje vybraných ukazatelů fluktuace

ukazatel	rok								jednotka
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
počet pracovníků k 31.12.	1	5	5	5	6	8	9	9	pracovník
průměrný ev. počet pracovníků	1	3	6	6	6	8	9	9	pracovník
přírůstek pracovníků	1	4	0	0	1	2	1	0	pracovník
intenzita příchodů pracovníků	100,00	133,33	16,67	16,67	16,67	25,00	11,11	0,00	procento
míra fluktuace	0,00	0,00	16,67	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	procento
intenzita odchodů in. pracovníků	0,00	0,00	16,67	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	procento
intenzita přírůstku pracovníků	100,00	133,33	0,00	0,00	16,67	25,00	11,11	0,00	procento
Index příchodů pracovníků	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	procento
index odchodů pracovníků	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	procento

Přehled vynaložených nákladů na školení ve vybraných letech

typ školení	rok	2010	2011	2012
	cena školení	počet pracovníků na školení		
právní úprava	zdarma	3	2	2
cena za účastníci se pracovníky v Kč		0	0	0
BOZP	450,- Kč/10 osob	8	9	9
počet školení v roce		1	1	1
cena za účastníci se pracovníky v Kč		450	450	450
ostatní	2 500,-Kč/1osoba	8	9	9
počet školení v roce		2	1	2
cena za účastníci se pracovníky v Kč		40 000	22 500	45 000
cena celkem v Kč	x	40 450	22 950	45 450

Přehled počtu absencí jednotlivých pracovníků

pracovník	počet dnů nemocenské			počet dnů čerpání "paragrafu"		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
zástupce majitele	5	0	6	0	0	0
vedoucí kanceláře	10	0	5	0	0	0
vykonavatel	8	6	4	0	0	0
asistentka 1	6	0	11	15	5	20
asistentka 2	0	5	8	0	0	0
asistentka 3	8	0	10	0	0	0
asistentka 4	10	5	8	0	0	0
asistentka 5	6	0	9	0	0	0
pracovník pro převod do el. podoby	x	3	5	x	0	0
Celkem počet dnů absence	53	19	66	15	5	20

Grafické zpracování přehledu absencí pracovníků Exekutorského úřadu XY