

# **Projekt zlepšení organizace práce v ekonomickém úseku ve vybrané firmě**

Bc. Nikoleta Kiktová

---

Diplomová práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikoleta Kiktová**  
Osobní číslo: **M16501**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení organizace práce v ekonomickém úseku ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast organizace práce a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současné rozdělení pracovních činností a úkolů mezi zaměstnance ve vybrané firmě.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zaměřený na zlepšení organizace práce v ekonomickém úseku ve vybrané firmě.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th ed. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.**

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

**CRAWSHAW, Jonathan R., Pawan S. BUDHWAR a Ann DAVIS. Human resource management: strategic and international perspectives. 1st ed. Los Angeles: SAGE, 2014, 373 s. ISBN 978-1-4462-7079-0.**

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

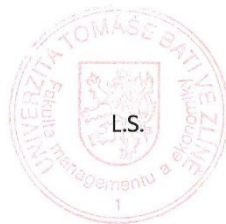
**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.4.2018

Jméno a příjmení: ...*Nikoleta Kiktova*...

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práca je zameraná na zlepšenie organizácie práce v ekonomickom úseku vo vybranej firme. Cieľom práce bolo zistiť či sú pracovné činnosti a úlohy v rámci ekonomického oddelenia vhodne rozdelené a či sú zamestnanci schopní plniť svoje činnosti v rámci klasickej pracovnej doby. Teoretické poznatky týkajúce sa témy diplomovej práce boli získané spracovaním rešerše odborných tuzemských aj zahraničných literárnych prameňov. Praktická časť obsahuje analýzu súčasného stavu rozdelenia pracovných činností a úloh vo firme. Pre túto analýzu bol využitý kvalitatívny výskum prostredníctvom pološandardizovaných interview a ďalej analýza snímku pracovného dňa, analýza pracovnej pozície a tiež analýza potreby zamestnancov. Na základe výsledkov bol navrhnutý projekt zlepšenie organizácie práce ekonomického oddelenia, ktorý bol následne podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

**Kľúčové slová:** riadenie ľudských zdrojov, organizácia práce, pracovné miesto, získavanie zamestnancov, výber zamestnancov, odmeňovanie

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is aimed at improving the organization of work in the economic section of the selected company. The aim of the thesis was to find out whether the work activities and tasks within the economic department are appropriately divided and that the employees are able to perform their activities within the classical working hours. Theoretical knowledge on the topic of the thesis was gained by the processing of a search of professional domestic and foreign literary sources. The practical part analyses the current state of the division of work activities and tasks in the company. For this analysis, qualitative research was used through semi-standardized interviews, and analysis of the working day image, job position analysis as well as employee needs analysis. Based on the results, a project to improve the organization of the work of the Economic Department was proposed, which was subsequently subjected to time, cost and risk analysis.

**Keywords:** human resource management, organization of work, job, recruitment, selection of employees, remuneration

Ďakujem vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za odborné vedenie, rady a dohľad pri spracovaní diplomovej práce.

Rada by som sa poďakovala aj majiteľom a zamestnancom vybranej firmy, v ktorej bola diplomová práca spracovaná a to za čas a informácie, bez ktorých by táto práca nemohla vzniknúť.

Na záver chcem poďakovať mojim rodičom, sestre a manželovi za neustálu podporu a slová povzbudenia počas celých piatich rokov štúdia na Univerzite Tomáše Bati v Zlíne.

*Motto:*

„Co chceš, můžeš.“

*Tomáš Baťa*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>14</b>
<b>1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV (ĽUDSKÉHO KAPITÁLU)</b> .....	<b>15</b>
1.1 ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	15
1.2 CIELE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	17
<b>2 ORGANIZÁCIA PRÁCE</b> .....	<b>18</b>
2.1 DEĽBA PRÁCE.....	18
2.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	18
2.3 PROFESIOGRAFIA.....	20
2.3.1 Profesiogram .....	20
2.3.2 Obsah profesiogramu .....	21
2.4 ČASOVÝ SNÍMOK .....	22
<b>3 VYTVÁRANIE A ANALÝZA PRACOVNÝCH MIEST</b> .....	<b>23</b>
3.1 PRACOVNÉ MIESTO .....	23
3.2 VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH ÚLOH A PRACOVNÝCH MIEST .....	24
<b>4 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE</b> .....	<b>26</b>
4.1 POSTUP PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	26
4.2 CIELE PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	26
4.3 METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	27
<b>5 VYHĽADÁVANIE A ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>28</b>
5.1 VNÚTORNÉ A VONKAJŠIE ZDROJE ZAMESTNANCOV .....	28
5.1.1 Vnútorné zdroje.....	28
5.1.2 Vonkajšie zdroje.....	30
<b>6 VÝBER ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>32</b>
6.1 METÓDY VÝBERU ZAMESTNANCOV .....	33
<b>7 PRÍJEM ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>35</b>
7.1 PRACOVNÁ ZMLUVA.....	35
<b>8 ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>37</b>
8.1 VZDELÁVANIE A ROZVOJ PRACOVNÍKOV .....	38
<b>9 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI</b> .....	<b>39</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>41</b>
<b>10 PREDSTAVANIE A CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ FIRMY</b> .....	<b>42</b>
10.1 VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ FIRME.....	42
10.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VYBRANEJ FIRMY .....	43
<b>11 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU ORGANIZÁCIE PRÁCE V EKONOMICKOM ÚSEKU VO VYBRANEJ FIRME</b> .....	<b>45</b>

11.1	SÚČASNÉ ROZDELENIE PRACOVNÝCH ČINNOSTÍ A ÚLOH MEDZI ZAMESTNANCOV .....	45
11.1.1	Hlavná ekonómka / účtovníčka, fakturantka .....	45
11.1.2	Pracovníčka odbytu / fakturantka .....	46
11.1.3	Technický vedúci / pracovník odbytu .....	46
11.2	ANALÝZA PERSONÁLNEHO RIADENIA VO VYBRANEJ FIRME .....	47
11.3	ČASOVÝ SNÍMOK PRACOVNÉHO DŇA .....	47
11.4	ANALÝZA POTREBNÉHO POČTU ZAMESTNANCOV .....	49
11.4.1	Stanovenie potrebného počtu zamestnancov na ekonomickom oddelení vybranej firmy .....	50
11.5	ANALÝZA PRACOVNEJ POZÍCIE PROSTREDNÍCTVOM POLOŠTANDARDIZOVANÝCH INTERVIEW .....	50
11.6	DEFINOVANIE POŽIADAVIEK NA NOVÉHO ZAMESTNANCA .....	52
11.7	MZDOVÁ ANALÝZA .....	54
11.8	ANALÝZA PROCESU ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV .....	57
<b>12</b>	<b>VYHODNOTENIE A ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK.....</b>	<b>59</b>
<b>13</b>	<b>ZHRNUTIE A ZHODNOTENIE ANALYTICKEJ ČASTI DIPLOMOVEJ PRÁCE .....</b>	<b>62</b>
<b>14</b>	<b>PROJEKT ZAMERANÝ NA ZLEPŠENIA ORGANIZÁCIE PRÁCE V EKONOMICKOM ÚSEKU VO VYBRANEJ FIRME .....</b>	<b>63</b>
14.1	POPIS PROJEKTU .....	63
14.2	CIEĽ PROJEKTU .....	64
14.3	AKČNÝ PLÁN .....	64
14.4	POPIS PRACOVNÉHO MIESTA .....	65
14.5	PROFESIOGRAM .....	66
14.6	ZÍSKAVANIE, VÝBER A PRÍJEM NOVÉHO ZAMESTNANCA .....	67
14.6.1	Inzercia v tlači a na Internete .....	67
14.6.2	Úrad práce .....	68
14.6.3	Rodina a známi .....	68
14.7	ADAPTÁCIA NOVÉHO ZAMESTNANCA .....	70
14.8	ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCA .....	71
14.8.1	Výpočet mzdy .....	71
14.9	MATICA ZODPOVEDNOSTI .....	73
14.10	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	74
14.11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	78
14.11.1	Náklady na získanie, výber a prijatie nového zamestnanca .....	78
14.11.2	Mzdové náklady .....	79
14.11.3	Prevádzkové náklady .....	80
14.11.4	Celková náklady .....	81
14.12	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	81
14.12.1	Eliminácia rizík .....	84
<b>15</b>	<b>ZHRNUTIE PROJEKTU ZAMERANÉHO NA ZLEPŠENIE ORGANIZÁCIE PRÁCE V EKONOMICKOM ÚSEKU VO VYBRANEJ FIRME.....</b>	<b>86</b>



<b>ZÁVER .....</b>	<b>88</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>90</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>93</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>94</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Jedným z najdôležitejších primárnych faktorov sú ľudské zdroje, ľudia bez ktorých by podniky neboli schopné fungovať, vyrábať, obsluhovať, komunikovať a vyvíjať sa. Ľudské zdroje predstavujú veľmi cenný a zároveň veľmi nákladný faktor, bez ktorého by organizácie neboli schopné fungovať. Človek zabezpečuje významný faktor a poskytuje svoju prácu na to, aby firmy mohli realizovať svoje zámery. Ak chce byť firma úspešná a chce dosahovať svojich cieľov musí sa o svojich zamestnancov primerane starať. Pri zvyšujúcej sa konkurencii a rastúcom počte organizácií sa rovnako zvyšuje aj boj o získanie a najmä udržanie kvalitných zamestnancov.

Riadenie ľudských zdrojov sa zameriava práve na ľudí v podniku – na zamestnancov. Spoločnosti si uvedomujú potreby zamestnancov a musia sa stále viac a viac snažiť aby ich boli schopné uspokojiť. Je veľmi dôležité, aby sa podniky naučili svojich zamestnancov správne vyberať, riadiť, starať sa o nich, stimulovať, motivovať ich a rozvíjať. Starostlivosť o zamestnancov musí byť stála a pravidelná, iba tak si podnik zaručí, že jeho zamestnanec bude spokojný, motivovaný, lojálny a bude podávať kvalitný výkon a dosahovať výborné výsledky. Tak si podnik zaručí dosahovanie podnikových cieľov, ekonomickú stabilitu, zvýšenie výkonnosti a tým pádom aj dosahovanie zisku.

Diplomová práca je rozdelená na dve základné časti. Časť teoretickú a časť praktickú, pričom praktická časť obsahuje časť analytickú a projektovú.

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť projekt na zlepšenie organizácie práce v ekonomickom oddelení vo vybranej firme. Nakoľko sa vybraná firma zväčšuje a zvyšuje sa jej počet zamestnancov, dochádza aj k zvýšeniu práce na ekonomickom/odbytovom oddelení firmy. Tento jav má za následok zvyšovanie pracovného zaťaženia jednotlivých zamestnancov a nárast počtu hodín strávených v práci pri vykonávaní každodenných činností. Hlavným cieľom práce teda je vypracovať projekt, ktorý povedie k zlepšeniu organizácie práce v ekonomickom oddelení vybranej firmy. Pre navrhnutie projektu si práca ďalej kladie za cieľ zanalyzovať rozdelenie pracovných činností a úloh medzi zamestnancami ekonomického oddelenia vybranej firmy. Na základe zisteného, sa v projektovej časti práce nachádza riešenie na zlepšenie organizácie práce vo firme.

Cieľom teoretickej časti je spracovanie literárnej rešerši zamerané na oblasť organizácie práce a následné formulovanie teoretických východísk pre spracovanie praktickej časti. Teoretická časť diplomovej práce predstavuje zdroj poznatkov z oblasti riadenia ľudských

zdrojov. Komplexne popisuje personálne činnosti, medzi ktoré patrí personálne plánovanie, vyhľadávanie, výber a získavanie zamestnancov. Následne sú spracované poznatky o prijímaní zamestnancov ich adaptácii a rozvoji. Daný oddiel taktiež načrtáva tematiku profesiografie a merania práce prostredníctvom snímku pracovného dňa.

Cieľom praktickej časti je spracovanie analýzy súčasného stavu rozdelenia pracovných činností a úloh vo vybranej firme. V úvode praktickej časti diplomovej práce je predstavená vybraná spoločnosť, vývoj počtu zamestnancov v podniku a organizačná štruktúra tejto firmy. Taktiež je popísaný systém personálneho riadenia vo vybranej firme. Analytická časť sa venuje súčasnému rozdeleniu práce vo firme, analýze pracovnej pozície a analýze časového snímku dňa. Rovnako je spracovaná aj analýza potreby zamestnancov a mzdová analýza.

Neodmysliteľnou súčasťou diplomovej práce je projekt, v ktorom sú implementované zistenia a poznatky z časti analytickej. V rámci projektu, ktorý je zameraný na zlepšenie organizácie práce v ekonomickom oddelení vybranej firmy je navrhnuté vytvorenie nového pracovného miesta. V závere diplomovej práce je projekt podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce bude vytvorenie projektu zlepšenia organizácie práce v ekonomickom oddelení vo vybranej firme. Na základe získaných poznatkov, ktoré budú vychádzať z odborných literárnych prameňov a taktiež z uskutočnených analýz, bude vypracovaný projekt, ktorý by mal po implementácii priniesť zlepšenie organizácie práce v ekonomickom úseku firmy. V prípade využitia navrhnutého riešenia sa očakáva, že vybraná firma bude lepšie schopná rozdeliť pracovné činnosti v rámci ekonomického oddelenia a zamestnanci tak nebudú musieť čeliť veľkému pracovnému zaťaženiu.

Vybraná firma pociťuje v súčasnosti významný nárast zákazníkov, vďaka odchodu konkurenčnej firmy. Tento nárast je pre firmu veľmi pozitívny a vítaný. V dôsledku zvýšenia zákaziek bola firma nútená zvýšiť počet vodičov a skladníkov, ktorí zabezpečujú dodanie tovaru do reštaurácií, fast-foodov, kantín, školských jedální a iných gastronomických zariadení. Firma však nezvýšila počet zamestnancov pracujúcich na ekonomickom oddelení. V súčasnosti je možné sledovať, že zamestnanci tohto oddelenia majú veľmi veľa práce, trávajú v práci viac ako osem hodín aby boli schopní splniť svoje každodenné pracovné úlohy.

Čiastkovým cieľom práce bude zanalyzovať rozdelenie pracovných úloh medzi zamestnancami ekonomicko-odbytového oddelenia, vypracovať časový snímok dňa a analyzovať potreby zamestnancov na pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka). Ďalším cieľom práce je analyzovať požiadavky a popis pracovného miesta a vypracovať mzdovú analýzu. Výskum sa bude zaoberať otázkou správneho rozdelenia a správnej organizácie práce v rámci ekonomického oddelenia vybranej firmy.

Cieľom teoretickej časti práce bude spracovať literárnu rešerš zameranou na oblasť organizácie práce a následné formulovanie teoretických východísk pre spracovanie praktickej časti. Na základe teoretických východísk a využitím logickej metódy, indukcie, budú formulované štyri výskumné otázky:

- *Ako sú v rámci organizácie práce rozdelené pracovné úlohy a činnosti medzi zamestnancov ekonomického oddelenia vybranej firmy?*
- *Je zamestnanec ekonomického oddelenia firmy schopný vykonať svoje pracovné činnosti a úlohy počas klasickej osem hodinovej pracovnej doby?*
- *Je počet zamestnancov ekonomického oddelenia vybranej firmy postačujúci?*

- *Aké sú požiadavky pracovnej pozície ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka)?*

V rámci zodpovedania výskumných otázok bude využité pozorovanie, dotazovanie, pološtandardizovaná interview a ďalej analýza snímku pracovného dňa, analýza pracovnej pozície a tiež analýza potreby zamestnancov. Takisto bude využitá dedukcia, ako jedna z logických (teoretických) metód.

Cieľom praktickej časti bude analyzovanie súčasného stavu rozdelenia pracovných činností a úloh vo vybranej firme vrátane zhodnotenia výsledkov analýzy. Táto časť práce sa bude venovať objasneniu organizácie práce v ekonomickom oddelení, popisu potreby zamestnancov, snímku pracovného dňa pani ekonómky či vypracovaniu mzdových požiadavkou pracovnej pozície ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka).

Prostredníctvom realizovaných pološtandardizovaných interview, ktoré boli uskutočnené v období od 28. februára do 15. marca 2018, bolo mimo iné zistené, aké sú požiadavky pracovného miesta na uchádzačov o zamestnanie, rovnako ako aj požiadavky majiteľa firmy. V práci bol taktiež analyzovaný proces získavania pracovníkov, ktorý v súčasnosti realizuje vybraná firma.

Na záver diplomovej práce bude prostredníctvom analýzy súčasného stavu realizovaná syntéza zistených dát, skutočností aj informácií a vypracovaný projekt zameraný na vytvorenie nového pracovného miesta, ktoré by mohlo viesť k zlepšeniu organizácie práce v ekonomickom úseku firmy.

Na samotnom konci diplomovej práce bude navrhnutý projekt podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV (ĽUDSKÉHO KAPITÁLU)

Ľudské zdroje tvoria základ podniku bez, ktorého by bol jeho chod a fungovanie nemožné. Všetky činnosti označované ako riadenie ľudských zdrojov, či personálne riadenie, sú zamerané práve na človeka – na vyhľadávanie, získavanie, adaptáciu, vzdelávanie, využívanie, organizovanie a usmerňovanie jeho činností a funkcií v rámci organizácie. Prepojovanie jednotlivých činností, výsledkov práce, motivovanie, vytváranie vzťahu k práci ale taktiež jeho personálny a profesionálny rozvoj, sociálne väzby, odmeňovanie to všetko taktiež patrí do riadenia ľudí respektíve riadenia ľudských zdrojov (Koubek, 2015).

Podľa Dvořákovéj a kol. (2012, s. 13) je pojem personálnej práce či riadenia ľudských zdrojov stále nejednoznačný a nedefinovaný. Vo všeobecnosti sa môže tento pojem chápať ako vedenie ľudí. Tento pojem je možné taktiež chápať ako činnosti vykonávané personálnymi pracovníkmi a rovnako aj určitý okruh činností zastrešovaní manažérmi a vedúcimi pracovníkmi, ktorí v rámci svojich operatívnych činností riadia svojich podriadených. Úroveň personálnej práce či riadenia ľudských zdrojov sa odvíja od získavania pracovníkov, stabilizácie zamestnancov, ich motivácie, odmeňovania a pracovnej spokojnosti.

Bláha (2005, s. 20) opisuje riadenie ľudských zdrojov ako súbor manažérskych postupov, prostredníctvom ktorých manažéri získavajú a udržiavajú zamestnancov vo firme s cieľom motivovať ich k podávaniu najlepšieho výkonu, ktorý zaistí dosahovanie podnikových cieľov. Dosiahnutie konkurenčnej výhody je prínosom, ktorý sa od tohto manažérského prístupu očakáva.

Personálne riadenie je oblasť orientovaná na pracovníkov. Personálne riadenie sa môže označiť ako (Kocianová, 2010, s. 9):

- jedna z oblastí riadenia v systéme riadenia organizácie.
- špecifická činnosť zastrešovaná odborníkmi na ľudské zdroje – personálnymi špecialistami, ktorí sa orientujú na človeka v organizácii.
- činnosť, ktorá spadá do pracovnej náplne každého vedúceho pracovníka.

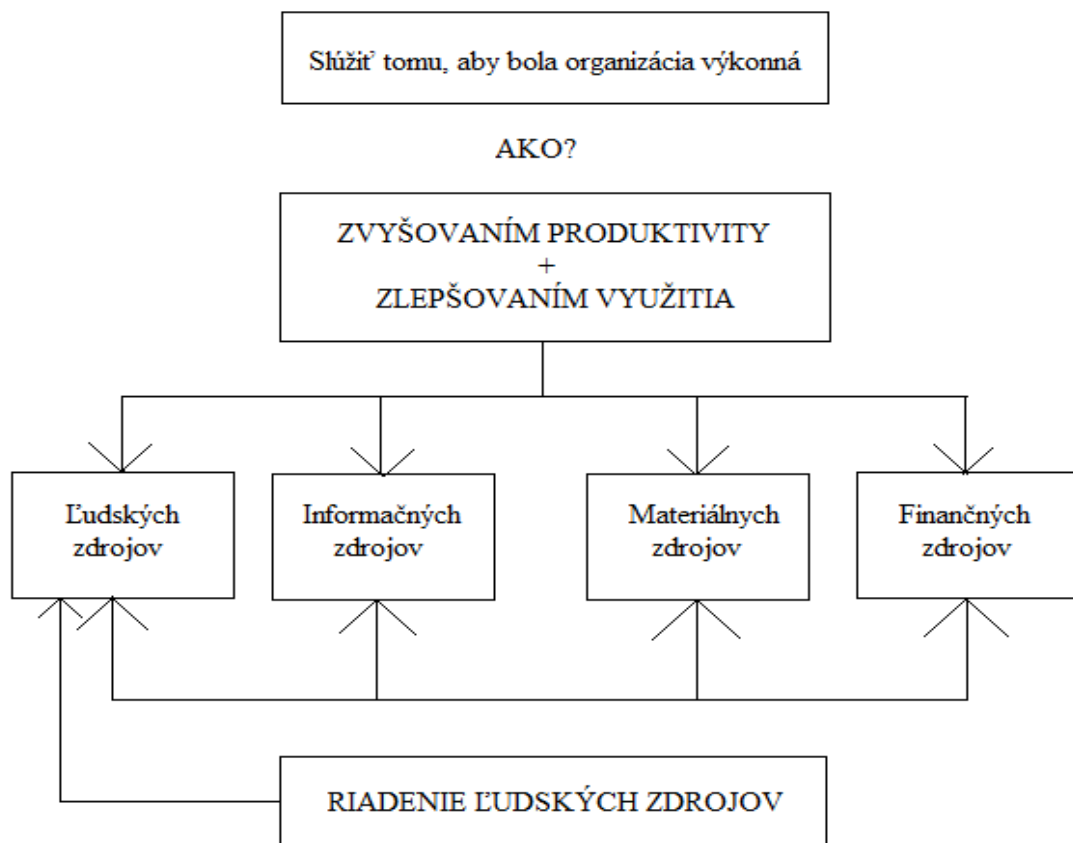
### 1.1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Pre firmu je veľmi dôležité aby bola konkurencieschopná, aby dosahovala svojich cieľov aby dosahovala zisk a mala dostatočný podiel na trhu. Plnenie týchto cieľov by nebolo možné bez kvalitného personálneho riadenia.

Personálna práca sa zameriava na úlohy ako (Koubek, 2011, s. 15-17):

- hľadanie najvhodnejších kandidátov na jednotlivé pracovné pozície.
- snaha o optimálne využívanie ľudských zdrojov, teda pracovníkov.
- tvorba a formovanie kvalitných pracovných tímov, efektívne personálne riadenie a vytváranie dobrej klímy a zdravých medziľudských vzťahov v podniku.
- zabezpečovanie sociálneho a personálneho rozvoja zamestnancov.
- dodržiavanie zákonov a pravidiel slušného chovania v oblasti práce a ľudských zdrojov.

Na nižšie uvedenom obrázku (Obr. 1) sú zobrazené všeobecné úlohy riadenia ľudských zdrojov.



Obr. 1. Všeobecné úlohy riadenia ľudských zdrojov (Koubek, 2015, s. 17)

Medzi personálne činnosti patria administratívne a správne činnosti, koncepčné, analytické a metodické činnosti rovnako ako poradenstvo. Ak sú tieto činnosti zamerané na uspo-



kojovanie požiadaviek a potrieb interných zákazníkov, teda zamestnancov, je možné tieto činnosti nazývať aj personálnymi službami. Medzi tieto služby sa môže zaradiť napríklad (Dvořáková a kol., 2012, s. 20-21):

- analýza požiadaviek na pracovné miesto a pracovníka.
- plánovanie potreby zamestnancov.
- získavanie a výber zamestnancov.
- interná mobilita.
- organizácia práce.
- bezpečnosť pri práci a ochrana zdravia pri práci.
- riadenie a hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov.
- vzdelávanie a rozvoj.
- odmeňovanie a benefity.
- pracovné vzťahy a komunikácia.
- personálny informačný systém.

Jednou z úloh riadenia ľudských zdrojov je taktiež ich účelné riadenie a vedenie, prostredníctvom ktorých je možné účinne ovplyvňovať schopnosti, motiváciu a výkon pracovníkov i výkon organizácie ako takej. Pretože práve schopnosti a motivácia ľudí určujú výsledky práce (Šikýř, 2014, s. 21).

## 1.2 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Medzi ciele riadenia ľudských zdrojov patrí (Armstrong, 2017, s. 4-5):

- podporovať dosahovanie strategických cieľov organizácie, tvorba personálnej stratégie, ktorá odráža organizačnú stratégiu.
- vytvárať a podporovať takú personálnu kultúru, ktorá prispieva k dosahovaniu vysokých výkonov.
- vyhľadávať, zabezpečovať a udržiavať v organizácii vysoko talentovaných pracovníkov, kvalifikovaných a lojálnych pracovníkov.
- vytvárať pozitívnu pracovnú klímu, dobré pracovné vzťahy, nie len medzi spolupracovníkmi ale aj medzi manažmentom a podriadenými.
- podporovať etický prístup v riadení ľudí.

## 2 ORGANIZÁCIA PRÁCE

Rôzne prístupy k personálnemu riadeniu rôzne podmienky sú vždy odlišné a konkrétne podľa prostredia v ktorom sú aplikované. K nim patrí i uplatňovaná organizácia práce. V minulosti boli klasické prístupy k organizácii práce smerované k jednej myšlienke, a to, že ľudský faktor bol prirovnávaný k stroju, ktorý prišiel do továrne a bola od neho vyžadovaná práca s požadovaným výkonom, bez potreby zapojenia znalostí a vedomostí. V súčasnosti sú trendy v organizácii práce smerované k uspokojovaniu sociálnych, spoločenských, zdravotných a rozvojových potrieb zamestnancov. V dôsledku vysokej konkurencii na trhu práce sú kladené vysoké požiadavky na flexibilitu a informačné technológie ktorými podnik disponuje (Dvořáková a kol., 2012, s. 168-169).

Organizácia práce sa sústreďuje do niekoľkých oblastí, napríklad na (Hüttlová, 1999, s. 8):

- voľbu a vytváranie pracovných úloh pre jednotlivcov rovnako ako pre pracovné skupiny.
- meranie pracovného výkonu.
- organizáciu pracovnej doby a organizáciu pracovísk.
- ochranu života a zdravia pri práci.
- zaistenie služieb pre zamestnancov.

### 2.1 Deľba práce

Deľba práce predstavuje proces rozdeľovania a vyčleňovania pracovných úloh a činností medzi jednotlivcov či pracovné skupiny, pričom sa vychádza zo vzájomných väzieb, zodpovedností a kompetencií. Funkčná deľba práce rozdeľuje pracovné činnosti do troch skupín. Prvou skupinou sú činnosti či úlohy vykonávané v rámci hlavných výrobných procesov, ktoré odrážajú predmet činnosti podniku. Do druhej skupiny sa zaraďujú činnosti pomocné či obslužné, ktoré podporujú hlavné procesy a ich výstupom nie je finálny výkon. Treťou skupinou sú práce vykonávané v rámci riadiacich procesov (Dvořáková a kol., 2012, s. 172-173).

### 2.2 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra firmy zobrazuje základné rozloženie pracovných miest a pracovníkov v rámci organizácie. Vymedzuje požiadavky pracovných miest a zodpovedností. Analýza organizačnej štruktúry sa zaraďuje medzi základné činnosti,

ktoré napomáhajú personálnemu oddeleniu pri výbere, rozmiestňovaní, a rozvoji zamestnancov (Hroník, 2007).

Organizačná štruktúra sa podľa Vebera (2000) rozdeľuje podľa dvoch predpokladov na:

- byrokratickú organizáciu vychádzajúcu z deľby právomocí.
- organizáciu tvorenú skupinami, ktoré sú orientované na činnosti a samotný výsledok.

Podľa Dědinu a Odchádzela (2007, s. 134) je organizačná štruktúra základným elementom, potrebným k dosahovaniu podnikových cieľov. Má podobu systému úloh a vzťahov, ktoré sú založené na nadriadenosti a podriadenosti. Slúži k stanoveniu zodpovedností, ku koordinácii a k motivácii. Organizačná štruktúra je sieť vzťahov a súčinností, ktorá sa snaží zabezpečiť plynulé dosahovanie podnikateľských zámerov, koordinuje technológie, pracovné činnosti a úlohy a pracovnú silu v podniku.

Organizačná štruktúra musí byť dostatočne flexibilná, musí vychádzať zo zámeru a účelu podniku, z používaných technológií a prostredia, v ktorom pôsobí podnik. Je potrebné, aby vedela reagovať na zmeny a prispôbovať sa novým okolnostiam (Armstrong a Stephens, 2008, s. 52).

Organizačná štruktúra je založená na presadzovaní rozhodovacích právomocí medzi jednotlivé organizačné štruktúry. Rovnako aj združovanie aktivít a činností, ktoré tvoria základ organizačnej jednotky. Organizačné štruktúry sa odlišujú v závislosti na (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203):

- stupni centralizácie alebo decentralizácie rozhodovacích procesov.
- počte podriadených prvkov pod vrcholovým vedením, čiže stupňom rozvetvenia.
- strmosti alebo naopak plochosti organizačnej štruktúry.
- počte hierarchií riadenia.
- časovom období, pre ktoré boli organizačné štruktúry vytvorené.

Medzi tradičné organizačné štruktúry patrí (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 204-215):

- líniová organizačná štruktúra.
- štábna organizačná štruktúra.
- kombinovaná organizačná štruktúra (líniovo-štábna organizačná štruktúra, organizačné tímy, maticové, projektové a iné).
- funkčná organizačná štruktúra.

- výrobovú organizačná štruktúra.

## 2.3 Profesiografia

Profesiografia je podľa Vronského (2012, s. 13) metóda, ktorá je úzko spojená s každodennými činnosťami personalistov, personálnym riadením a organizáciou práce. Základným cieľom profesiografie by malo byť vypracovanie rozboru pracovných funkcií a pracovných miest resp. profesií. Profesiografia teda vychádza z rôznych analýz spojených s personálnym riadením a pracovným procesom v podniku.

Profesiografiu možno chápať ako komplex rôznych metód a postupov, ktorých úlohou je popísať a analyzovať určitú profesiu a určiť konkrétne a špecifické charakteristiky danej profesie. V rámci tvorby profesiogramu sa identifikujú a konkretizujú požiadavky profesie na odbornosť, či psychické nároky, osobnostné črty zamestnanca a podobne (Provazník a kol., 2002, str. 67).

Dvořáková a kol. (2004, s. 97) popisujú v slovníku profesiografiu ako „*súbor techník, s ktorých pomocou je možné konštruovať analytické rekognizačné mapy pracovných činností vykonávaných v organizácii, zahrňujúce i vplyv disponibilných alebo chýbajúcich organizačných, technických, technologických a profesijne kvalifikačných podmienok nadväznosti na súčasný alebo požadovaný osobnostný potenciál*“.

### 2.3.1 Profesiogram

Profesiogram predstavuje zápis požiadavkou a podmienok, zapísaných v štruktúrovanej podobe a forme. Na základe týchto požiadavkou a popisu podmienok je daná pracovná funkcia vykonávaná. V rámci profesiogramu je vypracovaný aj popis štandardov pracovného chovania pracovníka na danej pracovnej pozícii a rovnako aj spôsob akým bude pracovník za svoj pracovný výkon hodnotený, odmeňovaný, ako bude zabezpečený jeho pracovný rozvoj v organizácii a to v kontexte s tým ako intenzívne, kvalitne a rýchlo musí vo svojej pracovnej funkcii pracovať (Vronský, 2012, s. 15).

Profesiogram, označovaný aj ako charakteristika povolania, je popis nárokov danej profesie, ktorý vychádza z analýzy práce, je výsledkom profesiografie (Palán, 2002, s. 172).

Štikar (2003, s. 265) uvádza tri základné druhy profesiogramu podľa účelu:

- profesiogram určený pre poskytnutie profesionálnych informácií.

- profesiogram pre profesionálne poradenstvo a pre pomoc pri rozmiestňovaní zamestnancov do rôznych funkcií.
- profesiogram využívaný pri racionalizácii vo vnútri podniku, pri úprave pracovného prostredia, výcviku a výberu vhodných pracovníkov na určitú profesiu.

Presne a kvalitne spracovaný profesiogram je určený ku každodennému využitiu v praxi personalistov. Cieľom spracovania profesiogramu je (Vronský, 2012, s. 197):

- podať kvalitné a obsiahne informácie o danej profesii.
- získať podklady pre poradenskú činnosť.
- získať materiály pre racionalizačné zásahy v rámci konkrétnej profesie.

Profesiogram je záznam o pracovnej pozícii, ktorý je zobrazený v grafickej, či tabuľkovej podobe. Popisuje požiadavky na profesijnú pripravenosť a spôsobilosť pre zaradenie na konkrétnu pracovnú funkciu, ale i možnosť funkčného postupu (Dvořáková a kol., 2004, s. 97).

### 2.3.2 Obsah profesiogramu

Profesiogram by mal obsahovať (Eurokonóm, Košice, © 2004 – 2018):

- charakteristiku pracovnej činnosti resp. profesie.
- požiadavky na zamestnanca pre danú profesiu.
- obsah pracovnej činnosti, popis úloh, úkonov, operácií.
- popis predmetu pracovnej činnosti.
- popis podmienok, ktorých bude pracovná činnosť vykonávaná.
- požiadavky na fyzický, psychický a odborný stav zamestnanca na výkon danej profesie.
- informácie o spoločenskej zodpovednosti pracovníka.

Profesiogram sa pozostáva z informácií, ktoré môžu napomôcť manažérom pri (Eurokonóm, Košice, © 2004 – 2018):

- plánovaní štruktúry zamestnancov.
- výbere, rozmiestňovaní, adaptácii a hodnotení zamestnancov.
- porovnávaní profesií z hľadiska fyzickej, senzorickej či psychickej záťaž.
- normovaní pracovného výkonu.

## 2.4 Časový snímek

Prostřednictvím časového snímku pracovního dne sa nepřetržitě sledují činnosti pracovníka od začátku směny po jej konec. Tato metoda je výhodná v tom, že umožňuje získat podrobné informace o průběhu práce. Nevýhodou této metody je časová náročnost, prácnost a do určité míry aj psychické zaťaženie pozorovateľ i pozorovaného (Pavelka, 2009).

Časový snímek alebo tiež snímek pracovnej zmeny predstavuje formalizovaný záznam úkonov a operácií, ktoré zachycujú priebeh pracovnej zmeny a to vrátane pracovných prestávok. Časový snímok slúži k stanoveniu režimu práce a odpočinku, rovnako aj k odhadu energetického výdaja pracovníkov pomocou tabuliek a podobne (Malý a kol., 2010, s.33).

Snímok pracovního dňa zaznamenáva celkovú spotrebu času počas pracovnej zmeny prostredníctvom nepřetržitého pozorovania. Cieľom spracovanie tohto snímku je získanie informácií o priebehu práce (IPA, Žilina, © 2012).

### 3 VYTVÁRANIE A ANALÝZA PRACOVNÝCH MIEST

Nasledujúca kapitola sa zameriava na definovanie pojmu pracovné miesto. Vysvetľuje dôležitosť vytvárania popisu pracovného miesta a rovnako aj jeho špecifikácie. Vytvoriť popis a špecifikáciu pracovného miesta je dôležité pre organizáciu a rovnako aj pre uchádzačov o pracovné miesto.

#### 3.1 Pracovné miesto

Konkretizácia jednotlivých pracovných úloh jedinca či skupiny pracovníkov patrí do procesu vytvárania pracovného miesta. Proces vytvárania pracovných miest by mal začať analýzou daného pracovného miesta. Je potrebné analyzovať úlohy a činnosti, ktoré budú v rámci pracovného miesta vykonávané za účelom dosahovania cieľov podniku. (Armstrong, 2007, s. 279).

Pod pojmom pracovné miesto sa rozumie miesto, na ktoré je prijatý daný jedinec. Predstavuje najmenší prvok v organizačnej štruktúre a zároveň zaraďuje jedinca do organizačnej štruktúry podniku. Prideľuje mu konkrétny okruh úloh a zodpovedností, ktoré by mali odpovedať jeho kvalifikácii, schopnostiam a zručnostiam (Koubek, 2015, s. 45).

Obraz o práci vykonávanej na danom pracovnom mieste a tiež požiadavky kladené na pracovníka pomáha určiť práve popis pracovného miesta. Tento určuje plánovaný i požadovaný stav, ktorý je od zamestnanca na konkrétnom pracovnom mieste vyžadovaný. V popise práci sa taktiež uvádza kvalifikácia, prax, sledované vlastnosti, lekárske prehliadky, výcvik, školenie, kompetencie, zodpovednosti a ďalšie požadované činnosti. Vytvorením popisu pracovného miesta sa teda rozumie proces zisťovania, zaznamenávanie, uchovávanie a analyzovanie vyžadovaných úloh, metód, zodpovedností, väzieb na iné pracovné miesta a iných súvislostiach pracovných miest. Pracovné miesto by malo byť dobre špecifikované a objasnené aby bolo jasné akých uchádzačov osloviť, akú kvalifikáciu požadovať a aké metódy výberu použiť. Špecifikácia pracovného miesta je rovnako dôležitá pre potenciálnych kandidátov, ktorý sa budú o prácu uchádzať. Táto špecifikácia by mala byť v prvom rade reálna a popis pracovného miesta by mal pôsobiť reálnym dojmom pre uchádzačov (Mystery design service, © 2006 – 2007).

Pri popise pracovného miesta je dôležité uviesť nasledujúce (Borkovcová, 2004, s. 70):

- názov pracovného miesta, miesto výkonu, opis pracovných úloh a zodpovedností.
- požiadavky na pracovníka – vzdelanie, prax, osobnostné predpoklady.

- ponuka benefitov, rozvoja, vzdelávania a iné.

Pri plánovaní ľudských zdrojov, je potrebné dopredu myslieť na to, ktorí zamestnanci s akou kvalifikáciou budú na dané pracovisko a dané pracovné miesto prijatí, pričom by mali byť požiadavky pracovného miesta naplnené. Pracovné miesto je začlenené do organizačnej štruktúry podniku. Pracovné miesto môže byť nadriadené alebo podriadené. Každý druh pracovného miesta má presne stanovené požiadavky a úlohy s týmto miestom spojené. Tieto požiadavky tiež musia odpovedať potrebám pracoviska. Popis pracovných miest patrí do základných personálnych úloh a je výsledkom personálneho plánovania (Kaesler, 2013, s. 25).

V prípade vytvorenia nového pracovného miesta je spravidla potrebné zostaviť jeho popis. Popis pracovného miesta má napomôcť spresniť a charakterizovať úlohy a zodpovednosti pracovného miesta, rovnako ako spresniť odbornosť a schopnosti kandidáta. Popis pracovného miesta je základom pri stanovení predpokladov ktoré podnik vyžaduje od zamestnanca na danom pracovnom mieste. Predpoklady predstavujú určité kritériá, ktoré zamestnávateľ počas celého prijímacieho pohovoru sleduje. Rovnako má popis pracovného miesta význam aj pre budúceho zamestnanca, ktorému je v rámci prijímacieho procesu predstavované dané pracovné miesto a zodpovedané množstvo otázok (Urban, 2003, s. 38-39).

Šikýř (2016, s. 54-55) popisuje analýzu pracovných miest ako proces v rámci, ktorého sú získavané informácie a pracovnom mieste a o požiadavkách pracovného miesta na zamestnancov. V rámci analýzy pracovných miest sa spracováva dokumentácia, ktorá sa označuje ako popis a špecifikácia pracovného miesta. Tieto dokumentácie obsahujú:

- údaje o pracovnom mieste, čiže jeho popis – názov, organizačné začlenenie, nadriadenosť, podriadenosť, práva a povinnosti, zodpovednosti a podobne.
- údaje o požiadavkách pracovného miesta na zamestnancov, čiže špecifikáciu pracovného miesta – vzdelanie, prax, špecifické znalosti a zručnosti, motivácia a podobne. Rovnako sú rámci týchto údajov zahrnuté aj predpoklady pre výkon práce, ktoré vyplývajú zo zvláštnych právnych predpisov.

### 3.2 Vytváranie pracovných úloh a pracovných miest

Nevyhnutné pri vytváraní pracovných úloh a miest je zaistiť aby (Koubek, 2015, s. 47-48):

- stanovené pracovné úlohy viedli k dosahovaniu a plneniu cieľov podniku.
- zodpovedali požiadavkám pracovníkov a motivovali ich.



- bol kladený dôraz na fyzické a duševné zdravie zamestnancov.
- odpovedali kvalifikácii a odbornosti pracovníkov na daných miestach.
- rešpektovali zákony a ďalšie predpisy.

Proces vytvárania pracovných miest je možné rozdeliť do nasledujúcich fáz (Koubek, 2015, s. 47-48):

- špecifikácia jednotlivých úloh v rámci pracovného miesta a spôsobu ich vykonávania.
- vytvorenie kombinácií pracovných úloh tak, aby z bolo možné vytvoriť pracovné miesto, ktoré bude obsadené daným jedincom.
- určenie vzťahov a zodpovedností daného pracovného miesta k iným pracovnými miestam a pozíciám.

Armstrong (2015, s. 208) uvádza niekoľko prístupov k vytváraniu pracovných miest:

- rotácia práce prostredníctvom ktorej sa pracovníci majú možnosť pohybovať medzi rôznymi úlohami a zamedzuje sa tak monotónnosti a stereo typizácii práce.
- rozširovanie práce je vytvorenie jedného pracovného miesta spojením viacerých pracovných úloh, ktoré boli doposiaľ oddelené, cieľom je opäť zvýšenie rozmanitosti a znižovanie opakujúcej sa práce.
- obohacovanie práce, presahuje rozširovanie práce a poskytuje pracovníkovi určitú voľnosť a autonómiu, pracovník preberá zodpovednosť.
- autonómne pracovné skupiny, ktoré samostatne rozhodujú aké postupy a úlohy je potrebné splniť k naplneniu stanoveného cieľa.
- systém vysoko výkonnej práce, ktorý vychádza z vytvárania a formovanie pracovných skupín v prostredí, ktoré očakáva a podnecuje k vysokým výkonom.

Pri vytváraní pracovných miest je potrebné zodpovedať základné otázky. Je potrebné klasifikovať, kto bude prácu vykonávať, aké má splňovať požiadavky, kvalifikáciu či prax. Nutnosťou je stanoviť a odpovedať na otázku čo bude v rámci daného miesta vykonávané, aké úlohy budú plnené, aké metódy práce sa budú využívať. Stanovuje sa ako bude práca vykonávané, akými strojmi či zariadeniami, aké postupy a štandardy je potrebné dodržiavať. Prečo sa dané pracovné miesto vytvára, aký má význam, aké budú jeho výstupy a aké potreby budú uspokojovať. A nakoniec sa odpovedá na otázky kde a kedy bude daná práca vykonávaná (Měrtlová, 2014, s. 34).

## 4 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE

*„Plánovanie ľudských zdrojov znamená procesne zamerané rozhodovanie o tom, koľko dodatočných pracovníkov organizácia potrebuje a k akému termínu. Plány ľudských zdrojov sú odvodzované z plánov organizácie a predstavujú predpovede o potrebe ľudí k zabezpečeniu určitej produkcie či služieb“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 120).*

Personálne plánovanie je ťažké presne definovať, zahŕňa množstvo činností. Toto plánovanie ľudských zdrojov je možné jednoducho opísať ako získavanie správnych ľudí so správnymi znalosťami a schopnosťami na správane pracovné miesta v správnom čase (Crawshaw a kolektív, 2014, s. 120).

### 4.1 Postup plánovania ľudských zdrojov

Postup plánovania ľudských zdrojov zahŕňa (Dvořáková a kol., 2012, s. 121):

- rozbor prostredia, ktorého úlohou je zistiť a predvídať riziká a príležitosti vyplývajúce jednak z vnútorného ale i vonkajšieho prostredia.
- odhad dopytu po práci, na základe odhadu aktivít podniku, využitím jednotlivých kvantitatívnych metód.
- predpoveď ponuky pracovných síl, či už z interných zdrojov firmy alebo analýzou vonkajšieho trhu práce.
- určenie rozdielu medzi dopytom a ponukou a navrhnutie akcií a riešení všetkých možných situácií, ktoré môžu nastať.
- harmonogram akcií navrhnutých v rámci jednotlivých riešení.
- kontrolu a vyhodnotenie cieľov plánovania ľudských zdrojov.

### 4.2 Ciele plánovania ľudských zdrojov

Cieľom plánovaniu ľudských zdrojov je predpovedať potrebu pracovných síl v budúcnosti. V rámci plánovania ľudských zdrojov by malo byť cieľom zabezpečiť počet pracovníkov (Měrtlová, 2014, s.41-42):

- v potrebnom množstve.
- v potrebnými znalosťami, schopnosťami, zručnosťami a skúsenosťami.
- s vyžadovanými osobnostnými vlastnosťami a charakteristikami.
- optimálne motivovaných.
- flexibilných a pripravených prispôbiť sa zmene.

- v správnom čase.

### 4.3 Metódy plánovania ľudských zdrojov

Koubek (2015, s. 102) uvádza, že k odhadu potreby pracovníkov je možné využiť rôzne metódy, ktoré sa delia na intuitívne a kvantitatívne. Intuitívne metódy si vyžadujú skúsených pracovníkov, ktorý sú schopný odhadnúť potrebu na základe znalosti procesov, techník, organizácie práce a podobne. Medzi intuitívne metódy patria všetky druhy expertných metód, medzi najvyužívanejšie patria:

- delfská metóda.
- kaskádová metóda.
- metóda manažérskych odhadov.

Kvantitatívne metódy sú založené na využívaní matematických a štatistických postupov s využívaním veľkého množstva dát. Tieto metódy sú založené na:

- analýzach vývojových trendov.
- založené na korelácii a regresii.
- grafickej analýze.
- sieťovom plánovaní.
- modelovaní.
- simulácii.
- pracovných normách.

## 5 VYHLÁDÁVANIE A ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

Vyhľadávanie a získavanie pracovníkov sú činnosti, ktorých cieľom je zaistiť aby boli voľné pracovné miesta obsadzované najvhodnejšími kandidátmi, aby prilákali dostatočný počet najvhodnejších uchádzačov a to včas a s minimálnymi resp. primeranými nákladmi. Rovnako aj získavanie a vyhľadanie vhodných informácií o uchádzačoch na základe ktorých sú dané miesta vhodne obsadzované (Koubek, 2011, s. 68).

Proces vyhľadávania pracovníkov je efektívny a dobre riadený vtedy ak má personálne oddelenie kvalitnú znalosť povahy pracovných miest, ktorá je výsledkom analýzy pracovných miest. Rovnako aj výstupy personálneho plánovania, odhad potreby pracovnej sily, odhady odchodov či vytvárania nových pracovných miest napomáha k efektívnemu vyhľadávaniu a získavaniu pracovníkov (Armstrong, 2017, s. 231).

### 5.1 Vnútorne a vonkajšie zdroje zamestnancov

Podľa Koubeka (2007) sú v organizácii rozlišované viaceré pojmy. Ak sa v podniku hovorí o nábore pracovníkov, znamená to, že pre získanie nových zamestnancov sa využívajú vonkajšie zdroje. To znamená, že noví pracovníci sa hľadajú na trhu práce, na ktorom poskytujú svoju prácu ako výrobný faktor. V prípade, že sa organizácia snaží získať pracovníkov, jej hlavným zámerom je získať zamestnancov nielen z vonkajších ale z vnútorných zdrojov. To znamená, že sa snaží nájsť vhodného pracovníka na danú pracovnú pozíciu práve medzi súčasnými zamestnancami. V tomto prípade môže organizácia lepšie hospodáriť s pracovnou silou a zvyšovať efektívnosť práce.

#### 5.1.1 Vnútorne zdroje

Jedným zo zdrojov pracovných síl pre podnik sú zamestnanci vo vnútri organizácie. Firma má znalosť o slabých a silných stránkach uchádzača a dané pracovné miesto, rovnako aj zamestnanec má znalosť o fungovaní celej organizácie. Obsadzovaním pracovných miest vlastnými zamestnancami sa zvyšuje lojalnosť zamestnancov i celého pracovného kolektívu. S povyšovaním, či rotáciou zamestnancov v rámci podniku môže vzniknúť aj riziko, že zamestnanci nebudú schopní zvládať vyššie pozície. Medzi vnútorné zdroje patrí (Stýblo, 2003, s. 53-54):

- pracovná sila v podniku, ktorá má záujem o nové či uvoľnené pracovné pozície.
- zamestnanci, ktorí prichádzajú o prácu v dôsledku zrušenia ich súčasného pracovného miesta v dôsledku zrušenia výroby, alebo iných organizačných dôvodov.

- zamestnanci, ktorí sú efektívnym a vysoko kvalifikovaným prínosom a v počas pôsobenia na v podniku sa vypracovali a môžu byť rotovaní na vyššie či špecializovanejšie pracovné miesta.
- zamestnanci, ktorých pracovné miesto bolo zrušené v dôsledku inovácií, automatizácii procesov a využívania nových technológií.

Koubek (2011, s. 71-74) uvádza výhody a nevýhody získavania pracovníkov z interných zdrojov. Medzi výhody patrí:

- zamestnávateľ pozná vnútorných uchádzačov o pracovné miesto a vie tak efektívnejšie posúdiť ich vhodnosť na danú prácu.
- uchádzač je vo firme v domovskom prostredí, nie je potrebný rozsiahly adaptačný plán, nemusí sa adaptovať na sociálne prostredie vo firme či na firemnú kultúru.
- interný uchádzač vie obvykle vie o práci na obsadzovanom pracovnom mieste, a nie je potrebné rozsiahle školenie a zapracovanie.
- využívanie interných zdrojov je motivačným faktorom pracovníkov a zvyšuje pracovnú morálku v podniku.
- v rámci pracovného života zamestnanca v podniku, sú do jeho vzdelania a rozvoja vložené určité finančné prostriedky, v prípade získania pracovníkov z vnútorných zdrojov sú tieto investície určitým spôsobom navrátené.
- je posilnená istota zamestnancov do budúcnosti a ich vzťah a lojalnosť k firme sa zvyšuje.

Nevýhody získavania pracovníkov z interných zdrojov sú (Koubek, 2011, s. 71-74):

- interní pracovníci obvykle neprinášajú podniku nové nápady a myšlienky, inovácie, nové prístupy. Pri obsadzovaní pracovných miest vlastnými zamestnancami sa podnik ukracuje o prenikanie nových myšlienok prístupov, skúseností či kontaktov, ktoré by mohli externí uchádzači do podniku priniesť a ktoré by mohli prispieť k rozvoju firmy.
- v prípade rozhodnutia obsadzovať pracovné pozície výhradne z vnútorných zdrojov je pravdepodobnosť, že pracovníci sa dostanú do bodu kedy nebudú schopní plniť pracovné úlohy a požiadavky.
- zamestnanci môžu medzi sebou súperiť čo môže viesť k negatívnemu ovplyvneniu morálky, interných vzťahov a komunikácie.

V prípade získavania pracovnej sily z interných zdrojov, môže podnik informovať interných uchádzačov o otvorených pracovných pozíciách napríklad (Koubek, 2015, s. 135-142):

- výveskami v organizácii.
- internými novinami či letákmi.
- Intranetom.
- odporúčením súčasného pracovníka podniku.

### 5.1.2 Vonkajšie zdroje

Vonkajšie zdroje pracovných síl sa využívajú v podniku v prípade kedy sú vnútorné zdroje vyčerpané, alebo pre určitý druh práce je vhodnejší uchádzač z externého prostredia, ktorý disponuje charakteristikami, skúsenosťami a kontaktmi, ktoré sú odlišné od potenciálnych interných uchádzačov. Získavanie pracovníkov z externých zdrojov je časovo aj finančne náročnejšie, a prináša riziko výberu uchádzača, ktorý nie je úplne vhodný, čo sa ukáže až po určitom čase. V prípade vonkajších zamestnancov, je potrebné vypracovať adaptačný plán, a tento je proces je obvykle dlhší a zložitejší v porovnaní s prijatím interných zamestnancov. Podľa Koubeka (2011, s. 74-76) má získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov tieto výhody:

- firma môže od externého uchádzača získať nové pohľady, myšlienky, názory, poznatky a skúsenosti.
- na vonkajšom trhu práce môže podnik nájsť väčšie množstvo talentov, ľudí s bohatšími skúsenosťami a väčším množstvom pracovných skúseností.
- získanie ľudí na manažérske pozície je často krát lacnejšie a menej náročné než vypracovanie a vyformovanie manažérov z rád vlastných zamestnancov.

Medi nevýhody môžeme považovať (Koubek, 2011, s. 74-76):

- časovú náročnosť externého získavania pracovníkov.
- náročnosť na odborné znalosti a skúsenosti.
- finančnú náročnosť tohto spôsobu.
- adaptácia a zapracovanie zamestnancov z externých zdrojov je náročnejšie a nákladnejšie.

- výber najvhodnejšieho uchádzača môže byť často nesprávny, nakoľko informácie o uchádzačovi sú získavané iba od neho samotného, či z iných zdrojov a dokumentov, ktoré nemusia byť objektívne či úplne pravdivé.
- súčasní zamestnanci môžu pocítiť nespravodlivosť pri dosadení externého zamestnanca, nakoľko sa sami cítili kvalifikovanejšie či skúsenejšie.

Vonkajšie zdroje pracovných síl tvoria (Koubek, 2015, s. 135-142):

- uchádzači o zamestnanie na vonkajšom trhu práce.
- absolventi vysokých a odborných škôl.
- zamestnanci z iných krajín.
- uchádzači o zamestnanie, ktorí sa vracajú zo zahraničia.
- ženy na materskej a dôchodcovia ako doplnkové zdroje pracovných síl.

Pre získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov sa môže využívať (Koubek, 2015, s. 135-142):

- inzerovanie.
- e-recruitment.
- spolupráca so vzdelávacími inštitúciami.
- spolupráca s úradmi práce.
- priame oslovenie vybraného uchádzača.
- uchádzač sa o prácu uchádza dobrovoľne.
- outsourcing.

Popri vyžívaní rôznych metód vyhľadávania uchádzačov je rovnako dôležité, aby podnik zabezpečil ich efektívne uplatnenie, ktoré závisí od (Kleibl a kol., 2001, s. 27):

- všeobecných a špecifických požiadaviek na pracovné miesto.
- množstva financií, ktoré má firma pripravené a je ochotná do tohto pracovného miesta investovať.
- kvality činností a analýz, ktoré firma podnikla pri príprave a získavaní pracovníkov.

## 6 VÝBER ZAMESTNANCOV

Koubek (2007, s. 166) uvádza, že hlavnou úlohou výberu zamestnancov je odhaliť a rozpoznať, ktorý z uchádzačov o pracovné miesto bude najlepšie vyhovovať podmienkam daného pracovného miesta. Uchádzač by mal pozitívne prispievať k tvorbe zdravej firemnej kultúry a medziľudských vzťahov v pracovnom tíme a organizácii. Mal by byť schopný plniť pracovné úlohy a činnosti vyplývajúce z charakteru pracovného miesta, byť flexibilný a mať vôľu učiť sa a rozvíjať a to všetko so zámerom naplňovať organizačné ciele.

Výber pracovníkov má priniesť do pracovného kolektívu človeka, ktorý bude produktívnym prínosom pracovnej skupiny. Postup pri výbere pracovníka je odlišný pri každom pracovnom mieste, pri rôznej úrovni kvalifikovanosti práce, čím vyššia kvalifikovanosť tým zložitejší je výber vhodného kandidáta. Pri výbere vhodného pracovníka je potrebné zhromaždiť čo najviac relevantných informácií o uchádzačoch a taktiež zhodnotiť tieto informácie. Výber vhodného zamestnanca by mal taktiež pozostávať z odhadu zamestnanci a odhadu či predvídania jeho pracovného výkonu. Dôležitou súčasťou procesu výberu vhodného pracovníka je poskytnutie dostatočných informácií a obsadzovanom mieste záujemcovi o pracovnú pozíciu (Koubek, 2015).

Podľa Šikýřa (2016, s. 104) je výber zamestnancov druhou etapou postupu obsadzovania voľných pracovných miest. Výber zamestnancov má najväčší význam z hľadiska posúdenia vhodnosti jednotlivých uchádzačov na základe splnenia požiadavkou pre výkon práce, profesijný rast a rozvojový potenciál i pre funkčný postup v podniku. Pri výbere zamestnancov a posudzovaní jednotlivých uchádzačov sa odporúča uplatňovať pozitívny prístup, kedy sa na uchádzača pozerá z hľadiska jeho schopností a splňovania jednotlivých požiadaviek, namiesto zisťovania aké požiadavky nespĺňuje a prečo ho do zamestnania neprijat'. Tento pozitívny prístup sa môže odraziť v schopnosti vybrať skutočne schopných a motivovaných ľudí. Je rovnako aj východiskom pre uplatňovanie diversity managementu, ktorý podporuje individualitu a rôznorodosť s cieľom využiť potenciál zamestnancov.

Výber zamestnanca pozostáva nielen z posúdenia odbornosti ale aj osobnosti uchádzača, posúdenie jeho potenciálu či flexibility prispôbiť sa požiadavkám pracovného miesta. Výber zamestnanca je považovaný za strategickú činnosť. V rámci portfólia metód výberu pracovníkov, nejestvuje žiadna, ktorá by firme zaručila, že bude vybratý najvhodnejší jediniec, ktorý bude plniť požadované pracovné úlohy. Pri výbere pracovníka sa taktiež posudzuje jeho spôsobilosť vykonávať danú prácu, odbornosť, ktorá je potrebná pre plnenie



pracovních úloh. Je potřebné vytvoriť škálu špecifických kritérií, preskúmať ich platnosť a spoľahlivosť a vedieť na základe týchto kritérií odhadnúť budúci výkon zamestnanca na danom pracovnom mieste a nájsť metódy, ktoré budú schopné zmerať mieru v akej uchádzač dané kritériá spĺňa. Z povahy obsadzovaného pracovného miesta musia vychádzať tieto hodnotiace kritériá a metódy výberu, musia brať do úvahy povahu práce jej požiadavky na pracovníka a iné. Aj pri kvalitnom stanovení kritérií výberu nemá podnik zaručené, že bude výber pracovníka úspešný. Kvalita informácií o kandidátovi na prácu je pri tomto procese tou najdôležitejšou. Najmä pri výbere pracovnej sily z vonkajších zdrojov znamenajú informácie podstatnú súčasť procesu výberu. Pri výbere z interných zdrojov vie podnik lepšie operovať s informáciami o uchádzačoch nakoľko ich pozná, vie ako pracujú aký je ich pracovný výkon a teda tieto informácie sú spoľahlivejšie a kvalitnejšie (Koubek, 2007, s. 166-169).

## 6.1 Metódy výberu zamestnancov

V rámci výberu zamestnancov, môže organizácii napomôcť predvýber uchádzačov o zamestnanie, ktorý je rozborom materiálov zaslaných do podniku. Tieto materiály sú hodnotené s cieľom získať bližšie informácie a vybrať užšiu skupinu uchádzačov, ktorý bude neskôr pozvaný na výberový pohovor. V rámci analýzy materiálov uchádzačov má podnik zistiť (Dvořáková a kol., 2012, s. 151):

- či je daný uchádzač spôsobilý vykonávať ponúkanú prácu.
- či spĺňa požiadavky pracovného miesta.
- či zapadne do pracovného kolektívu a organizácie ako celku.
- aký je jeho záujem o ponúkané pracovné miesto a aká je jeho osobná pracovná motivácia.

Měrtlová (2014, s.53-55) uvádza nasledujúce metódy výberu zamestnancov:

- prijímací a výberový pohovor – táto metóda patrí k najvyužívanejším a najefektívnejším. Má zamestnávateľovi pomôcť posúdiť vhodnosť a spôsobilosť daného kandidáta pracovať na konkrétnej pracovnej pozícii.
- hodnotenie životopisu – predstavuje ďalšiu metódu výberu zamestnanca, i keď rozhodnutie iba na báze životopisu môže byť skreslené, nakoľko zamestnávateľ nevie na koľko sú informácie skutočne validné.

- lekárske vyšetrenie – je metódou, ktorá je využívaná najmä v odvetviach, kde môže dôjsť k ohrozeniu života či zdravia zamestnanca, prípadne k zhoršeniu jeho zdravotného stavu. Táto metóda sa považuje za diskriminačnú.
- referencie z predchádzajúceho zamestnania – táto metóda sa považuje za citlivú nakoľko sa do určitej miery nabúrava do súkromia uchádzača o prácu. Uchádzač by mal byť vopred upozornený na to, že budú jeho predošle pracovné skúsenosti preverované. Zamestnávateľ by mal kontakt na predošlého zamestnávateľa žiadať priamo od kandidáta. Táto metóda je však veľmi subjektívna, nakoľko môže byť ovplyvnená osobným vzťahom a názorom predošlého zamestnávateľa.
- prijatie na skúšobnú dobu – tento spôsob výberu zamestnanca predstavuje veľmi efektívnu metódu, ktorá napomáha zamestnávateľovi skutočne kvalitne posúdiť daného kandidáta na pracovnú pozíciu. Zamestnávateľ je schopný sledovať zamestnanca v dlhšom období a priamo v podmienkach pracovného miesta. Táto metóda je však nákladovo a organizačne pomerne náročná.
- assessment centrá – je diagnostický program v rámci ktorého firma skúma odborné i osobné schopnosti a predpoklady uchádzačov. Je to veľmi finančne a časovo náročná metóda, ktorá sa používa najmä pri obsadzovaní vysokých manažérskych pozícií.

## 7 PRÍJEM ZAMESTNANCOV

Šikýř (2014, s. 106) uvádza prijímanie zamestnancov ako tretiu etapu modelového postupu obsadzovania pracovných miest. V rámci tejto etapy sú zahrnuté formálne kroky uzavretia pracovnoprávneho vzťahu so zamestnancom. Pracovný pomer je základným pracovnoprávnym vzťahom pre výkon závislej činnosti, ktorý vzniká medzi zamestnancom a zamestnávateľom podpísaním pracovnej zmluvy. Pred uzavretím pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný oboznámiť budúceho zamestnanca o práva a povinnosti vychádzajúce z pracovnej zmluvy. V zmluve je taktiež vymedzené odmeňovanie a povinnosti vychádzajúce zo zvláštnych právnych predpisov.

Prijímanie nových zamestnancov je podľa Častorála (2013, s. 188) základným procesom personálnej práce a personálneho organizovania. Pozostáva z viacerých čiastkových procesov, ktoré na seba logicky nadväzujú. Ak sa podnik rozhodne pre prijatie vhodného uchádzača, je mu táto informácia odkomunikovaná a on prácu prijme, začína sa tým proces, ktorý štartuje dňom nástupu do zamestnania. Počiatočné etapy tohto procesu sú (Častorála, 2013, s. 188):

- prvotné formálne náležitosti a ikony – ako je príprava a podpísanie pracovnej zmluvy a založenie evidencie a evidenčných listov.
- uvedenie pracovníka na pracovisko – zoznámenie s pracoviskom, s právami a povinnosťami, pracovnými predpismi, spolupracovníkmi a podobne.

### 7.1 Pracovná zmluva

Pracovná zmluva predstavuje dokument v rámci, ktorého sa definujú náležitosti a podmienky zamestnania platné pre jednotlivca či skupiny zamestnancov, určuje ich zamestnávateľ. Nakoľko pracovná zmluva predstavuje dvojstranný právny akt, v rámci ktorého majú obe strany možnosť a právo slobodne vyjadriť či s návrhmi a úpravami súhlasia a môžu rovnako tieto úpravy navrhnúť. Individuálne pracovné zmluvy musia obsahovať náležitosti vychádzajúce zo zákona. Jednotlivé základné informácie, ktoré by mala podľa zákona pracovná zmluva obsahovať, sa môžu meniť podľa funkčnej úrovne konkrétneho pracovného miesta (Armstrong, 2002).

Pracovná zmluva musí zo zákona obsahovať nasledujúce informácie (Martin, 2007, s. 220-221):

- mená zmluvných strán.

- 
- dátum začatia zamestnania.
  - názov pracovného miesta.
  - mzdu, mzdovú stupnicu, plat, spôsob odmeňovania a výplatné termíny.
  - pracovisko.
  - pracovnú dobu.
  - oprávnenie čerpať dovolenku.
  - nároky súvisiace s ochorením, náhrady mzdy pri úrazoch a chorobe.
  - úpravy týkajúce sa dôchodkov.
  - výpovednú dobu.
  - dátum ukončenia práce na dobu určitú.
  - iné.

## 8 ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV

V rámci adaptácie zamestnancov sa podnik snaží či už formálnymi alebo neformálnymi procedúrami o informovanie, odborné zapracovanie a sociálne začlenenie nového zamestnanca v novom zamestnaní a v novom pracovnom kolektíve. Formálna adaptácia prebieha pod záštitou manažéra, personálneho pracovníka alebo iného povereného zamestnanca a je uskutočňovaná systematicky prostredníctvom adaptačného programu. K neformálnej adaptácii, ktorá vzniká spontánne, dochádza v kolektíve spolupracovníkov (Šikýř, 2016, s. 109)

Adaptácia zamestnancov predstavuje proces, ktorého cieľom je napomôcť novým zamestnancom v čo najkratšom čase zvládnuť novú prácu aby sa stali platnými a produktívnymi členmi pracovného kolektívu. Skutočný proces adaptácie začína už pred prvým dňom v práci, kedy si v rámci výberového procesu, zamestnanec môže vytvoriť dojem a obraz o práci a danej spoločnosti (Foot a Hook, 2005, s. 210).

Bláha (2005, s. 128) uvádza dva druhy adaptácie, ktorú by mala organizácia novo prijatému zamestnancovi zabezpečiť:

- sociálna adaptácia – v rámci ktorej zamestnávateľ zabezpečí milé prijatie vo firme, zoznámenie s kolegami a s firmou ako takou. Tento druh adaptácie má napomôcť vytvoriť vhodnú atmosféru a odporúča zamestnávateľovi poveriť niektorého zo zamestnancov za mentora nového zamestnanca, ktorý mu v prvých týždňoch pomôže so všetkým čo bude potreba.
- pracovná adaptácia – tento druh adaptácie má zamestnanca oboznámiť s fungovaním firmy, o priestorovom rozložení jednotlivých oddelení a pracovísk, má informovať zamestnanca o právach a povinnostiach. Rovnako na základe popisu práce má uskutočniť pracovný zácvik.

Riadená adaptácia je orientovaná na formalizované začlenenie nového pracovníka, prípadne i externého spolupracovníka do sociálneho, kultúrneho a pracovného prostredia v podniku. Najoptimálnejšie podobou je písomné spracovanie, ale môže byť iba predávaná z generácie na generáciu v rámci pôsobenia jednotlivých vedúcich pracovníkov. Cieľom riadenej adaptácie je (Dvořáková a kol., 2012, s. 162):

- zníženie nákladov na fluktuáciu.
- zníženie strát na produktivite.
- zvýšenie spokojnosti zamestnancov.

O adaptácii je možné hovoriť vtedy keď sa jedná o formalizovaný a riadený proces, ktorý je riadený personálnym pracovníkom/oddelením alebo priamym nadriadeným. Proces adaptácie môže byť odštartovaný už v okamihu, keď sa budúci zamestnanec a zamestnávateľ dohodnú na uzavretí pracovného pomeru. V medzičase medzi nástupom a uzavretím dohody by mal zamestnávateľ udržiavať kontakt s budúcim zamestnancom, môže mu už pred nástupom poskytnúť písomné informácie či dokumenty o podniku. Pri nástupe nového zamestnanca by mal získať individuálne upravený písomný adaptačný plán. Ten by mal stanoviť kroky, školenia, procesy, ktoré by mal nový zamestnanec absolvovať v rámci svojho adaptačného obdobia. Adaptačný plán by mal byť koncipovaný tak, aby nedošlo k zahlteniu zamestnanca novými informáciami v príliš krátkom čase, čo by mohlo byť namáhavé a neefektívne. Plán by mal byť novému zamestnancovi predstavený a predaný v rámci prvého dňa, prípadne týždňa. Dôležitou časťou adaptačného procesu sú aj spätno-väzobné rozhovory so zamestnancom (Urban, 2003, s. 55-56).

## 8.1 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov

Vzdelávanie zamestnancov je účelný proces, ktorým sa zamestnávateľ snaží systematicky utvárať, prehĺbovať a rozširovať znalosti, zručnosti a chovanie zamestnancov. Účelom je prispieť k zvyšovaniu schopnosti k vykonávaniu dojedanej práce a k dosahovaniu požadovaného výkonu či už v súčasnosti alebo budúcnosti. Systematické vzdelávanie napomáha zamestnancom pripraviť sa na zmeny, ktoré môžu vyplývať z požiadaviek pracovných miest. Vzdelaní a motivovaní zamestnanci, ktorí sú pripravení na zmeny a vedia využiť nové príležitosti sú pre podnik zdrojom konkurencieschopnosti (Šikýř, 2016, s. 146).

Tréning a rozvoj zamestnancov prispieva k zvyšovaniu produktivity a konkurencieschopnosti firmy. Z praktického hľadiska je porovnateľný s technologickými zmenami či inováciami. Potreba systematického tréningu a rozvoja je potrebná vo všetkých oboroch a organizáciách, nielen v tých ktoré pôsobia v technologicky vyspelých oboroch. Do procesu vzdelávania, tréningu a rozvoja nepatrí iba školenie nových pracovníkov, či vytváranie nových znalostí a schopností zamestnancov v nadväznosti na vyvíjajúce sa technológie, ale rovnako aj potreba delegovať na zamestnancov zodpovednejšie úlohy, potreba podieľania sa na rozhodovaní a vedení spoločnosti (Urban, 2003, s. 164).

## 9 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI

Teoretická časť diplomovej práce bola mimo iné zameraná na definovanie pojmov súvisiacich s riadením ľudských zdrojov. Táto časť bola vypracovaná na základe poznatkov a informácií získaných z dostupných literárnych prameňov, ktoré sa venujú problematike riadenia ľudských zdrojov (ľudského kapitálu), a ďalej oblastiam, ako bola organizácie práce a vybraným personálnym procesom alebo činnostiam, ako napríklad personálne plánovanie, vyhľadávanie, získavanie, výber, príjem a adaptácia zamestnancov.

Teda, prvá časť teoretického oddielu bola zameraná na problematiku riadenia ľudských zdrojov, jeho úloh a cieľov v podniku. Význam riadenia ľudských zdrojov popisujú autori ako Dvořáková, Koubek, Armstrong či Kocianová. Autori sa k riadeniu ľudských zdrojov vyjadrujú ako k systému, ktorý sa zameriava na základný článok a stavebnú jednotku každého podniku, na človeka. Jeho výber, prijímanie, adaptácia, rozvoj, vzdelávanie a motivácia tvoria základ pre dosahovanie cieľov podniku. Bez ľudského faktora by organizácie neboli schopné plniť svoje zámery. Hlavným cieľom personálneho riadenia je vytvárať personálnu stratégiu ktorá odráža stratégiu podniku, vytvárať kvalitnú personálnu kultúru napomáhajúcu k dosahovaniu vysokých výkonov. Zámerom kvalitného personálneho riadenia by malo byť vyhľadávanie, zabezpečovanie a udržiavanie kvalitných, kvalifikovaných a lojálnych pracovníkov a podporovanie etického prístupu v riadení ľudí.

Ďalej sa teoretická časť práce venovala organizácii práce, organizačnej štruktúre, delbe práce, vytváraniu pracovných miest či profesiografií. Touto problematikou sa zaoberajú aj autori ako Vronský, Provazník, Palán, Štikar či Hroník. V minulosti boli zamestnanci braný ako stroj, od ktorého bol vyžadovaný výkon bez zapojenia znalostí. Dnes je organizácia práce smerovaná k uspokojovaniu sociálnych, spoločenských, zdravotných a rozvojových potrieb zamestnancov.

V poslednej boli teoretické poznatky zamerané na personálne činnosti, medzi ktoré patrí personálne plánovanie, vyhľadávanie, výber a prijímanie zamestnancov. Nadväzovali činnosti vykonávané po prijatí zamestnanca do zamestnania a to adaptácia, a vzdelávanie. Autori ako Kaesler, Crawshaw, Bláha a Měrtllová sa venujú vo svojich publikáciách aj týmto činnostiam. Pre organizáciu je veľmi podstatné, aby bola schopná vykonávať tieto činnosti na výbernej úrovni. To ako sa jej v plnení podnikateľských cieľov a stratégií bude

daríť závisí od toho, či bude schopná nájsť a získať správnych ľudí, so správnymi znalosťami a schopnosťami na správane pracovné miesta v správnom čase a či bude schopná ich v podniku udržať.

V praktickej časti diplomovej práce budú zodpovedané štyri výskumné otázky. Vďaka vymedzeniu a spresneniu výskumných otázok je možné presne vytvoriť a upraviť otázky, ktoré budú v rámci pološtandardizovaných interview kladené. Výskumné otázky boli formulované na základe teoretických východísk a využitím logickej (teoretickej) metódy – indukcie:

- *Ako sú v rámci organizácie práce rozdelené pracovné úlohy a činnosti medzi zamestnancov ekonomického oddelenia vybranej firmy?*

Dielčia výskumná otázka k tejto otázke: *Je organizácia práce a rozdelenie úloh v ekonomickom oddelení vybranej firmy správne?*

- *Je zamestnanec ekonomického oddelenia firmy schopný vykonať svoje pracovné činnosti a úlohy počas klasickej osem hodinovej pracovnej doby?*

Dielčia výskumná otázka k tejto otázke: *Koľko času potrebuje zamestnanec ekonomického úseku na vykonanie každodenných pracovných činností?*

- *Je počet zamestnancov ekonomického oddelenia vybranej firmy postačujúci?*
- *Aké sú požiadavky pracovnej pozície ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka)?*

V rámci zodpovedania výskumných otázok bude využité pozorovanie, dotazovanie, pološtandardizované interview a ďalej analýza snímku pracovného dňa, analýza pracovnej pozície a tiež analýza potreby zamestnancov. Takisto bude využitá dedukcia, ako jedna z logických (teoretických) metód.



## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

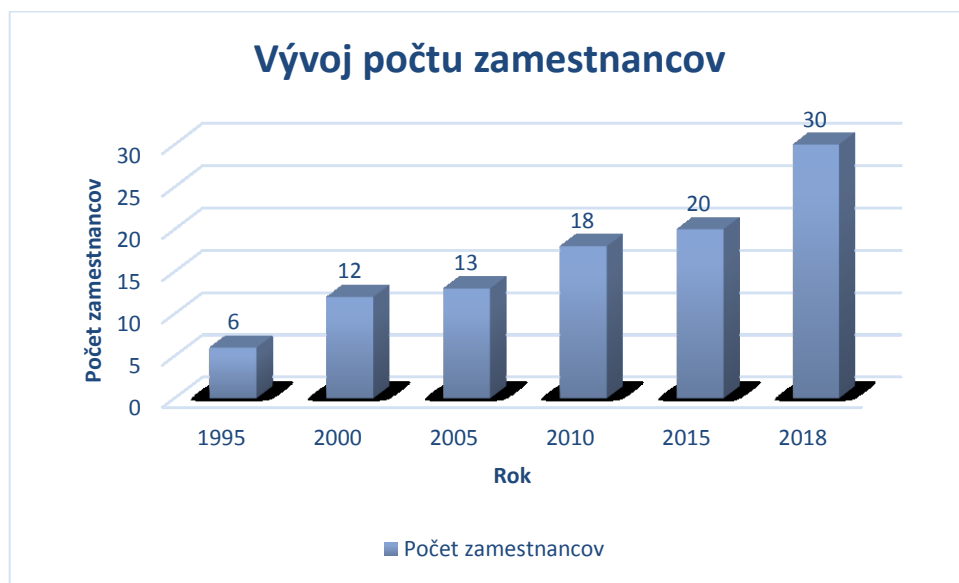
## 10 PREDSTAVANIE A CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ FIRMY

Vybraná firma je rodinnou firmou, ktorá vznikla v roku 1995. V rámci 23 ročného pôsobenia na trhu firma podniká v oblasti veľkoobchodu. Firma sa vystupuje ako veľkosklad potravín pre gastronomické zariadenia. Zaoberá sa distribúciou potravín a obalových materiálov. V rámci svojej klientely, do ktorej patria gastronomické zariadenia rôzneho druhu, firma dováža chladený a mrazený tovar, suché polotovary, sterilizované ovocie a zeleninu rovnako ako obalové materiály, nápoje a iný nepotravinový tovar. V rámci posledných piatich rokov si firma získala rozsiahle portfólio zákazníkov, ktorým dováža tovar v rámci územia západného Slovenska, Žiliny, Martina, Prievidze a Košíc. V súčasnosti firma zásobuje viac ako stovku gastronomických prevádzok. Vybraná firma disponuje kvalitne vybaveným vozovým parkom, ktorý sa podľa potreby neustále rozrastá. Aktuálne podnik vlastní pätnásť špeciálne upravených vozidiel, ktoré sú vybavené chladiarenskými a mraziarenskými agregátmi, ktoré zabezpečujú dodanie chladeného a mrazeného tovaru v najvyššej kvalite. Prioritou pre spoločnosť je zabezpečiť najvyššiu kvalitu dodávaných potravín a starostlivosť o spokojnosť zákazníkov. Podnikanie s potravinami je pomerne náročné a regulované, firma je držiteľom certifikátu ISO 22000:2005, ktorý ju oprávňuje uskutočňovať nákup, skladovanie a prepravu hlbokozmrazených, chladených a suchých potravín a nápojov pre gastronomické zariadenia. Medzi najväčších odberateľov firmy patrí spoločnosť IKEA. Aby mohla firma zásobovať tohto významného zákazníka podrobila sa kontrole na základe, ktorej získala štandard IWAY od spoločnosti IKEA. Metodikou spoločnosti IKEA pri nákupe výrobkov, materiálov a služieb je IKEA GROUP Etický kódex. Zahŕňa minimálne požiadavky IKEA vo vzťahu k životnému prostrediu, sociálnym a pracovným podmienkam (Internetové stránky vybranej firmy, © 2014).

### 10.1 Vývoj počtu zamestnancov vo vybranej firme

V roku založenia mala firma okrem majiteľov štyroch zamestnancov celkovo. Od tejto doby sa vybraná firma rozrastala v dôsledku postupného a kontinuálneho zvyšovania počtu zákazníkov. Tento rozmach je možné vidieť v obrázku (Obr. 2), ktorý zaznamenáva vývoj počtu zamestnancov vo vybranej firme v priebehu rokov. V roku 2000 je možné pozorovať nárast zamestnancov o polovicu, okrem majiteľov firmy pracovali v podniku desiat zamestnanci, ktorí boli zamestnaní ako vodiči a skladníci. Ekonomické záležitosti zastrešovala iba pani majiteľka. V nasledujúcich piatich rokoch sa počet zamestnancov zvýšil iba o jedného. V týchto rokoch firma fungovala pomerne stabilne s nemeniacim sa počtom

zákazníkov. V rokoch 2010 a 2015 sa zvýšil počet zamestnancov na osemnásť a neskôr na dvadsať pracovníkov. Firma expandovala svoju distribúciu do nových oblastí v rámci Slovenska a preto bolo nutné zvýšiť počet vodičov, ktorí zabezpečovali rozvoz tovaru k zákazníkom. V týchto rokoch sa firma rovnako rozhodla zamestnať obchodných zástupcov, ktorých úlohou je vyhľadávanie nových zákazníkov a starostlivosť o nich. Rovnako bol prijatý aj nový zamestnanec na ekonomické oddelenie firmy. Veľmi významný nárast počtu zamestnancov firma zaznamenala v období medzi rokmi 2015 a 2018. Rozsiahli nárast zákaznickeho portfólia, odchod konkurenčnej firmy a rozšírenie distribučných oblastí prinútilo firmu prijať viac vodičov a skladníkov, zvýšiť počet obchodných zástupcov a prijatie tretieho zamestnanca do ekonomického úseku firmy. Počet zamestnancov na ekonomickom úseku je však do dnešného dňa stále rovnaký aj napriek obširnemu nárastu zákazníkov, zákaziek a nárastu počtu vodičov či obchodných zástupcov (Pološtandardizované interview s majiteľom vybranej firmy).

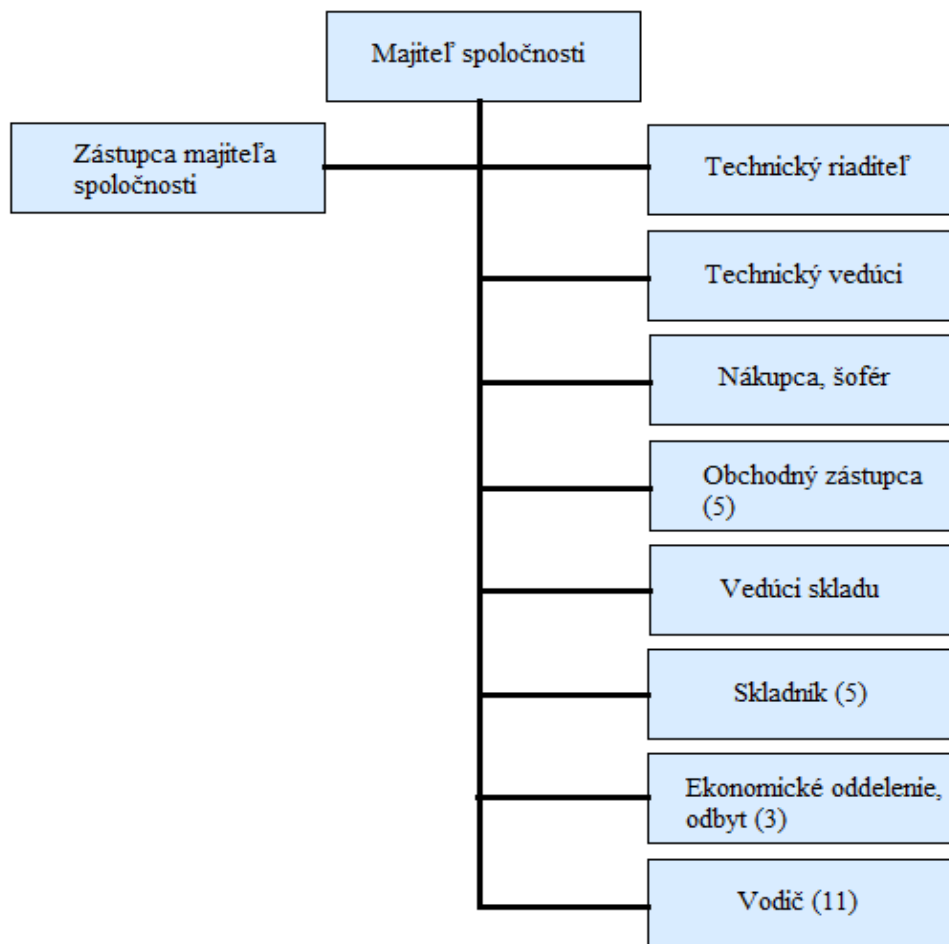


Obr. 2. Vývoj počtu zamestnancov (Vlastné spracovanie)

## 10.2 Organizačná štruktúra vybranej firmy

Vo vybranej spoločnosti je momentálne zamestnaných tridsať zamestnancov vrátane majiteľov, ktorý sa stále aktívne podieľajú na chode spoločnosti. V sektore ekonomiky pracujú traja technicko-hospodársky pracovníci, ktorí sú zodpovední za vedenie účtovníctva, fakturáciu, personalistiku, správny chod ekonomického oddelenia, odbyť, objednávanie tovaru, skladovú evidenciu, oceňovanie majetku a iné.

Podstatnú časť zamestnancov tvoria vodiči, ktorí majú za úlohu distribúciu tovaru po celom Slovensku. Firma zamestnáva celkom jedenásť vodičov. V sklade pracujú piati skladníci, ktorí sú zodpovední za prijímanie tovaru, udržiavanie a kontrolu skladových zásob, udržiavanie čistoty a hygieny na sklade, prípravu a výdaj tovaru vodičom a podobne. Skladníci sú pri potrebe rovnako nútený zastúpiť ako vodiči. Spoločnosť ďalej zamestnáva piatich obchodných zástupcov, ktorí sa starajú o stálych zákazníkov, objednávky, hľadanie nových zákazníkov a podobne. Všetci doposiaľ spomenutý zamestnanci sú vo firme zamestnaní na trvalý pracovný pomer. Organizačná štruktúra vybranej firmy je prezentovaná na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Organizačná štruktúra firmy (Výročná správa vybranej firmy, 2017)

Na obrázku (Obr. 3) je znázornená organizačná štruktúra vybranej firmy, z ktorej je zrejme, že počet vodičov, skladníkov či obchodných zástupcov významne prevyšuje počet zamestnancov ekonomicko-odbytového oddelenia.

## 11 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU ORGANIZÁCIE PRÁCE V EKONOMICKOM ÚSEKU VO VYBRANEJ FIRME

Nasledujúca kapitola sa zameriava na skúmanie súčasného rozdelenia pracovných činností na ekonomickom oddelení vo vybranej firme. Popisuje činnosti vykonávané jednotlivými zamestnancami tohto oddelenia. Ďalej je popísané personálne riadenie vo vybranej firme, je spracovaný časový snímok dňa pani ekonómky / účtovníčky a výpočet potreby zamestnancov. Ďalej je vypracovaná analýza pracovnej pozície a definované požiadavky na nových zamestnancov, v závere je analyzovaný súčasný proces získavania zamestnancov vo vybranej firme. Analýzy boli vypracované na základe informácií a poznatkov získaných z pološtandardizovaných interview s majiteľmi a zamestnancami vybranej firmy.

### 11.1 Súčasné rozdelenie pracovných činností a úloh medzi zamestnancov

Ekonomické oddelenie, ktoré je súčasne aj oddelením odbytu firmy v súčasnosti zamestnáva troch zamestnancov, ktorí sa podieľajú na hospodárskom chode firmy. Títo traja zamestnanci majú na starosti spracovanie a prípravu objednávok od zákazníkov, objednávanie tovaru na sklad, fakturáciu odberateľských faktúr, vyplácanie stravných lístkov zamestnancom, evidenciu a náhrady pracovných ciest, evidenciu vozového parku, kontrolu a obnovovanie certifikátov a noriem, personálne riadenie, mzdové účtovníctvo, vedenie celkového podnikového účtovníctva, kontakt s bankou, plnenie záväzkov a kontakt so štátnymi inštitúciami, správa a vedenie pokladne a pokladničných dokladov, komunikáciu s obchodnými zástupcami, evidenciu a archivovanie dodávateľských a odberateľských faktúr, kontrolu a kalkuláciu dennej tržby, vymáhanie pohľadávok od odberateľov, vyplácanie záväzkov, oceňovanie a evidenciu majetku a podobne.

Ako bolo spomenuté oddelenie ekonomika a odbytu zamestnáva troch zamestnancov, ktorí pracujú na týchto pracovných pozíciách:

- hlavná ekonómka / účtovníčka, fakturantka.
- pracovníčka odbytu / fakturantka.
- technický vedúci / pracovník odbytu.

#### 11.1.1 Hlavná ekonómka / účtovníčka, fakturantka

Pani majiteľka zastrešuje pozíciu hlavnej ekonómky a účtovníčky. No kvôli rapídному nárastu zákazníkov je nútená pracovať aj ako odbytová pracovníčka, ktorá prijíma

a spracováva objednávky od zákazníkov. Popri tom sa stará o vedenie účtovníctva firmy, účtovanie dodávateľských a odberateľských faktúr a účtovanie pokladne, pravidelnú kontrolu a sledovanie zmien v účtovnej legislatíve, zabezpečovanie správnosti a úplnosti účtovnej a daňovej evidencie, vedenie skladového, mzdového a majetkového účtovníctva, kontakt s kontrolnými daňovými orgánmi štátnej správy, vypracovanie daňových priznaní a vyhotovenie hlásení o DPH, zabezpečenie každodenných pracovných aktivít týkajúcich sa účtovníctva. Zodpovedá za prípravu a vypracovanie mesačných, štvrťročných a ročných uzávierkových prác. Venuje sa rovnako objednávaniu tovaru a komunikácii s dodávateľmi, prijímaniu tovaru na sklad a cenotvorbe. Okrem spomenutých pracovných činností, je pani majiteľka zodpovedná aj za personálne činnosti, ktoré sú spomenuté v nasledujúcej kapitole diplomovej práce.

### **11.1.2 Pracovníčka odbytu / fakturantka**

Pracovníčka na tejto pracovnej pozícii zastrešuje preberanie, prípravu a evidovanie objednávok od viac ako 70 % zákazníkov firmy. Ďalej je aj podpora obchodných zástupcov a preberá a spracúva aj ich objednávky. Pripravuje dodacie listy pre skladníkov, ktorí majú za úlohy vyskladnenie tovaru a spoluprácu s vodičmi. Pripravuje a vyhotovuje všetky faktúry a dodacie listy, pokladničné bloky a denné uzávierky pokladne. Každý deň spracováva a archívuje niekoľko stoviek faktúr vystavených zákazníkom. Má za úlohu kontrolu správnosti ceny na faktúrach. V rámci veľkého pracovného zaťaženia pani vedúcej rovnako pomáha pri vyhotovovaní príjemiek a objednávaní tovaru na sklad od určitých dodávateľov, ktorý je boli pridelení. Pripravuje a vypláca stravné lístky zamestnancom a eviduje dovolenky.

### **11.1.3 Technický vedúci / pracovník odbytu**

Rovnako ako dve spomenuté zamestnankyne, rovnako aj tento pracovník zastrešuje odbyt danej firmy, prijíma a spracováva objednávky od zákazníkov, má na starosti aj objednávky jedného obchodného zástupcu, vyhotovuje dodacie listy. Taktiež sa podieľa na prijímaní tovaru na sklad, tvorbe príjemiek a výdajok. Má na starosti prácu spojenú zo získaním a udrжанím certifikátov a kontrolu a dodržiavanie noriem. Zodpovedá za technický stav objektu, kontrolu stavu a zabezpečenie údržby vysokozdvížných vozíkov, budovy, mraziarenských a chladiarenských boxov. Zodpovedá za vozový park firmy a čerpanie PHM. Zabezpečuje školenia BOZP pre všetkých zamestnancov a taktiež protipožiarnu ochranu.

Vybranej firme sa v posledných rokoch veľmi darí, čo sama pociťuje na rapidnom náraste zákazníkov, obratu a tržieb. Firma bola nútená zvýšiť počet vodičov, ktorí dovážajú tovar k zákazníkom, nakoľko vďaka nárastu zákaziek nebola už schopná zastrešiť tieto dodávky so súčasným počtom zamestnancov.

Počet zamestnancov v ekonomickom úseku je však stále rovnaký a zamestnanci rovnako pociťujú významný nárast práce a pracovného zaťaženia. Sú nútení zostávať v práci dlhšie, aby si stihli splniť svoje každodenné povinnosti. Toto sa odzrkadľuje na výkone a celkovej spokojnosti zamestnancov vybranej firmy.

## 11.2 Analýza personálneho riadenia vo vybranej firme

Vybraná firma nemá vytvorené personálne oddelenie a rovnako ani nezamestnáva žiadneho pracovníka na pozícii personalistu. Nakoľko je firma rodinným podnikom a pani majiteľka je na čele ekonomického úseku ako hlavná ekonómka / účtovníčka rovnako aj činnosti spojené s riadením ľudských zdrojov zastrešuje ona sama. Problematiku výberu, prijímania, odmeňovania či prepúšťania zamestnancov rieši v spolupráci s pánom majiteľom a teda otázky personálneho zabezpečenia podniku diskutujú spoločne. Popri mnohých činnostiach v rámci pracovnej pozície ekonómka / účtovníčka vykonáva tieto personálne činnosti:

- identifikácia potreby zamestnancov.
- uverejňovanie voľných pracovných miest – inzercia.
- príprava a realizácia výberových pohovorov.
- príjem zamestnancov, vedenie a správa personálnej agendy.
- výpočet miezd, sociálneho a zdravotného poistenia.
- komunikácia s úradom práce a štátnymi inštitúciami.
- evidenciu a schvaľovanie dovolení a pracovného voľna.
- prepúšťanie zamestnancov a správa príslušnej dokumentácie.

## 11.3 Časový snímok pracovného dňa

K meraniu práce bol vytvorený snímok pracovného dňa pani ekonómky / účtovníčky, pretože práve túto pracovnú pozíciu považujú v rámci ekonomického oddelenia za najviac pracovne vyťaženú. Pani majiteľka musí v rámci svojej pracovnej náplne vykonávať aj personálnu činnosť, na ktorú však nemá dostatok času v rámci svojej klasickej osem hodi-

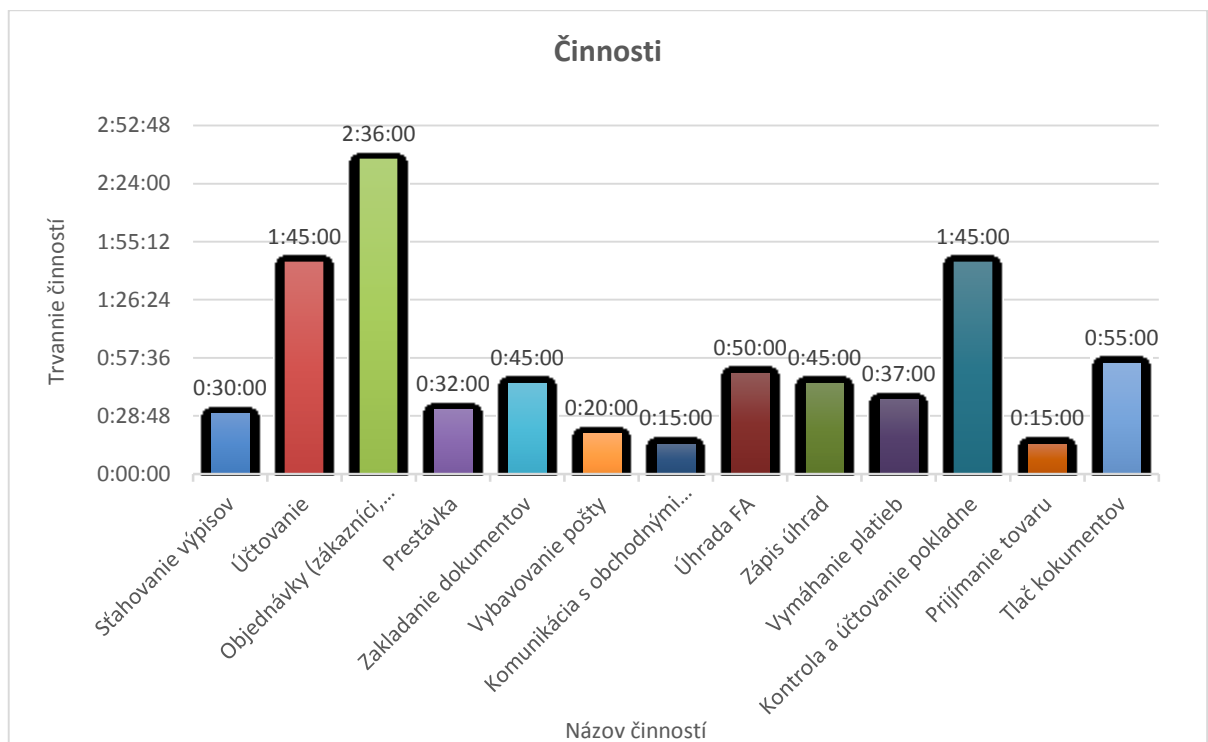
novej pracovnej doby. V rámci snímku bol pozorovaný jeden pracovný deň zamestnankyne. Zamestnankyňa bola vopred oboznámená s uskutočnením tejto analýzy. Po dohode s majiteľom firmy a pani ekonómkou bol vybraný deň, v rámci ktorého neboli naplánované žiadny mimoriadne činnosť, ani činnosti, ktoré sa vykonávajú iba niekoľko krát do roka. Snímok pracovného dňa bol realizovaný z dôvodu analyzovania pracovného zaťaženia pani ekonómky. Pre účely analýzy bolo spracované pozorovanie iba jedného pracovného dňa a na jeho základe boli vytvorené závery. V rámci tejto analýzy bolo zámerom zistiť aké činnosť sú bežne vykonávané na tejto pracovnej pozícii a koľko času strávi zamestnankyňa v práci, aby bola schopná vykonať každodenné potrebné činnosti. Jednotlivé činnosti sa v rámci dňa opakovali. V rámci nasledujúcej tabuľky (Tab. 1) boli opakujúce sa činnosti zoskupené a ich dĺžka trvania bola sčítaná. Detailný rozpis pracovného dňa sa nachádza v prílohe (Príloha – P I) tejto diplomovej práce.

Tab. 1. Výsledky snímku pracovného dňa (Vlastné spracovanie)

Činnosť	Trvanie	Pomer
<b>Sťahovanie výpisov</b>	0:30:00	4 %
<b>Účtovanie</b>	1:45:00	15 %
<b>Objednávky (zákazníci, objednávanie tovaru)</b>	2:36:00	22 %
<b>Prestávka</b>	0:32:00	5 %
<b>Zakladanie dokumentov</b>	0:45:00	6 %
<b>Vybavovanie pošty</b>	0:20:00	3 %
<b>Komunikácia s obchodnými zástupcami</b>	0:15:00	2 %
<b>Úhrada FA</b>	0:50:00	7 %
<b>Zápis úhrad</b>	0:45:00	6 %
<b>Vymáhanie platieb</b>	0:37:00	5 %
<b>Kontrola a účtovanie pokladne</b>	1:45:00	15 %
<b>Prijímanie tovaru</b>	0:15:00	2 %
<b>Tlač dokumentov</b>	0:55:00	8 %
<b>Spolu</b>	<b>11:50:00</b>	<b>100 %</b>



Na základe pozorovania a spracovania časového snímku, uvedeného v tabuľke (Tab. 1), je možné vyvodit' záver, že klasická osem hodinová pracovná doba nestačí pani ekonómke / účtovníčke na to, aby stihla základné každodenné úlohy a činnosti. Po konzultácii bolo zistené, že v prípade dní, kedy musí vykonávať aj činnosti spojené s personálnou prácou, či výnimočné činnosti ako daňové priznanie, či účtovné závierky, trávi v práci ešte viac hodín ako je 12 hodín. Grafická podoba výsledkov snímku pracovného dňa je prezentovaná na obrázku (Obr. 4).



Obr. 4. Grafické znázornenie snímku pracovného dňa (Vlastné spracovanie)

## 11.4 Analýza potrebného počtu zamestnancov

Pre zistenie potreby zamestnancov na ekonomickom oddelení je v nasledujúcej kapitole vypracovaný výpočet na základe, ktorého bol zistený počet zamestnancov potrebný k dobrému rozdeleniu pracovných činností a efektívnej organizácii práce na ekonomickom oddelení vybranej firmy.

V rámci vypracovania a analýzy časového snímku dňa pani ekonómky / účtovníčky, ktorý bol spracovaný, pretože práve túto pracovnú pozíciu považujú v rámci ekonomického oddelenia vybranej firmy za najviac pracovne vyťaženú, bolo zistené, že doba potrebná na vykonanie každodenných potrebných činností a úloh je v priemere 12 hodín denne. Po konzultácii výsledku so zamestnankyňou bolo zistené, že táto doba zodpovedá priemerným

dňom, v rámci ktorých nevykonáva žiadnu personálnu činnosť a ani výnimočné nepravidelné pracovné činnosti. Na základe konzultácie pracovnej doby so zvyšnými dvomi zamestnancami ekonomicko-odbytového oddelenia boli zistené priemerné pracovné doby nasledovne:

- ekonómka – 12,0 hodín/deň.
- pracovníčka odbytu / fakturantka – 9,5 hodín/deň.
- technický vedúci / pracovník odbytu – 9,0 hodín/deň.

#### 11.4.1 Stanovenie potrebného počtu zamestnancov na ekonomickom oddelení vybranej firmy

V nadväznosti na stanovenie pracovnej doby zamestnancov ekonomického oddelenia je zostavený výpočet potrebného počtu zamestnancov:

- využitelný časový fond:  $21 \text{ dní} \cdot 8 \text{ hod} = 168 \text{ hodín/mesiac}$  (21 dní – podľa kalendára).
- vyťaženosť troch súčasných zamestnancov:  $21 \cdot 12,0 + 21 \cdot 9,5 + 21 \cdot 9,0 = 252,0 + 199,5 + 189,0 = 640,5 \text{ hodín/mesiac}$ .
- potrebný počet zamestnancov:  $640,5 / 168 = 3,81 \text{ zamestnancov}$ .

Z vyššie uvedeného vyplýva, že by vybraná firma potrebovala štyroch pracovníkov na ekonomickom oddelení na hlavný pracovný pomer. Tento počet zamestnancov by vyriešil problém s nejasnou a zlou organizáciou práce, čo by viedlo k zvýšeniu ich spokojnosti a výkonu.

#### 11.5 Analýza pracovnej pozície prostredníctvom pološtandardizovaných interview

Pre analýzu pracovnej pozície ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) boli využité pološtandardizované interview. Pracovná pozícia ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) bola zvolená preto, že táto pracovná pozícia je v rámci ekonomického oddelenia vybranej firmy najviac zaťažená. Rovnako je zo strany majiteľky vybranej firmy zastrešovaná aj personálna práca. Z tohto dôvodu chcú majitelia vytvoriť práve toto nové pracovné miesto a pani majiteľka sa bude venovať iba personálnej činnosti a pomáhať s odbytovými záležitosťami. Nakoľko je vo vybranej firme zamestnaná jedna pracovníčka na tejto pozícii

boli pološtandardizované interview realizované iba s ňou. Pani pracujúca na tejto pracovnej pozícii je rovnako aj spolumajiteľkou a manželkou pána majiteľa.

V rámci interview bolo respondentke položených desať otázok. Niektoré z otázok boli položené aj s možnosťami, iné boli úplne otvorené. Otázky boli zamerané na požiadavky pracovnej pozície. Zámerom interview bolo bližšie analyzovať pracovnú pozíciu ekonómka / účtovníčky z pohľadu zamestnankyne, ktorá túto prácu vo vybranej firme vykonáva. Pološtandardizované interview boli vždy uskutočnené v kancelárii pani ekonómky. Odpovede na jednotlivé otázky boli zaznamenané na záznamový arch. Odpovede respondentky sú nasledovné:

1. Aký najnižší titul by mal mať zamestnanec na tejto pracovnej pozícii: absolvent SŠ, Bc., Mgr./Ing., PhDr., iné (aké).

*Odpoveď: Na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) /účtovník (účtovníčka) bude firma vyžadovať, aby mal uchádzač minimálne bakalársky titul v danom obore. Moje najvyššie dosiahnuté vzdelanie je vysokoškolské, druhého stupňa. Mám titul Ing., aj preto bude firma vyžadovať pre budúceho zamestnanca, aby mal vysokoškolské vzdelanie v obore.*

2. Je pre výkon tejto profesie vyžadovaná predchádzajúca prax? Ak áno, ako dlho?

*Odpoveď: Áno prax je vyžadovaná a to v dĺžke aspoň 1 rok.*

3. Je pre túto pracovnú pozíciu potrebná znalosť cudzieho jazyka?

*Odpoveď: Nie, naša firma spolupracuje iba so slovenskými zákazníkmi, a preto od žiadneho zo zamestnancov nevyžadujeme znalosť cudzieho jazyka.*

4. Aké počítačové programy sú potrebné pre výkon tejto práce na tejto pozícii?

*Odpoveď: Znalosť práce s MS Office je podmienkou. Znalosť softwarov V-Soft je výhodou.*

5. Ste držiteľom nejakého certifikátu? Ak áno, akého?

*Odpoveď: Nie, nemám žiaden certifikát k výkonu tejto práce a taktiež ho ani nebudeme vyžadovať od budúceho zamestnanca.*

6. Akými mäkkými kompetenciami a zručnosťami by mal podľa Vás disponovať pracovník na pracovnej pozícii ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka)?

*Odpoveď: Samostatnosť, počítačová gramotnosť, spolupráca, odolnosť voči stresu, predvídavosť.*

7. Uveďte, ktoré z nasledujúcich sú dôležité aspekty pre vykonávanie tejto práce: tímová práca, ekonomická znalosť, schopnosť orientácie v aktuálnom dianí, psychická záťaž, cudzí jazyk, schopnosť samostatnej činnosti, znalosť práce s PC.

*Odpoveď: Ekonomická znalosť, schopnosť samostatnej činnosti, znalosť práce s PC a schopnosť orientácie v aktuálnom dianí.*

8. Vymenujte aspoň päť najčastejšie vykonávaných činností v rámci pracovnej doby.

*Odpoveď: Účtovanie dodávateľských a odberateľských faktúr, spracovanie objednávok, účtovanie bankových výpisov, objednávanie tovaru, prijímanie tovaru na sklad – tvorba a evidencia príjmiel, cenotvorba, mzdové účtovníctvo a iné.*

9. Stačí Vám klasická osem hodinová pracovná doba na splnenie všetkých Vašich povinností?

*Odpoveď: Nie nestačí, nakoľko musím robiť viac činností, aj takých, ktoré nespadajú priamo do pracovnej náplne ekonómky / účtovníčky.*

10. Ste pri výkone tejto práce vystavená fyzickej alebo psychickej záťaži? Ak áno, akej?

*Odpoveď: Nie som.*

## 11.6 Definovanie požiadaviek na nového zamestnanca

Požiadavky na nového zamestnanca boli vypracované na základe pološtandardizovaných interview s pánom majiteľom, ktorý po zodpovedaní na otázky presne definoval, požiadavky na zamestnanca na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka). Interview boli realizované s pánom majiteľom v sídle vybranej firmy. Odpovede na jednotlivé otázky boli zaznamenané prostredníctvom aplikácie diktafón v mobilnom telefóne. Pánovi majiteľovi boli v rámci interview položené nasledujúce otázky:

1. Prečo je potreba nového zamestnanca na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) taká dôležitá?

*Pretože súčasné zloženie ekonomického oddelenia je pomerne dosť vyťažené nakoľko sa neustále zvyšuje počet zákazníkov a aj zamestnancov. V rámci ekonomických a účtovníckych činností ich zastrešuje iba moja manželka a vzhľadom na to, že musí ešte aj vypomáhať s odbytom a inými vecami je na ňu toho už priveľa. Zamestnanci na tomto oddelení strávia v práci vždy viac ako 9 hodín, z toho moja manželka je v práci 12 hodín denne, aby bola schopná ako tak stihnúť všetky denné činnosti, ktoré sú potrebné pre za-*

*bezpečenie chodu firmy, tým pádom musí firma vyplácať aj nadčasy trom zamestnancom, ktorý by, ale skôr ako vyplatenie nadčasov prijali pomoc a chodili domov v normálnom čase po 8,5 hodinách.*

2. Aké vzdelanie a odbornú prax musí uchádzač o prácu spĺňať?

*Na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) by mal uchádzač spĺňať požiadavku aspoň dosiahnutého vysokoškolského vzdelania prvého stupňa, čiže Bc. titul. Samozrejme vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v danom obore je preferované a pri voľbe medzi viacerými uchádzačmi by som určite zväzil vysokoškolský titul vyššieho stupňa. Čo sa týka praxe, požadujeme, aby uchádzač o pracovné miesto spĺňal prax v obore aspoň 1 rok. Ak však v rámci výberového konania nájdeme uchádzača, ktorý sa nám bude javiť ako schopný a bude rozumieť problematike ako čerstvý absolvent školy sme otvorený aj možnosti zaučiť nového pracovníka a zamestnať ho aj bez požadovanej praxe.*

3. Je dôležité, aby nový zamestnanec vedel pracovať s účtovníckym softwarom využívaným vo Vašej firme?

*Ak by mal uchádzač skúsenosti s konkrétnym softwarom, ktorý sa v našej firme používa na ekonomické a účtovnícke činnosti, bolo by to samozrejme výhodou pre neho a rovnako aj pre nás. Rozumieme však tomu, že či už absolvent školy alebo aj skúsený uchádzač nemusia vedieť pracovať so softwarom a programom, ktorý používame. V rámci týchto programov je momentálne na trhu široká paleta, a každá firma môže naozaj využívať niečo iné, podľa toho, čo najlepšie vyhovuje jej požiadavkám, počtu zamestnancov, zákazníkov a tak podobne. Aby som teda odpovedal na otázku, schopnosť pracovať v našom účtovníckom programe by bolo pre uchádzača výhodou a pozitívne by to ovplyvnilo naše rozhodovanie, ale nie je to podmienkou a nie je to pre nás až tak dôležité, ako napríklad znalosti v obore. Nový zamestnanec bude na prácu so softwarom a programami zaškolený, a všetko mu bude vysvetlené.*

4. Aké počítačové zručnosti by mal mať nový zamestnanec?

*Nový zamestnanec by mal ovládať prácu s MS Office programami, minimálne na úrovni stredne pokročilý. Práca s počítačom či vyhľadávanie na Internete je v dnešnej dobe samozrejmosťou. Ak by mal zamestnanec zručný a schopný pracovať vo V-Soft či SAP účtovníckych softwaroch, bude to iba výhodou, ako som už spomínal.*

5. Aké sú Vaše kritériá pre výber nového zamestnanca?

*Pri výbere nového zamestnanca budeme určite vyžadovať, aby mal základy z pravidiel účtovníctva, vedel sa orientovať v platných zákonoch, aby bol schopný a vierohodný nakoľko bude pracovať s finančnou hotovosťou. Nový zamestnanec musí byť schopný komunikovať so štátnymi inštitúciami a vedieť porozumieť požiadavkám a povinnostiam, ktoré musí podnik plniť. Pri práci účtovníka (účtovníčky) /ekonóma (ekonómky) je dôležité logické myslenie a zmysel pre detail, čo určite od nášho nového zamestnanca budeme vyžadovať. Taktiež ochota neustáleho vzdelávania je veľmi dôležitá nakoľko tento obor patrí k veľmi rýchlo sa vyvíjajúcim a neustále sa menia zákony, pravidlá a podobne a preto je aktívny a pozitívny prístup viac ako požadovaný. Zamestnanec by mal mať dobré komunikačné a vyjadrovacia schopnosti, byť schopný prezentovať výsledky a problémy rovnako ako vedieť prísť s nápadom na riešenie problémov. Radi by sme do nášho pracovného kolektívu privítali človeka, ktorý bude svedomitý, schopný samostatnej práce a schopný zvládať svoju prácu v stanovenom čase.*

6. Čo očakávate od prijatia nového zamestnanca a vytvorenia novej pracovnej pozície?

*Prijatie nového zamestnanca má v prvom rade odbremeniť manželku, má priniesť zníženie pracovného zaťaženia všetkých pracovníkov a lepšiu organizáciu práce na našom ekonomickom oddelení. Mal by sa znížiť počet nadčasov a zvýšiť spokojnosť našich súčasných zamestnancov, ktorí sú momentálne pod pracovným stresom a zaťažením. Zamestnanie nového pracovníka je pre nás veľmi dôležité najmä z hľadiska zlepšenia organizácie práce. Nejde nám o zníženie nákladov na nadčasy, firme sa darí, čo je vidieť na zvyšovaní zákazníkov, obrátov a zisku. Takže nemáme problém zamestnať nového zamestnanca. Ide nám skutočne o to, aby bola práca na tomto oddelení lepšie rozdelená a naši zamestnanci zvládali svoje činnosti v rámci pracovnej doby a nemuseli v práci ostávať o dve či štyri hodiny dlhšie.*

Na základe odpovedí pána majiteľa bol v projektovej časti vypracovaný profesiogram, ktorý popisuje pracovné miesto, pracovné činnosti a požiadavky na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka).

### **11.7 Mzdová analýza**

V rámci stanovenia mzdy pre nového zamestnanca na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) je potrebné analyzovať priemernú mzdu tejto pozície v okolí firmy. Informácie pre porovnanie miezd vychádzajú z analýz internetových portálov ponú-

kajúcich porovnanie miezd, zo správ štatistického úradu, úradu práce a od konkurenčných firiem, ktoré boli ochotné poskytnúť informácie o súčasnom plate zamestnancov na tejto pracovnej pozícii.

Vývoj miezd od roku 2010 bol pomerne výrazný a to najmä v roku 2017, kedy priemerná základná mzda (mzda bez odmien, prémieí a tak ďalej) vzrástla oproti roku 2016 o EUR 60 v hrubom. Priemerná mzda predstavovala v roku 2017 sumu EUR 980 v hrubom. Medián mzdy v roku 2017 predstavoval sumu EUR 900, to znamená, že polovica Slovákov mala mzdu vyššiu a presne polovica naopak mzdu nižšiu. Mzdy rástli v Trnavskom kraji, do ktorého spadá aj sídlo vybranej firmy, najrýchlejšie (PLATY, Bratislava, © 1997 – 2018).

V rámci návrhu výšky minimálnej hrubej mzdy od 01. 01. 2018 je mzda na pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) na Slovensku stanovená vo výške EUR 768 (PODNKAJTE, Považská Bystrica, © 2005 – 2018). Táto pracovná pozícia spadá pod stupeň náročnosti 4 a koeficient minimálnej mzdy je 1,6. Pre lepšie pochopenie a analýzu miezd, bola sledovaná výška miezd v okolí sídla spoločnosti. V rámci Trnavského kraja, okresu Piešťany, kam spadá aj vybraná firma sa priemerné mzdy zamestnancov pohybujú prevažne vo výške EUR 600 – 800. Rozloženie zamestnancov, v percentách, do mzdových pásiem v okresnom meste Piešťany je zobrazené v obrázku nižšie (Obr. 5).



Obr. 5. Rozloženie zamestnancov do mzdových pásiem v meste Piešťany (PLATY, Bratislava, © 1997 – 2018)

Ako je zrejmé z obrázku (Obr. 5), najväčší počet zamestnaných ľudí v okresnom meste Piešťany, a to celkovo až viac ako 30 percent, spadá do mzdového pásma so mzdou v rozmedzí EUR 600 – 899.

Ďalej bola analyzovaná výška priemerných hrubých miezd na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) podľa krajov na Slovensku. Tabuľka (Tab. 2) prezentuje výstupy tejto analýzy.

Tab. 2. Porovnanie priemerných hrubých miezd na pozícii ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) podľa krajov (AKO-ÚČTOVAŤ, Bratislava, © 2011 – 2018)

Kraj	Priemerná hrubá mzda ekonóm / účtovník
Bratislavský kraj	€ 958
Trnavský kraj	€ 732
Nitriansky kraj	€ 719
Trenčiansky kraj	€ 718
Žilinský kraj	€ 674
Banskobystrický kraj	€ 677
Košický kraj	€ 678
Prešovský kraj	€ 661

Ako je zrejmé z tabuľky (Tab. 2) najvyššia priemerná hrubá mzda na pracovnej pozícii ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) je v rámci Slovenska v Bratislavskom kraji. Naopak najnižšou mzdou na sú v rámci tejto pracovnej pozície ohodnotení zamestnanci pracujúci v Prešovskom kraji. Priemerná hrubá mzda na pozícii ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) v Trnavskom kraji, v ktorom sídli aj vybraná spoločnosť, je druhá najvyššia v rámci jednotlivých krajov.

V rámci analýzy boli získavané informácie o mzde na danej pozícii aj od konkurenčných firiem. Pre zachovanie anonymity, ktorá bola pre firmy podmienkou, je v nasledujúcej tabuľke (Tab. 3) uvedený iba presný názov pracovnej pozície a rozmedzie mzdy, ktorú vybrané konkurenčné firmy ponúkajú uchádzačom o prácu, rovnako ako počet rokov praxe



vyžadovaných od potenciálnych zamestnancov. Mzda sa odlišuje od počtu rokov praxe a dosiahnutého vzdelania.

Tab. 3. Porovnanie miezd konkurenčných firiem (Vlastné spracovanie)

Pracovná pozícia	Požadovaná prax	Mzda
Účtovník/ekonóm, účtovníčka, ekonómka	minimálne 5 rokov	€ 600 – 800
Fakturant/ka – účtovný program Pohoda	pre absolventa	€ 600 – 700
Účtovník/účtovníčka	minimálne 1 rok	€ 900
Účtovník, mzdový účtovník	minimálne 3 roky	€ 850
Účtovníčka, asistentka	minimálne 1 rok	700 €
Senior účtovník/účtovníčka	minimálne 5 rokov	€ 850 – 1000
Účtovník/ekonóm	minimálne 2 roky	€ 600 – 730
Ekonóm/ka	minimálne 2 roky	€ 700 – 800

Priemerná hrubá mesačná mzda v okresnom meste Piešťany, je na pracovnej pozícii ekonóm (ekonómka) /účtovník (účtovníčka) EUR 788. Táto priemerná mzda bola vypočítaná pomocou porovnávacieho portálu Platy.sk.

### 11.8 Analýza procesu získavania zamestnancov

V procese získavanie nových zamestnancov je zainteresovaný pán majiteľ vybranej firmy, spolu s pani manželkou, ktorá pracuje ako ekonómka/účtovníčka a ďalej aj technický riaditeľ firmy. Identifikácia potreby nového pracovníka a podnet na jeho prijatie vychádza buď od technického riaditeľa firmy, ktorý má na starosti vodičov a skladníkov, alebo od pani majiteľky, ktorá je súčasťou a stará sa o ekonomické/odbytové oddelenie. Každé rozhodnutie o prijatí nového zamestnanca a začatí výberového procesu teda podlieha dohode a schváleniu týchto troch strán. V rámci procesu získavanie nových zamestnancov sa vždy rozhoduje aká metóda získania bude využitá, či firma využije inzerát či pracovná ponuka pre osobu z vonkajšieho prostredia. V rámci firmy je dobre osvedčenou metódou výber zamestnancov na základe odporúčaní firemných zamestnancov. Viac ako polovica zamestnancov, ktorý pracujú ako vodiči či skladníci, boli získaní a nakoniec prijatí práve takýmto spôsobom. Vzhľadom na malý počet zamestnancov je teda zjavné, že podnik nevyužíva

získavanie pracovníkov z interných zdrojov, ale vždy sú využívané zdroje externé. V rámci organizačnej štruktúry podniku nie je takmer žiaden priestor na to, aby boli zamestnanci rotovaní či povyšovaní, ako je to bežné vo veľkých podnikoch. V prípade, že potreba nového pracovníka je schválená, je vytvorený inzerát pre danú pracovnú pozíciu. Inzerát je obvykle uverejňovaný v miestnej tlači či na Internete a obsahuje stručný popis pracovného miesta, informácie o výkone práce, požiadavky na pracovníka, rovnako ako informácie a kontakt kam majú uchádzači zasielať prípadne priniesť svoje životopisy. Firma v rámci inzerátu nemá vo zvyku uvádzať ponúkaný plat pre dané pracovné miesto, v takomto prípade si ponecháva priestor na osobnú dohodu a možnosť vyjednávania. Firma sa rozhoduje na o umiestnení inzerátu na základe skúseností. Najčastejšie inzeruje v týždenníku Piešťanský týždeň, mesačníku Hlas Krakovian a v týždenníku A.B. Piešťany. Jedná sa o noviny, ktoré sú regionálne a miestne a sú v pravidelných týždenných či mesačných intervaloch doručované do schránok obyvateľov. Inzercia v takýchto novinách nie je finančne náročná. V rámci online inzercie bol v minulosti niekoľko krát využitý portál Profesia. Firma má vo zvyku vynaložiť na inzerciu pracovnej pozície priemerne EUR 100. Cena každého jedného inzerátu sa odvíja od veľkosti a počtu slov v inzeráte a od danej tlače. V prípade, že inzerát osloví uchádzačov, firma požaduje zaslanie životopisu mailom alebo poštou. Po prehodnotení životopisov sa majitelia spolu s technickým riaditeľom rozhodujú a vyberajú uchádzačov, ktorí sú následne pozvaní na prijímací pohovor.

## 12 VYHODNOTENIE A ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK

V rámci uskutočneného kvalitatívneho výskumu formou pološstandardizovaných interview je nutné takisto počítať s limitmi. Limitom tohto výskumu je to, že jeho výsledky nie je možné zovšeobecniť na iné podobne veľké organizácie. Výsledok výskumu platí iba pre tento jeden prípad a pre podnik, v ktorom bol výskum a následné analýzy uskutočnené. Druhým limitom v tomto výskume môže byť to, že sa jednalo o subjektívne názory respondentov. V dôsledku toho môže dôjsť k skresleniu niektorých informácií. Respondent môže pri zodpovedaní otázok vynechať určité aspekty, môže zámerne nezodpovedať otázku do detailu, môže dôjsť k zatajovaniu, stručnosti či nesprávnej a nepresnej formulácii informácií. V snahe o elimináciu týchto problémov boli využité aj doplnkové otázky, dopytovanie, spresnenie otázok i spätná kontrola odpovedí.

V rámci formulovania teoretických východísk pre spracovanie praktickej časti boli stanovené štyri výskumné otázky. Odpovede na stanovené otázky sú nasledovné:

*Výskumná otázka č. 1: Ako sú v rámci organizácie práce rozdelené pracovné úlohy a činnosti medzi zamestnancov ekonomického oddelenia vybranej firmy?*

V rámci analýzy rozdelenia pracovných činností a úloh bolo zisťované, aké je rozdelenie pracovných činností medzi zamestnancov ekonomického úseku vybranej firmy. Každému zo zamestnancov je pridelených viac pracovných činností a úloh než je schopný stihnúť v rámci klasickej osem hodinovej pracovnej doby. Zamestnanci sú nútený vykonávať činnosti, ktoré priamo nespádajú do náplne a popisu pracovnej pozície, na ktorej vo vybranej firme pracujú.

*Dielčia výskumná otázka k výskumnej otázke č. 1: Je organizácia práce a rozdeleniu úloh v ekonomickom oddelení vybranej firmy správne?*

Organizácia práce a rozdelenie úloh a činností v ekonomickom oddelení vybranej firmy nie je správne. Zamestnanci musia vykonávať množstvo činností, ktoré priamo nespádajú do ich náplne práce. Z toho vyplýva, že zamestnanci pracujú pod veľkou pracovnou záťažou a nie sú schopní efektívne vykonávať svoje každodenné pracovné úkoly a činnosti v rámci svojej osem hodinovej pracovnej doby.

*Výskumná otázka č. 2: Je zamestnanec ekonomického oddelenia firmy schopný vykonať svoje pracovné činnosti a úlohy počas klasickej osem hodinovej pracovnej doby?*

Pri pozorovaní pracovného dňa pani ekonómky a následne analýzy prostredníctvom časového snímka pracovného dňa bolo zistené, že pre výkon každodenných pracovných úloh a činností jej nestačí klasická osem hodinová pracovná doba. Tento jav súvisí s nedostatkom zamestnancov na ekonomickom oddelení. Pani ekonómka, musí popri ekonomickej a účtovníckej práci vykonávať aj prácu personalistu, odbytového zamestnanca, musí zabezpečiť objednanie a prijatie tovaru a veľa iných.

*Dielčia výskumná otázka k otázke č. 2: Koľko času potrebuje zamestnanec ekonomického úseku na vykonanie každodenných pracovných činností?*

Prostredníctvom časového snímku pracovného dňa pani ekonómky/účtovníčky bolo zistené, že v prípade priemerného pracovného dňa, kedy nevykonáva špeciálne či výnimočné činnosti, ani činnosti spojené s personálnou prácou, ktorú tiež zastrešuje ona sama, strávi v práci približne 12 hodín denne.

*Výskumná otázka č. 3: Je počet zamestnancov ekonomického oddelenia vybranej firmy postačujúci?*

Počet zamestnancov ekonomického oddelenia v súčasnej dobe nie je postačujúci. Tento záver je možné vyvodiť z analýzy súčasného rozdelenia pracovných činností, ktorá ukazuje, že každý zamestnanec ekonomického oddelenia má v náplni viac práce, ako je schopný v rámci jedného pracovného dňa stihnúť a musí vykonávať aj činnosti, ktoré do popisu a náplne jeho práce nespádajú. Toto tvrdenie je možné potvrdiť aj na základe výpočtu potreby zamestnancov. Tento výpočet ukázal, že počet zamestnancov potrebný k optimálnemu rozdeleniu pracovných úloh a kvalitnému plneniu činností v rámci pracovnej doby sú štyri zamestnanci.

*Výskumná otázka č. 4: Aké sú požiadavky pracovnej pozície ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka)?*

Od zamestnanca na pracovnej pozícii ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) sa vyžaduje vysokoškolské vzdelanie prvého alebo druhého stupňa a prax v obore aspoň jeden rok. V rámci osobných schopností a zručností je vyžadovaná znalosť práce s PC a MS Office, schopnosť uplatniť teoretické poznatky v praxi, analytické a logické myslenie, zmysel

pre detail a poriadok, komunikačné zručnosti a schopnosť prezentovať výsledky, zodpovednosť, svedomitosť, samostatnosť, pozitívny prístup k celoživotnému vzdelávaniu.

## 13 ZHRNUTIE A ZHODNOTENIE ANALYTICKEJ ČASTI DIPLOMOVEJ PRÁCE

Cieľom analytickej časti diplomovej práce bolo analyzovanie súčasného stavu rozdelenia pracovných činností a úloh v ekonomickom oddelení vo vybranej firme za účelom vytvorenia projektu k zlepšeniu organizácie práce v tomto oddelení.

Súčasťou analýzy súčasného stavu v ekonomickom oddelení vybranej firmy bola analýza rozdelenia pracovných úloh a činností medzi jeho zamestnancov a analýza personálneho riadenia vo vybranej firme. Boli konkrétne popísané pracovné činnosti a úlohy, ktoré majú jednotliví zamestnanci v náplni práce. Na základe týchto analýz bolo zistené, že deľba práce v rámci tohto oddelenia nie je veľmi správne zvolená, čo má mimo iné za následok aj nedostatok zamestnancov.

V rámci vykonaných analýz bol vypracovaný časový snímok pracovného dňa pani ekonómky, ktorý ukázal, že kvôli veľkému pracovnému zaťaženiu musí v práci tráviť viac ako osem hodín na to, aby bola schopná stihnúť svoje každodenné činnosti a povinnosti. V nadväznosti na toto pozorovanie bola vypracovaná analýza potreby zamestnancov, v rámci ktorej bol uskutočnený výpočet, ktorý jasne stanovil potrebný počet zamestnancov v ekonomickom úseku vybranej firmy. Pre efektívne fungovanie ekonomického úseku vybranej firmy a vhodnú deľbu práce bolo na základe analýz možné určiť, že potrebný počet zamestnancov na ekonomickom oddelení vybranej firmy sú štyria zamestnanci.

Využitím pološtandardizovaných interview boli zistené požiadavky na nového zamestnanca na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka). Taktiež bola spracovaná mzdová analýza, ktorá ukázala, akú mzdu by malo vedenie vybranej firmy ponúknuť novému zamestnancovi, ktorého prijatie by vyriešilo problémy s veľkým pracovným zaťažením súčasných zamestnancov.

Na základe zisteného bol na záver analytickej časti zhodnotený súčasný proces získavania zamestnancov vo vybranej firme, v rámci ktorého bolo popísané a analyzované, kto sa na tomto procese aktívne zúčastňuje. Boli zhrnuté osvedčené metódy získavania a výberu zamestnancov, medzi ktoré patrí najmä prijímanie zamestnancov na základe odporúčaní súčasných pracovníkov vybranej firmy. Medzi zdroje, prostredníctvom ktorých vybraná firma inzeruje pracovné ponuky na novo vytvárané pracovné miesta patrí najmä miestna tlač a pracovný portál Profesia.sk.

## 14 PROJEKT ZAMERANÝ NA ZLEPŠENIA ORGANIZÁCIE PRÁCE V EKONOMICKOM ÚSEKU VO VYBRANEJ FIRME

Na základe uskutočnených analýz bolo zistené, že ekonomický úsek vybranej firmy čelí problému s nedostatkom zamestnancov. Zamestnanci musia tráviť v práci viac ako deväť hodín denne, aby boli schopní splniť všetky potrebné každodenné pracovné povinnosti a úlohy. V dôsledku toho sa znižuje spokojnosť zamestnancov, čo môže viesť aj k znižovaniu ich pracovného výkonu, ba dokonca k zdravotným problémom.

Cieľom projektu je teda vytvorenie nového pracovného miesta v rámci ekonomického oddelenia vybranej firmy, ktoré by mohlo prispieť k lepšej organizácii a zvládaniu efektívne práce ekonomického oddelenia. Po predložení výsledkov analýzy vedeniu firmy bolo zistené, že vybraná firma veľmi pozitívne prijme nápravné opatrenie – vytvorenie nového pracovného miesta v rámci ekonomického oddelenia, ktoré povedie k zlepšeniu organizácie a del'by práce na ekonomickom oddelení vybranej firmy.

Majitelia firmy potvrdili, že nakoľko sa spoločnosti momentálne dobre darí, nepredstavuje pre nich tento projekt nereálnu možnosť. Na základe diskusie bolo stanovené finančné obmedzenie tohto projektu na čiastku EUR 3000. Do tejto finančnej čiastky budú spadať náklady na získanie, výber a príjem nového zamestnanca, prevádzkové náklady, ktoré zahŕňajú vybavenie potrebné pre výkon práce a prvý mesačný plat nového zamestnanca. Uvedená suma by nemala byť v rámci realizácie projektu prekročená. V rámci realizácie projektu nebudú do uvedeného finančného obmedzenia počítané mzdy zamestnancov podieľajúcich sa na prijatí nového zamestnanca, nakoľko tieto činnosti budú vykonávané v rámci pracovnej doby a sú súčasťou ich pracovných povinností.

### 14.1 Popis projektu

Projekt vypracovaný v tejto diplomovej práci je zameraný na zlepšenie organizácie práce v ekonomickom úseku vo vybranej firme. Na základe uskutočnených analýz a po diskusiách s vedením vybranej firmy bolo ako nápravné opatrenie zvolené vytvorenie novej pracovnej pozície ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) v ekonomickom úseku firmy. Projektom je teda tvorba nového pracovného miesta. V rámci projektu budú popísané jednotlivé kroky, ktoré je potrebné zrealizovať k tomu, aby vybraná firma zamestnala nového pracovníka. Vytvorenie nového pracovného miesta by malo viesť k lepšej organizácii a del'be práce. Zamestnanci, ktorí v súčasnosti trávia pomerne veľa hodín v práci, by sa

mali po prijatí nového zamestnanca vrátiť do starých koľají a byť schopní znížiť počet hodín potrebný k výkonu svojich každodenných činností. Súčasní zamestnanci ekonomického úseku by mali byť pri výkone svojej práce spokojnejší, čo povedie k ich lojalite voči zamestnávateľovi a k zvyšovaniu ich pracovného výkonu. Proces vytvorenia novej pracovnej pozície bude prebiehať v nasledujúcich krokoch:

- akčný plán,
- popis pracovného miesta a náplne práce,
- definovanie požiadavkou na nového zamestnanca,
- profesiogram,
- získavanie, výber a príjem zamestnanca,
- adaptácia,
- odmeňovanie zamestnanca.

## 14.2 Cieľ projektu

Hlavným cieľom projektu je zlepšenie organizácie práce v ekonomickom úseku vo vybranej firme. V súčasnosti je možné povedať, že vybraná firma nezamestnáva dostatočný počet zamestnancov na to, aby boli schopní efektívne vykonávať svoju prácu v rámci stanovenej klasickej osem hodinovej pracovnej doby. Zamestnanci ekonomického oddelenia firmy pociťujú veľké pracovné zaťaženie, čo má za následok znižovanie ich výkonnosti a spokojnosti. Preto je v rámci projektu navrhnuté vytvorenie nového pracovného miesta v ekonomickom úseku vybranej firmy. Čiastkovým cieľom, ktorý bude vychádzať z vytvorenia pracovného miesta je zvýšenie spokojnosti a výkonu súčasných zamestnancov ekonomického úseku. Ďalšími čiastkovými cieľmi je lepšia deľba práce, zvýšenie spolupráce medzi zamestnancami, upevnenie lojality zamestnancov a prevencia odchodu zamestnancov z vybranej firmy.

## 14.3 Akčný plán

V nasledujúcich kapitolách diplomovej práce je vypracovaný projekt vytvorenia novej pracovnej pozície v ekonomickom úseku vybranej firmy. Projekt bude popisovať jednotlivé kroky počnúc od vytvorenia akčného plánu, ktorý bude popisovať konkrétne vytvorenia pracovného miesta. Akčný plán je považovaný za jednoduchú metódu, v rámci ktorej, sú popísané činnosti a kroky daného opatrenia. Jedná sa o rozpad na jednotlivé aktivity, ktoré napomôžu lepšie plánovať dané aktivity a zaviesť ich do firemnej praxe. Akčný plán obsa-



huje popis hlavnej činnosti, jej cieľ a podporné činnosti. Taktiež vymedzuje zodpovednosť, časovú a finančnú náročnosť. Tabuľka (Tab. 7) uvádza akčný plán zameraný na vytvorenie pracovnej pozície vo vybranej firme.

Tab. 4. Akčný plán – vytvorenie pracovnej pozície (Vlastné spracovanie)

<b>Hlavná činnosť</b>	Vytvorenie novej pracovnej pozície ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka).
<b>Cieľ</b>	Zlepšenie organizácie práce v ekonomickom úseku vo vybranej firme.
<b>Podporné činnosti</b>	Vytvorenie popisu pracovného miesta, tvorba inzerátu a jeho zverejnenie, výber najvhodnejšieho uchádzača, stanovenie a výpočet mzdy, adaptačný proces.
<b>Vymedzenie zodpovednosti</b>	Majiteľ firmy, majiteľka/ekonómka, technický riaditeľ.
<b>Časová náročnosť</b>	Činnosti spojené so získaním nového zamestnanca – 3 mesiace, adaptačný proces – 3 mesiace.
<b>Finančná náročnosť</b>	Inzercia pracovnej ponuky: EUR 150 Hrubá mzda nového zamestnanca: EUR 750/mesiac

#### 14.4 Popis pracovného miesta

Dôležitým prvkom personálneho riadenia je popis pracovného miesta. Vo svojej podstate sa jedná o zaradenie zamestnanca do organizačnej štruktúry. Pri popise pracovného miesta je veľmi dôležitý prvý krok a to pomenovanie danej pracovnej pozície. Pracovná pozícia, ktorá bude vo firme vytvorená sa nazve „Ekonóm/Účtovník“. Práca bude vykonávaná v sídle vybranej firmy. Pracovník (žena alebo muž) na tejto pracovnej pozícii bude zastrešovať ekonomické a účtovné činnosti a operácie, aby sa pani majiteľka, ktorá v súčasnosti vykonáva tieto činnosti mohla venovať iba personálnej činnosti a objednávaníu tovaru.

V rámci tejto profesie bude zamestnanec vykonávať nasledujúce charakteristické činnosti:

- zodpovednosť za vedenie účtovníctva v spoločnosti a vedenie a organizácia činnosti účtovníckych tímov,

- sledovanie aktuálnych zmien v účtovnej legislatíve a predpisoch a kontrola účtovných operácií podľa štandardov a legislatívy platnej pre slovenské účtovníctvo,
- zabezpečenie správnosti a úplnosti účtovnej a daňovej evidencie v celej šírke finančného účtovníctva,
- inventarizácia záväzkov, pohľadávok, majetku. Vedenie skladového, mzdového a majetkového účtovníctva,
- príprava štatistických výkazov a podkladov pre potreby auditu a daňového poradenstva,
- spolupráca s kontrolnými a daňovými orgánmi štátnej správy,
- vypracovávanie daňových priznaní a vyhotovovanie hlásení o DPH,
- vypracovávanie analýz a správ podľa požiadaviek vedenia spoločnosti, zodpovednosť za mesačné, štvrt'ročné a ročné uzávierkové práce,
- zabezpečenie každodenných pracovných aktivít týkajúcich sa účtovníctva.

Zamestnanec tak bude pracovať na základe znalostí všeobecných účtovných štandardov a predpisov, bude sa orientovať v právnych predpisoch a nariadeniach o účtovníctve. Bude riadiť tok finančných prostriedkov z pokladne na účet vybranej firmy, zabezpečovať správnosť platieb. Bude zodpovedný za udržiavanie dokumentácie v súlade s požiadavkami účtovných predpisov, uskutočňovať hotovostné a bezhotovostné transakcie. Ďalej bude komunikovať s kontrolnými orgánmi, zodpovedať za účtovanie faktúr a účtovanie o majetku a zásobách. Účtovať mzdy zamestnancov, vypočítavať dane, zostavovať správy o daniach. Zamestnanec bude vypracovávať výkazy a spracovávať mesačnú DPH a v neposlední rade zostavovať štatistiky a výsledky vybranej firmy, ktoré bude prezentovať majiteľovi.

Priamym nadriadeným zamestnanca na tejto pracovnej pozícii bude pani majiteľka firmy. Od zamestnanca na tejto pozícii je vyžadovaná spolupráca s nadriadenými a so spolupracovníkmi.

## 14.5 Profesiogram

Na základe popisu pracovnej pozície a požiadaviek na nového zamestnanca na pracovné miesto bol spracovaný vzor profesiogramu ekonóma /účtovníka, ktorý je vyobrazený v prílohe diplomovej práce (Príloha – P II). Profesiogram bude v prvom rade slúžiť majiteľom vybranej firmy pre lepšie upresnenie a vymedzenie pracovného miesta pri prijímaní

nového pracovníka. Ďalej môže byť spracovaný profesiogram použitý ako pomôcka pri adaptačnom procese nového zamestnanca. Profesiogram môže pomôcť zamestnancovi pri plnení jeho práce a pracovných povinnostiach. Je veľmi dôležitou súčasťou pri tvorbe pracovného miesta nakoľko obsahuje informácie, ktoré človek potrebuje pre získanie poznatkov o konkrétnej pracovnej pozícii.

## 14.6 Získavanie, výber a príjem nového zamestnanca

O vytvorení novej pracovnej pozície budú informovaní všetci zamestnanci vybranej firmy. Majitelia sa nebránia možnosti obsadenia nového pracovného miesta z interných zdrojov, avšak nakoľko súčasný počet zamestnancov nie je úplne dostačujúci. O novom pracovnom mieste budú zamestnanci informovaní formou oznamu na informačnej nástenke vybranej firmy, ktorá je dostupná všetkým zamestnancom a nachádza sa v spoločných priestoroch firmy. V rámci hľadania zamestnancov z externých zdrojov bude vybraná firma využívať nasledujúce:

- inzercia v tlači a na Internete,
- úrad práce,
- rodina a známi.

### 14.6.1 Inzercia v tlači a na Internete

Externých uchádzačov bude vybraná firma informovať inzerátom, ktorý bude umiestnený v informačnej regionálnej tlači. Ako obvykle vybraná firma použije týždenník Piešťanský týždeň, A.B. Piešťany a v mesačník Hlas Krakovian.

Do tlače bude umiestnený stručnejší inzerát, nakoľko náklady za túto formu inzercie sa počítajú na slová. Inzerát, ktorý bude umiestnený v tlači Piešťanský týždeň, A.B. Piešťany a v mesačníku Hlas Krakovian je spracovaný na obrázku nižšie (Obr. 7).

Hľadáme ženy a mužov na voľnú pracovnú pozíciu ekonóm/účtovník.

Náplň práce: komplexné spracovanie účtovníctva firmy, zostavovanie finančných plánov, vedenie a kontrola pokladne, vypracovávanie účtovných závierok, ekonomických rozbor a štatistík, zabezpečovanie platobného styku.

Požadované vzdelanie vysokoškolské/stredoškolské s maturitou v obore.

Odborná prax minimálne 1 rok. Znalosť práce s PC, MS Office.

Osobnostné predpoklady: samostatnosť, zodpovednosť, precíznosť, komunikatívnosť, logické myslenie, vzťah k číslam. Znalosť práce v programe V-Soft výhodou.

Typ úväzku: plný.

Deň nástupu 1. septembra 2018

Životopis zasielajte na info@abc.sk

*Obr. 6. Vzor inzerátu umiestneného do tlače (Vlastné spracovanie)*

Pre online inzerciu bude použitý portál Profesia.sk a inzerát bude rovnako umiestnený na webovej stránke vybranej firmy v sekcii Aktuality. Znenie a podoba inzerátu pre dané pracovné miesto sa nachádza v prílohe (Príloha – P III) tejto diplomovej práce, v širšom a rozsiahlejšom spracovaní ako inzerát, ktorý bude použitý do tlače.

#### **14.6.2 Úrad práce**

Pri externom získavaní zamestnancov bude využitá aj možnosť inzercie na Úrade práce v Piešťanoch. Táto metóda je pomerne jednoduchá a nenákladná, nakoľko každá firma má možnosť zverejniť svoj inzerát na výveske Úradu práce a je veľká šanca, že inzerát bude zaznamenaný veľkým počtom ľudí, ktorí si prácu práve v čase inzercie aktívne hľadajú. V rámci programu a pomoci nezamestnaným poskytuje Úrad práce tieto pracovné ponuky, ľuďom aktívne si hľadajúcim zamestnanie. Nezamestnaní ľudia majú povinnosť každomešačného hlásenia sa na úrade práce a musia priniesť potvrdenia, že si prácu aktívne hľadali. V rámci tohto programu Úrad práce posielala uchádzačov aj do vybranej firmy. Vybraná firma už zamestnala aj šoférov, ktorí sa prišli informovať o prípadných voľných pracovných miestach, individuálne bez inzerátu, v rámci tohto programu.

#### **14.6.3 Rodina a známi**

Zamestnancom bude rovnako komunikovaná možnosť odporučiť známeho, alebo člena rodiny na novo vytvorenú pracovnú pozíciu. Tento spôsob nemusí byť v niektorých firmách osvedčený a môže priniesť konflikty, spôsobené pocitom uprednostňovania či protekcie. Vo vybranej firme sa však tento spôsob už v minulosti skutočne osvedčil a má s ním dobré skúsenosti. Viac ako polovica zamestnancov je prijatá na základe známosti a odporúčania súčasných zamestnancov. V prípade záujmu bude zamestnancovi, alebo jeho známemu odoslaný inzerát na emailovú adresu. Alebo sa bude môcť telefonicky spojiť

s majiteľmi firmy a získať potrebné informácie pri rozhodovaní či sa o pracovné miesto uchádzať alebo nie.

V rámci získavania a výberu uchádzačov na novú pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) vybraná firma využije tieto známe a osvedčené zdroje, metódy vyhľadávania zamestnancov. Vybraná firma si zabezpečí vyhľadávanie, získavanie a príjem zamestnanca samostatne bez využitia externých personálnych agentúr.

Po inzercii voľného pracovného miesta bude vybraná firma vyžadovať od uchádzačov zaslanie životopisu na emailovú adresu firmy. Majitelia vybranej firmy spolu s technickým riaditeľom preskúmajú životopisy od kandidátov a urobia predvýber. Do predvýberu sa dostanú uchádzači, ktorí spĺňajú požiadavky a títo budú pozvaní na prijímací pohovor – vybraná firma pozve maximálne šiestich uchádzačov.

Pohovor bude mať na starosti pani majiteľka súčasne pracujúca na danej pozícii. Výberu nového zamestnanca sa zúčastní rovnako aj pán majiteľ a technický riaditeľ vybranej firmy. Pri výbere zamestnanca platí ich vzájomná dohoda a zamestnanec musí osloviť všetkých troch. Pohovor je pološtandardizovaný, čo znamená, že každému uchádzačovi je kladený určitý počet rovnakých predom pripravených otázok. Ďalšia časť pohovoru je neformálna a môže sa meniť v závislosti na uchádzačovi a vývoji pohovoru. V rámci pohovoru bude musieť uchádzač odpovedať na niekoľko vopred pripravených otázok, ktoré budú zamerané na dosiahnuté vzdelanie, prax a pracovné skúsenosti, kvalifikáciu a rôzne zručnosti. Taktiež dôvod odchodu z predchádzajúceho zamestnania či ciele a ambície uchádzača. Schopnosť práce v tíme, či ako jednotlivec, odolnosť voči stresu a pracovnej záťaži aj takéto okruhy otázok budú na pohovore pokladané. Majiteľov bude taktiež zaujímať možnosť nástupu, flexibilita a vzdialenosť bydliska od sídla vybranej firmy a z toho plynúca ochota dochádzať do zamestnania. Pohovor bude rovnako zameraný na zistenie doplnkových údajov o uchádzačovi a to napríklad aké sú jeho požiadavky na výšku mzdy, čo od práce očakáva, čo môže vybranej firme ponúknuť a tak podobne. Cieľom pohovoru je prostredníctvom rozhovoru s potenciálnym zamestnancom zistiť viac o danom človeku, bližšie ho spoznať a zhodnotiť či práve on sa na pracovnú pozíciu hodí.

Po uskutočnení pohovorov so všetkými vybratými uchádzačmi sa vybraná firma rozhodne pre jedného, najvhodnejšieho uchádzača pre danú pracovnú pozíciu. Úspešný aj neúspešný kandidáti budú informovaní o samotnom výsledku pohovoru a to telefonicky, alebo emailom. V prípade, že vybratý kandidát pracovnú ponuku prijme bude s ním podpísaná pra-

covná zmluva. Pracovná zmluva bude vypracovaná v dvoch výtlačkoch, jeden ostane zamestnávateľovi a druhý bude odovzdaný novému zamestnancovi. Vybraná firma vypracuje zmluvu na dobu neurčitú s trojmesačnou skúšobnou lehotou. Plánovaný nástup nového zamestnanca na novú pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) bude 01. septembra 2018.

### **14.7 Adaptácia nového zamestnanca**

Nový zamestnanec bude musieť po prijatí do zamestnania absolvovať školenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a požiarnej ochrany. Toto školenie je uskutočnené externým školiteľom, ktorého si vybraná firma pravidelne najíma na zaškolenie nových pracovníkov, alebo pravidelné preškolenie súčasných zamestnancov. Ďalej absolvuje úvodné školenie, v rámci ktorého mu budú predstavené pracovné procesy, pracovný software a programy využívané firmou, pravidlá chovania v spoločnosti a iné. V rámci prvého pracovného dňa bude pracovník oboznámený s pracovnými priestormi firmy, pracovnou dobou, možnosťou trávenia pracovnej prestávky a podobne. Zamestnanec bude zoznámený s pracovným kolektívom a budú mu vysvetlené vzťahy nadriadenosti a podriadenosti. Následne priamy nadriadený, čo je v tomto prípade pani majiteľka, zavedie nového zamestnanca na pracovné miesto, ukáže mu všetko potrebné ku každodennej práci. V nasledujúcich niekoľkých dňoch až týždňoch bude nový zamestnanec zaškolený na používanie a prácu v účtovníckych programoch a bude oboznámený s jednotlivými každodennými úlohami a činnosťami. Adaptácia potrvá niekoľko týždňov, zamestnancovi sa bude venovať priamy nadriadený až do doby, kedy bude sám schopný vykonávať všetky činnosti.

Po adaptácii a zapracovaní bude zamestnanec v rámci odborného vykonávania svojej profesie absolvovať pravidelné účtovnícke a ekonomické školenia. Zamestnávateľ bude vyžadovať od nového zamestnanca absolvovanie minimálne jedného odborného školenia za rok, aby bol zamestnanec informovaný o všetkých zmenách v zákonoch a pravidlách účtovania, a aby vykonával svoju prácu v súlade s účtovníckymi štandardami a zákonom. Náklady spojené s absolvovaním školení bude za zamestnanca hradieť vybraná firma.

V rámci adaptácie budú so zamestnancom organizované každomesačné hodnotiace a spätno-väzobné rozhovory, v rámci ktorých bude môcť jedna i druhá strana vyjadriť spolu spätnú väzbu na prácu, na pracovné prostredie, vzťahy na pracovisku, spokojnosť s plnením pracovných činností a podobne.

## 14.8 Odmeňovanie zamestnanca

Nový zamestnanec bude prijatý na trvalý pracovný pomer a bude odmeňovaný zmluvnou mzdou. Táto mzda bude stanovená na základe dohody zamestnanca a zamestnávateľa. Vyplácanie mzdy bude vychádzať z pracovnej zmluvy a bude realizované k 15. dňu nasledujúceho mesiaca. V prípade bezproblémového plnenia svojich pracovných činností, úloh a dobré pracovné chovanie bude zamestnancovi vyplácaná pracovná odmena a to jeden krát za pol roka.

Pracovník bude vykonávať prácu osem hodín denne od pondelka do piatku. Čiže jeho týždenná pracovná doba bude zodpovedať 40 hodinám. Zamestnanci nepracujú počas víkendov ani sviatkov. Mzda za vykonanú prácu bude mesačne odpovedať sume EUR 750 (hrubá mzda). Táto mzda je navrhnutá na základe analýzy mzdy vypracovanej v analytickej časti práce. Čiastka je zmluvná suma a preto je rovnaká a garantovaná zamestnancovi každý mesiac. Stanovená mzda zodpovedá miestnej priemernej hrubej mzde na pracovnej pozícii ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka).

Pracovná odmena v prípade plnenia pracovných úloh predstavuje sumu EUR 300 za pol roka. V rámci tejto prémie je zamestnanec ohodnotený za výborné plnenie pracovných povinností, aktívny prístup, prinášanie riešení a nápadov, plnenie úloh nad rámec každodenných povinností, vzorné pracovné chovanie. Táto časť mzdy, alebo doplnková časť mzdy nie je zmluvne zaviazaná a nárokovateľná. Vyplatenie pracovnej odmeny / prémie zamestnancovi zvažuje jeho priamy nadriadený. Po uplynutí pol ročnej periódy sa uskutoční so zamestnancom hodnotiaci rozhovor, v rámci ktorého obe strany vyjadria svoj názor a zhodnotia uplynulé obdobie. V rámci hodnotiaceho pohovoru bude nadriadený hodnotiť, ako je s prácou zamestnanca spokojný, ako splnil svoje pracovné činnosti a úlohy či boli splnené pracovné ciele a podobne. V prípade, že nebude zamestnávateľ spokojný budú obe strany hľadať príčinu vzniku tejto nespokojnosti a navrhnu sa nápravné opatrenia do budúcnosti, ktoré povedú k zlepšeniu výsledkov práce zamestnanca. Na základe zistených skutočností priamy nadriadený rozhodne, či bude odmena zamestnancovi za príslušné obdobie vyplatená alebo nie.

### 14.8.1 Výpočet mzdy

Mzda zamestnanca predstavuje pre vybranou firmu náklad. Aby bolo možné určiť náklady firmy vyplývajúce z prijatia nového zamestnanca, je potrebné vypočítať jeho mzdu. Pre

výpočet mzdy je nutné vedieť sadzby sociálneho a zdravotného poistenia, ktoré hradí zamestnávateľ i zamestnanec a rovnako aj sadzbu pre výpočet dane z príjmu fyzických osôb. Všetky sadzby sú uvedené v tabuľke nižšie (Tab. 8). Pre výpočet sa bude uvažovať, že zamestnanec je bezdetný a uplatňuje nezdaniteľnú časť základu dane.

Tab. 5. Výpočet čistej mzdy a odvodov na rok 2018 (Vlastné spracovanie)

	Zamestnanec	Zamestnávateľ
<b>Vymeriavací základ</b>	€ 750,00	€ 750,00
<b>Zdravotné poistenie spolu (4% / 10%)</b>	<b>€ 30,00</b>	<b>€ 75,00</b>
Nemocenské poistenie (1,4% / 1,4%)	€ 10,50	€ 10,50
Starobné poistenie (4% / 14%)	€ 30,00	€ 105,00
Invalidné poistenie (3% / 3%)	€ 22,50	€ 22,50
Poistenie v nezamestnanosti (1% / 1%)	€ 7,50	€ 7,50
Garančný fond (0% / 0,25%)	€ 0,00	€ 1,87
Rezervný fond (0% / 4,75%)	€ 0,00	€ 35,62
Úrazové poistenie (0% / 0,8%)	€ 0,00	€ 6,00
<b>Sociálne poistenie spolu (9,4% / 25,2%)</b>	<b>€ 70,50</b>	<b>€ 188,99</b>
<b>Odvody spolu (13,4% / 35,2%)</b>	<b>€ 100,50</b>	<b>€ 263,99</b>
Mesačný základ dane	€ 649,50	
Mesačná nezdaniteľná časť základu dane	€ 319,16	
Mesačný základ dane pred zdanením	€ 330,34	
Daň z príjmu (19% / 25%)	<b>€ 62,76</b>	
Daňový bonus na dieťa	€ 0,00	
<b>Čistá mesačná mzda</b>	<b>€ 586,74</b>	
<b>Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca</b>		<b>€ 1013,99</b>



## 14.9 Matica zodpovednosti

S realizáciou projektu sú spojené viaceré činnosti, ktoré musia vykonať zodpovední pracovníci vybranej firmy. Splnenie týchto činností je nevyhnutné pre splnenie celého projektu. Je nutné stanoviť zodpovednosti za plnenie jednotlivých konkrétnych aktivít. Pre určenie týchto zodpovedností bola vytvorená matica zodpovednosti, ktorá je prezentovaná v tabuľke (Tab. 6). V rámci matice sú vymedzené zodpovednosti jednotlivých osôb podieľajúcich sa na realizácii projektu. Každá činnosť je definovaná, kto ju vykonáva, kto ju schvaľuje/kontroluje, prípadne, kto konzultuje, a kto má byť o uskutočnení tejto aktivity informovaný. Ako už boli spomenuté v predchádzajúcich kapitolách za realizáciu navrhnutého projektu budú zodpovedný najmä pán majiteľ, pani majiteľka súčasne pracujúca aj ako ekonómka a technický riaditeľ vybranej firmy. Niektoré aktivity uvedené v matici zodpovednosti vykonávajú viaceré osoby. Preto sa môže písmeno uvedené pri jednej osobe a danej aktivite opakovať aj u osôb ostatných. Je to v dôsledku toho, že vo vybranej firme fungujú a sú nadstavené práve takéto zodpovednosti v oblasti prijímanie nových zamestnancov.

Tab. 6. Matica zodpovednosti (Vlastné spracovanie)

	Majiteľ firmy	Majiteľka/ekonómka	Technický riaditeľ	Zamestnanci		
Informovanie zamestnancov	R	C	I	I	vykonáva ( <i>responsible</i> )	R
Vytvorenie a zverejnenie inzerátu	A	R	C	I	kontroluje/ schvaľuje ( <i>accountable</i> )	A
Zhromažďovanie životopisov	A	R	R		konzultuje ( <i>consult</i> )	C
Výber najvhodnejších uchádzačov	R	R	C		je informovaný ( <i>inform</i> )	I
Realizácia pohovorov	R	R	R			
Výber a prijatie nového zamestnanca	R	R	C			

Adaptácia nového zamestnanca	A	R	I	R
------------------------------	---	---	---	---

V tabuľke (Tab. 9) je znázornená matica zodpovednosti, ktorá definuje pre každú činnosť zodpovedného zamestnanca, ktorý vo vybranej firme v súčasnej dobe pracuje.

### 14.10 Časová analýza projektu

Nasledujúca kapitola je venovaná časovej analýze projektu zlepšenia organizácie práce, respektíve, vytvorenia nového pracovného miesta v ekonomickom úseku vybranej firmy. Časová analýza predstavuje časovú náročnosť realizácie projektu, do ktorej spadá aj plánovanie a tvorba projektu. V rámci analýzy je zostavený harmonogram činností vykonávaných pri realizácii projektu.

Začiatok realizácie projektu vytvorenia nového pracovného miesta je jún 2018, v tomto období firma začne vytvárať a zverejňovať inzerát pre nové pracovné miesto ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka). Toto obdobie bolo zvolené vedením vybranej firmy, nakoľko vďaka začiatku dovolenkovej sezóny prichádza mierny ústup a zníženie množstva objednávok a teda aj práce vo vybranej firme. Skutočná realizácia projektu bude uskutočnená v letných mesiacoch, v rámci ktorých, bude pripravený inzerát a uverejnená pracovná ponuka firmy. Budú zhromažďované životopisy od uchádzačov, ďalej budú vybraní najvhodnejší uchádzači a na základe pohovoru bude vybratý nový zamestnanec na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka). Tieto činnosti by mala vybraná firma zrealizovať v priebehu letných mesiacov. Prijatie nového zamestnanca je plánované na september 2018. Jeho adaptačný proces je potom predbežne plánovaný na obdobie skúšobnej doby, ktorá predstavuje tri mesiace. Časový harmonogram jednotlivých činností v rámci realizácie projektu je uvedený v tabuľke (Tab. 10). Tieto činnosti sú pre účely sieťovej analýzy označené písmenami A až N, boli stanovené doby trvania jednotlivých činností rovnako ako aj časové obdobie, v ktorom by mali byť tieto činnosti zrealizované. Doba trvania týchto činností sa môže v priebehu realizácie projektu odchýliť od plánovaného. Toto záleží od toho, ako bude vybraná firma schopná realizovať konkrétne činnosti a či nájde vhodného kandidáta na novú pracovnú pozíciu v stanovenom čase.

Tab. 7. Časový harmonogram činností (Vlastné spracovanie)

	Činnosť	Predchádzajúca činnosť	Doba trvania	Časové obdobie
<b>A</b>	Vypracovanie analýz	–	15	15.01.2018 až 29.01.2018
<b>B</b>	Zhodnotenie analýz	A	2	02.02.2018 až 03.02.2018
<b>C</b>	Zoznámenie vedenia firmy o výsledkoch analýzy	B	1	09.02.2018
<b>D</b>	Zoznámenie vedenia firmy s návrhom projektu	C	1	15.02.2018
<b>E</b>	Vytvorenie projektu pre zlepšenie organizácie práce	C	12	16.02.2018 až 27.02.2018
<b>F</b>	Konzultácia vytvoreného projektu s vedením firmy, priestor pre úpravu	D, E	4	05.03.2018 až 08.03.2018
<b>G</b>	Implementácia dohodnutých úprav	F	2	10.03.2018 až 11.03.2018
<b>H</b>	Informovanie súčasných zamestnancov o zámere vytvorenia novej pracovnej pozície	F	1	30.05.2018
<b>I</b>	Vytvorenie a zverejnenie inzerátu na novú pracovnú pozíciu (tlač, Internet, rodina a známi)	G, H	15	01.06.2018 až 15.06.2018
<b>J</b>	Zhromažďovanie životopisov od uchádzačov	I	30	15.06.2018 až 15.07.2018
<b>K</b>	Výber najvhodnejších uchádzačov a pozvanie na pracovný pohovor	I, J	15	15.07.2018 až 31.07.2018

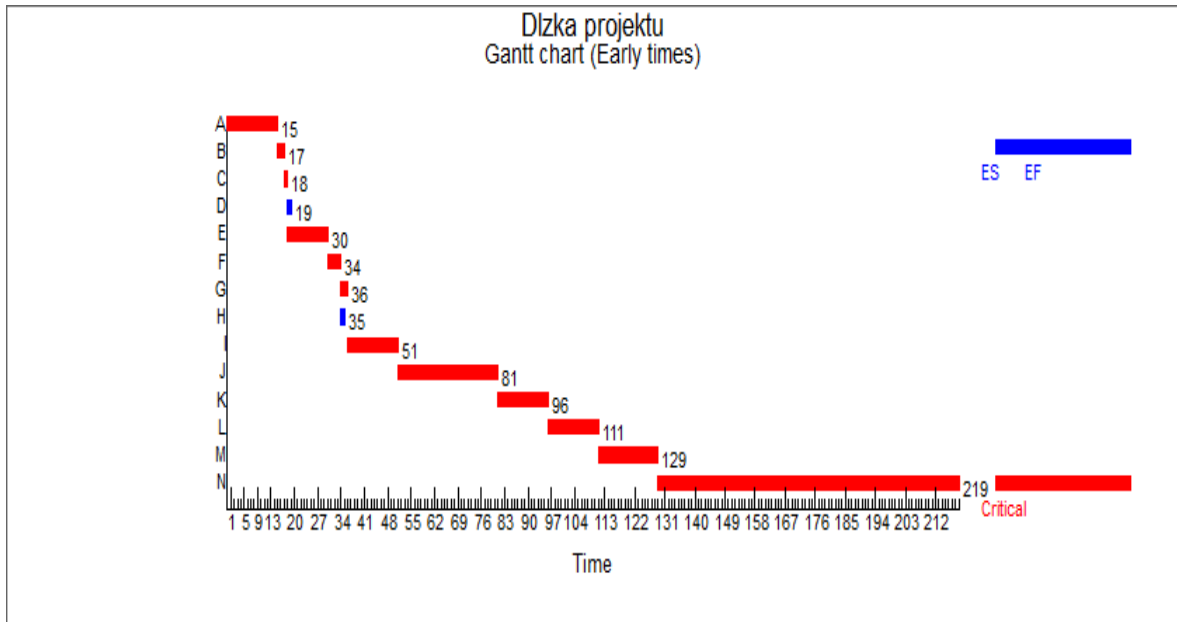
	Činnosť	Predchádzajúca činnosť	Doba trvania	Časové obdobie
L	Realizácia pohovorov	K	15	01.08.2018 až 15.08.2018
M	Výber a prijatie nového zamestnanca	L	18	15.08.2018 až 01.09.2018
N	Adaptácia nového zamestnanca (skúšobná doba)	M	90	01.09.2018 až 30.11.2018

Časová analýza celej doby realizácie projektu od jeho prípravy, návrhu, tvorbu až po jeho realizáciu je spracovaný pomocou programu WinQM. Analýza bola podrobená výpočtu kritickej cesty. Na výpočet bola použitá analýza CPM v programe WinQM. S pomocou tohto programu bol vytvorený sieťový graf, ktorý graficky znázorňuje priebeh projektu a jeho kritickú cestu. Znázornenie dĺžky projektu a kritickej cesty projektu v programe WinQM je prezentované v tabuľke (Tab. 11).

Tab. 8. Znázornenie dĺžky projektu a kritickej cesty (Výstup z WinQM)

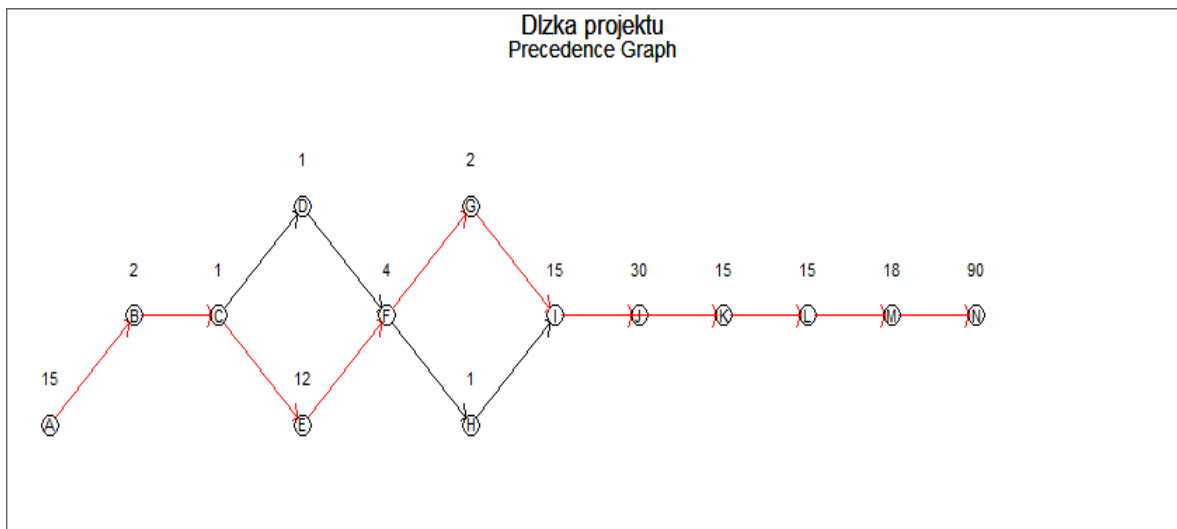
Dlžka projektu solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	219					
A	15	0	15	0	15	0
B	2	15	17	15	17	0
C	1	17	18	17	18	0
D	1	18	19	29	30	11
E	12	18	30	18	30	0
F	4	30	34	30	34	0
G	2	34	36	34	36	0
H	1	34	35	35	36	1
I	15	36	51	36	51	0
J	30	51	81	51	81	0
K	15	81	96	81	96	0
L	15	96	111	96	111	0
M	18	111	129	111	129	0
N	90	129	219	129	219	0

Zobrazenie kritickej cesty pomocou programu QM for Windows 4 je uvedené na obrázku (Obr. 8). Kritická cesta je vyznačená červenou farbou.



Obr. 7. Zobrazenie kritickej cesty (Výstup z WinQM)

Kritická cesta vyjadruje priebeh činností a to v najkrajšej nožnej dobe realizácie projektu. V prípade, kedy by došlo k predĺženiu ktorejkoľvek činnosti, ktorá je súčasťou kritickej cesty, dôjde k časovému oneskoreniu celého projektu. Pomocou programu WinQM bol rovnako spracovaný aj uzlovo ohodnotený sieťový graf uvedený na obrázku (Obr. 9). Kritická cesta je v tomto grafe vyznačená opäť červenou farbou.



Obr. 8. Sieťový graf projektu (Výstup z WinQM)

Na základe použitej analýzy CPM, ktorá bola spracovaná v programe WinnQM je možné vyvodit' záver, že najkratšia doba potrebná na realizáciu projektu je 219 dní.

## 14.11 Nákladová analýza

Náklady spojené s prijatím nového zamestnanca možno rozdeliť na tri skupiny a to:

- náklady na získanie, výber a prijatie zamestnanca,
- mzdové náklady,
- prevádzkové náklady.

### 14.11.1 Náklady na získanie, výber a prijatie nového zamestnanca

Náklady spojené so získavaním, výberom a prijatím nového zamestnanca nie sú veľkou položkou. Uchádzači budú informovaní o novom pracovnom mieste inzerátom v niekoľkých novinách a na Internete. Toto uverejňovanie inzerátu je spoplatnené, a preto prináša vybranej firme náklady. Na výbere zamestnanca sa budú podieľať zamestnanci vybranej firmy v rámci svojej pracovnej doby a plnenia pracovných povinností, a preto táto činnosť neprinesie vybranej firme dodatočné náklady. Adaptáciu a zaškolenie pracovníka bude zastrešovať taktiež súčasný zamestnanec a bude sa odohrávať na pôde vybranej firmy, preto tento proces neprináša dodatočné náklady. Náklady spojené s inzerovaním navrhnutého inzerátu (Obr. 6) na novú pracovnú pozíciu sú nasledovné:

- **Týždenník A.B. Piešťany** – € 0,25 za slovo
- Výpočet:  $73 \text{ slov} \cdot € 0,25 = € 18,25$ .
  
- **Týždenník Piešťanský týždeň** – € 0,40 za slovo
- Výpočet:  $73 \text{ slov} \cdot € 0,40 = € 29,20$ .
  
- **Mesačník Hlas Krakovian** – € 0,19 za slovo
- Výpočet:  $73 \text{ slov} \cdot € 0,19 = € 13,87$ .

Celkové náklady na zverejnenie pracovnej ponuky v tlači sú **EUR 61,32**.

Pracovná ponuka bude taktiež zverejnená na portály Profesia.sk. zverejnenie jednej pracovnej ponuky na tomto portály na dobu 1 mesiac je nasledovné:

- **Profesia.sk** – € 79,00/mesiac.

Výpočet nákladov na získanie nového zamestnanca:  $€ 61,32 + € 79,00 = € 140,32$ .

Celkové náklady na získanie nového zamestnanca predstavujú teda sumu **EUR 140,32**.

#### 14.11.2 Mzdové náklady

Prijatie nového zamestnanca so sebou prinesie aj mzdové náklady, ktoré predstavujú významnú položku pri zvažovaní o prijatí nového zamestnanca. Vybraná firma musí zvážiť finančnú náročnosť tohto kroku, ktorý má priniesť zlepšenie organizácie práce v ekonomickom úseku. Približný výpočet nákladov sa nachádza v tabuľke nižšie (Tab. 12). Výpočet mzdových nákladov bol kalkulovaný na dobu dvanástich mesiacov, čiže od septembra 2018 do augusta 2019. V tabuľke (Tab. 12) sú uvedené čiastky hrubej mzdy, ktorá bude zamestnancovi v jednotlivých mesiacoch počas roka vyplatená. Ďalej obsahuje sumu zdravotného poistenia a sociálneho poistenia, ktoré uhrádza zamestnávateľ za svojho zamestnanca. Na záver je urobený súčet jednotlivých čiastok. Pri výpočte mzdy bola uvažovaná situácia, že zamestnanec dostane pracovnú odmenu po pol roku za dobré pracovné výsledky a kvalitné plnenie úloh. Výpočty sú teda približné, nakoľko nie je možné predpovedať, či bude zamestnanec natoľko schopný aby presvedčil zamestnávateľa, že si za svoju prácu zaslúži spomínanú odmenu.

Tab. 9. Mzdové náklady na nového zamestnanca (Vlastné spracovanie)

Mesiac	Hrubá mzda	Zdravotné poistenie	Sociálne poistenie	Superhrubá mzda
September	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99
Október	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99
November	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99
December	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99
Január	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99
Február	€ 1050,00	€ 105,00	€ 264,59	€ 1419,59
Marec	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99
Apríl	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99
Máj	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99
Jún	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99

Mesiac	Hrubá mzda	Zdravotné poistenie	Sociálne poistenie	Superhrubá mzda
Júl	€ 750,00	€ 75,00	€ 188,99	€ 1013,99
August	€ 1050,00	€ 105,00	€ 105,00	€ 1419,59
<b>Celkom</b>	<b>€ 9600,00</b>	<b>€ 960,00</b>	<b>€ 2419,08</b>	<b>€ 12979,08</b>

Výpočet superhrubej mzdy bez odmeny: € 750,00 + € 75,00 + € 188,99 = € 1013,99. Výpočet superhrubej mzdy s odmenou: € 1 050,00 + € 105,00 + € 105,00 = € 1419,59. Výpočet celkových nákladov vybranej firmy (zamestnávateľa) za 12 mesiacov:

- $10 \cdot € 1013,99 + 2 \cdot € 1419,59 = € 12979,08$ .

Výška vypočítaných nákladov môže byť od skutočnosti odlišná, ak nedôjde k vyplácaniu odmeny. Ak budú mzdové náklady na mesačnú mzdu zamestnanca EUR 1013,99 a zamestnanec bude za dobrý pracovný výkon odmenený sumou EUR 300 za pol roka budú mzdové náklady firmy na nového zamestnanca za 12 mesiacov predstavovať sumu **EUR 12979,08**.

#### 14.11.3 Prevádzkové náklady

V rámci materiálneho zabezpečenia nového zamestnanca, ktoré umožní a zabezpečí lepšie a efektívnejšie plnenie pracovných činností a povinností zamestnanca vzniknú vybranej firme prevádzkové náklady. Pre výkon práce bude zamestnanec potrebovať:

- PC s príslušenstvom,
- kancelárske vybavenie,
- pracovné miesto ( stôl, stolička).

Všetci zamestnanci pracujúci v kancelárskych priestoroch vybranej firmy majú počítačové vybavenie od firmy Apple. Nový zamestnanec, ktorý rozšíri ekonomické oddelenie nebude výnimkou. Tento počítač, ktorý je zároveň monitorom a je vybavený myšou a klávesnicou sa pohybuje v sume EUR 1400. Zamestnancovi bude taktiež zakúpená malá laserová tlačiareň, ktorú bude umiestnená pri jeho pracovnom stole. Suma takejto tlačiarne je približne EUR 90. Pre výkon práce bude nový zamestnanec potrebovať rovnako aj kancelárske potreby. Na základe skúseností uviedla pani majiteľka tieto prvotné náklady na



kancelárske potreby na sumu EUR 70. Ďalej bude pre zamestnanca vytvorený jeho pracovný priestor. Zamestnancovi bude zakúpený kancelársky stôl a kancelárska stolička. Ekonomický úsek vybranej firmy je umiestnený v jednej väčšej kancelárii, kde spolu pracujú všetci zamestnanci. Priestory sú vybavené rovnakým nábytkom. Novému zamestnancovi bude zakúpená rovnaký pracovný stôl a stolička, ako majú súčasní zamestnanci. Cena pracovného stola je EUR 130 a cena kancelárskej stoličky je EUR 80. Sumarizácia prevádzkových nákladov je nasledujúca:

- počítač s vybavením – € 1400.
- tlačiareň – € 90.
- kancelárske potreby – € 70.
- kancelársky stôl – € 130.
- kancelárska stolička – € 80.

Výpočet prevádzkových nákladov:  $€ 1400 + € 90 + € 70 + € 130 + € 80 = € 1770$ . Celkové prevádzkové náklady sú **EUR 1770**.

#### 14.11.4 Celková náklady

Prehľad jednotlivých nákladov súvisiacich s projektom, je nasledujúci:

- náklady na získanie, výber a prijatie zamestnanca: € 140,32.
- mzdové náklady na prvý mesiac: € 1013,99.
- prevádzkové náklady: € 1770.

Výpočet celkových nákladov:  $€ 140,32 + € 1013,99 + € 1770 = € 2924,31$ . Celkové náklady sú **EUR 2924,31**.

Finančné obmedzenie stanovené vedením vybranej firmy, ktoré pozostáva z nákladov na získanie, výber a príjem nového zamestnanca, prevádzkových nákladov a prvej mesačnej mzdy nového zamestnanca, v sume EUR 3000 nebolo prekročené nakoľko celkové náklady predstavujú sumu EUR 2924,31.

#### 14.12 Riziková analýza

Nové projekty so sebou prinášajú určité riziká. Je potrebné myslieť na riziká, ktoré môžu pri zavedení projektu zlepšenia organizácie práce vo vybranej firme vzniknúť. Cieľom rizikovej analýzy je teda odhaliť možné riziká, ktoré môžu pri uskutočnení projektu nastať. Analýza sa zameriava na zistenie pravdepodobnosti, s akou môžu dané riziká nastať

a taktiež na závažnosť jednotlivých rizík. Po stanovení hodnôt pravdepodobností a závažností sa stanoví celková rizikovosť, a to násobkom pravdepodobností výskytu a závažnosti výskytu, čiže dopadu na projekt. Pri vytváraní záverov sa potom sledujú výsledné hodnoty, kde sa berie v úvahu jednoduchá rovnica, čím vyššia hodnota, tým významnejšie je dané riziko z hľadiska ohrozenia projektu. V nadväznosti na vypracovaný projekt boli identifikované riziká, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť realizáciu projektu:

- neprijatie projektu zo strany vedenia,
- nedostatok času zo strany zodpovedných pracovníkov pri realizácii,
- nezáujem uchádzačov o pracovné miesto,
- zahľtenie zodpovedných pracovníkov životopismi nevhodných uchádzačov,
- predĺženie časového harmonogramu projektu,
- navýšenie pôvodných nákladov na projekt.

Po identifikácii rizík je potrebné stanoviť stupnicu v rámci, ktorej budú pridelené hodnoty výskytu rizík. Tieto hodnoty sú vyjadrené základnými hodnotami, ktoré sa pri rizikovej analýze využívajú, nasledovne:

- pravdepodobnosť výskytu rizika:
  - nízka – hodnota 0,25;
  - stredná – hodnota 0,50;
  - vysoká – hodnota 0,75.
- závažnosť rizika:
  - nízka – hodnota 0,25;
  - stredná – hodnota 0,50;
  - vysoká – hodnota 0,75.

Nasledujúca tabuľka (Tab. 13) identifikuje maticu rizikovosti, pravdepodobnosti a závažnosti výskytu výše uvedených rizík súvisiacich s projektom zlepšenia organizácie práce vo vybranej firme.

Tab. 10. Matica rizikovosti, pravdepodobnosti a závažnosti výskytu rizík súvisiacich s projektom zlepšenia organizácie práce vo vybranej firme (Vlastné spracovanie)

Riziko	Pravdepodobnosť výskytu rizika			Závažnosť výskytu rizika			Celková rizikovosť
	0,25	0,50	0,75	0,25	0,50	0,75	
<b>Neprijatie projektu zo strany vedenia</b>	X					X	<b>0,1875</b>
<b>Nedostatok času zo strany zodpovedných pracovníkov pri realizácii</b>			X			X	<b>0,5625</b>
<b>Nezáujem uchádzačov o pracovné miesto</b>		X				X	<b>0,3750</b>
<b>Zahltenie zodpovedných pracovníkov životopismi nevhodných uchádzačov</b>		X		X			<b>0,1250</b>
<b>Predĺženie časového harmonogramu projektu</b>	X			X			<b>0,0625</b>
<b>Navýšenie pôvodných nákladov na projekt</b>		X			X		<b>0,2500</b>

V takzvanej matici rizikovosti (Tab. 13) sú uvedené jednotlivé riziká, ktoré môžu nastať pri realizácii projektu, a ktorých výskyt môže celkovú realizáciu projektu ohroziť. Ďalej sú v tabuľke (Tab. 13) uvedené hodnoty, ktoré v rámci pravdepodobnosti výskytu rizika a závažnosti, dané konkrétne riziká zastávajú. V pravej časti matice sú hodnoty, ktoré zodpovedajú násobku pravdepodobností a závažnosti výskytu rizík a tieto predstavujú výslednú hodnotu možného rizika.

Najväčším rizikom, ktoré môže negatívne ovplyvniť navrhnutý projekt zlepšenia organizácie práce v ekonomickom úseku vo vybranej firme v súčasnosti predstavuje nedostatok času zodpovedných zamestnancov na realizáciu samotných krokov v rámci realizácie projektu. Toto riziko dosahuje hodnotu 0,5625. Na základe informácií o pomerne veľkom pra-

covnom zaťažení zamestnancov a vedenia firmy je pravdepodobnosť výskytu tohto rizika vysoká. Taktiež aj závažnosť je pri tomto riziku vysoká, nakoľko tento problém môže kompletne negatívne ovplyvniť celkovú realizáciu projektu.

Ďalším pomerne významným stredným rizikom, s dosiahnutou hodnotou 0,375, je nezáujem uchádzačov o pracovné miesto. Pri nezáujme uchádzačov nastane situácia, že projekt nebude uskutočnený a situácia so zlou organizáciou práce na ekonomickom oddelení bude pokračovať. Závažnosť tohto rizika je teda hodnotená ako vysoká.

Medzi riziká, ktoré sú nízke, no stále významné, patrí riziko navýšenia pôvodných nákladov na projekt. Toto riziko dosiahlo hodnotu 0,25.

Za nízke riziko je možné na základe matice rizikovosti považovať tie riziká, ktorých hodnota je nižšia ako 0,25. V tabuľke (Tab. 13) zodpovedajú tomuto kritériu tri riziká. Neprijatie projektu zo strany vedenia firmy, je z rizík v tejto kategórii, najvýznamnejším. V prípade, že projekt nebude schválený zodpovednými osobami, nemôže dôjsť k jeho realizácii. Z hľadiska potreby a dôležitosti vytvorenia nového pracovného miesta, pre zlepšenie organizácie práce v ekonomickom úseku firmy, je však výskyt tohto rizika ohodnotený nízkou pravdepodobnosťou. Medzi nízke riziká je možné považovať zahŕňajúce zodpovedných pracovníkov životopismi nevhodných uchádzačov, predĺženie časového harmonogramu projektu a navýšenie pôvodných nákladov na projekt. Tieto riziká boli ohodnotené hodnotami 0,1250 a 0,0625.

#### **14.12.1 Eliminácia rizík**

V nadväznosti na stanovenie možných rizík je potrebné, aby vybraná firma vedela, ako môže vznik týchto rizík eliminovať. Jedným z najzávažnejších možných rizík je nedostatok času zodpovedných zamestnancov na realizáciu projektu. Tomuto riziku môže vybraná firma predísť vhodným rozdelením jednotlivých úloh v rámci procesu získavania nového zamestnanca. Jednou z možností je zapojenie viacerých zamestnancov do tohto procesu. V letnom období má vybraná firma viditeľne menej objednávok ako v iných mesiacoch, a práve preto je jednou z možností zapojenie ekonomicko-odbytových pracovníkov a delegovanie niektorých činností v rámci realizácie projektu práve na nich.

Eliminovať vznik rizika nezáujmu uchádzačov je možné ponúknutím vyššieho finančného ohodnotenia, ktoré zaujme potenciálnych uchádzačov. Vytvorenie vhodných pracovných podmienok a benefitov je rovnako lákavé pre ľudí, ktorí si prácu hľadajú.

Pre elimináciu vzniku rizika spojeného s navýšením pôvodných nákladov, je možné odporučiť vyčlenenie vyššej sumy na uskutočnenie navrhnutého projektu. Nakoľko má vybraná

firma pomerne dostatok finančných prostriedkov môže si dovoliť vyčleniť pre realizáciu projektu viac financií.

Zahltenie zodpovedných pracovníkov životopismi nevhodných uchádzačov je možné eliminovať presným popisom a špecifikáciou pracovného miesta. Stanovenie konkrétnych a špecifických požiadaviek na uchádzačov o dané pracovné miesto zabráni prijímaniu nevhodných životopisov.

Neprijatie projektu zo strany vedenia vybranej firmy je pomerne nepravdepodobné, nakoľko navrhnutý projekt bol veľmi pozitívne prijatý. Ak by takáto situácia nastala, bolo by potrebné projekt upraviť tak, aby boli splnené potreby a požiadavky vedenia vybranej firmy.

## **15 ZHRNUTIE PROJEKTU ZAMERANÉHO NA ZLEPŠENIE ORGANIZÁCIE PRÁCE V EKONOMICKOM ÚSEKU VO VYBRANEJ FIRME**

V rámci projektu zlepšenia organizácie práce v ekonomickom úseku vo vybranej firme bolo navrhnuté ako riešenie vytvorenie novej pracovnej pozície. Pracovná pozícia ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) môže prispieť k zlepšeniu organizácie a del'by práce vo vybranej firme. K navrhnutiu tohto riešenia bolo pristúpené na základe poznatkov zistených v rámci analýzy, najmä prostredníctvom pozorovania, dotazovania, pološtandardizovaných interview s predstaviteľia vybranej firmy, analýzy snímku pracovného dňa, analýzy pracovnej pozície a tiež analýzy potreby zamestnancov.

Účelom projektu bolo zaistiť získanie nového zamestnanca na ekonomické oddelenie vybranej firmy. Toto riešenie by malo rovnako priniesť zlepšenie organizácie práce, spokojnosti súčasných zamestnancov, zvýšenie ich lojality a elimináciu odchodov zo zamestnania. Projektová časť začína popisom a definovaním cieľov projektu. Rovnako je v úvode projektu vypracovaný akčný plán, ktorý popisuje činnosti a náročnosť vytvorenia novej pracovnej pozície vo vybranej firme.

V nadväznosti na úvod projektu boli postupne spracované jednotlivé kroky a činnosti, ktoré je nutné splniť pre úspešnú realizáciu celého projektu. Na základe rozdelenia činností týkajúcich sa vytvorenia pracovného miesta a prijatia nového zamestnanca bola vypracovaná matica zodpovednosti, ktorá popisuje a rozdeľuje zodpovednosť za plnenie konkrétnych aktivít medzi konkrétne osoby vo vybranej firme.

V závere projektu bola spracovaná trojica analýz. Najprv išlo o časovú analýzu projektu. Táto analýza sa venovala časovému harmonogramu projektu. Pomocou programu WinQM a analýzy CPM bola vypočítaná dĺžka projektu a kritická cesta. Teda, najkratšia doba potrebná na realizáciu projektu je 219 dní.

Po spracovaní časovej analýzy projektu nasledovala nákladová analýza projektu. Nákladová analýza sa zaoberala finančnou stránkou projektu. Po vyčíslení celkovej sumy nákladov je možné potvrdiť, že projekt nepresiahol stanovené finančné obmedzenie od zadávateľov. Toto finančné obmedzenie činilo čiastku EUR 3000. Finančné obmedzenie nebolo prekročené nakoľko celkové náklady predstavujú sumu EUR 2924,31.

V rámci rizikovej analýzy boli definované riziká, ktoré by mohli ohroziť priebeh a realizáciu projektu. Najväčšie riziko predstavuje nedostatok času zodpovedných pracovníkov na realizáciu projektu. Toto riziko bolo s vedením firmy prediskutované a zodpovedný pracovníci sa budú snažiť pravdepodobnosť výskytu tohto rizika minimalizovať v záujme uskutočnenia projektu.

## ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať súčasnú organizáciu práce a rozdelenie pracovných činností medzi zamestnancov ekonomického úseku vybranej firmy. Na základe analýz mapujúcich súčasný stav potom vypracovať projekt, ktorý povedie k zlepšeniu organizácie práce v tomto oddelení. Navrhnutý projekt rešpektuje pravidlá a postupy získavania pracovníkov vo vybranej firme, rovnako ako finančné možnosti vybranej firmy.

Práca bola rozdelená do troch oddielov a to teoretického, praktického a projektového. Teoretická časť diplomovej práce bola spracovaná na základe rešerše odborných literárnych prameňov. Bola zameraná mimo iné na problematiku ľudských zdrojov. V úvode popisovala riadenie ľudských zdrojov, jeho úlohy a ciele. Ďalej sa práca zameriavala na organizáciu práce, profesiografiu a meranie práce pomocou časového snímku pracovného dňa. Druhá polovica teoretického oddielu bola venovaná jednotlivým personálnym činnostiam ako personálne plánovanie, vyhľadávanie, získavanie a prijímanie zamestnancov. V záverečnej časti boli spracované poznatky o adaptačnom procese nových zamestnancov v podniku a procese vzdelávanie zamestnancov. Teoretická časť diplomovej práce je zakončená teoretickými východiskami pre spracovanie praktickej časti a stanovením výskumných otázok, ktoré boli zisťované v praktickej časti.

Praktická časť diplomovej práce sa skladá z dvoch čiastkových častí. Prvou praktickou časťou je analytická časť, ktorá bola zameraná na analýzu súčasnej situácie vo vybranej firme. Analyzovala rozdelenie pracovných činností medzi zamestnancov ekonomického úseku vybranej firmy, ďalej bol spracovaný časový snímok a bol vypočítaný potrebný počet zamestnancov, ktorý by zabezpečil dobré a efektívne fungovanie ekonomického oddelenia. Táto analýza ukázala, že je potrebné prijať nového zamestnanca do ekonomického oddelenia, aby bolo možné zabezpečiť správnu organizáciu práce a spokojnosť zamestnancov. V nadväznosti na toto zistenie sa analytická časť diplomovej práce ďalej smerovala na zistenie požiadavkou na nového pracovníka a analyzovanie miezd v okolí. V závere bol skúmaný proces získavania nových zamestnancov vo vybranej firme a zodpovedané stanovené výskumné otázky.

Všetky získané poznatky boli následne použité a implementované do projektu. V rámci projektovej časti diplomovej práce bolo navrhnuté vytvorenie novej pracovnej pozície ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) v ekonomickom úseku vybranej firmy. Toto riešenie by malo viesť k zlepšeniu organizácie práce, efektívnej deľbe práce, zamest-



nanci by mali byť schopní stíhať svoje pracovné úlohy a takisto činnosti v rámci stanovenej klasickej osem hodinovej pracovnej doby, mala by sa zvýšiť ich spokojnosť a lojalita. Toto všetko by malo rovnako pôsobiť aj ako prevencia proti odchodom súčasných zamestnancov zo zamestnania.

Vytvorenie pracovného miesta bolo v rámci projektu popísané a rozdelené na niekoľko krokov a činností. Súčasťou projektu bolo aj spracovanie matice zodpovedností, ktorá určuje zodpovedné osoby za realizáciu a vykonanie navrhnutých krokov projektu. Na realizáciu projektu boli vedením vybranej firmy vyhradené finančné prostriedky, ktoré nemohli byť prekročené. Prostredníctvom časovej analýzy bolo zistené, že najkratšia doba potrebná na realizáciu projektu je 219 dní. V rámci nákladovej analýzy boli vyčíslené náklady potrebné na realizáciu projektu. Finančné obmedzenie stanovené vybranou firmou sa podarilo rešpektovať a výsledná suma nákladov na realizáciu tohto projektu je nižšia, ako suma uvedená vybranou firmou. Projekt bol pozitívne prijatý vedením vybranej firmy a začiatok jeho realizácie je plánovaný na jún 2018. Na konci projektovej časti bola uskutočnená takisto riziková analýza projektu. Spracované analýzy neukázali žiaden významný problém, ktorý by mohol znemožniť realizáciu projektu.

V rámci spracovania diplomovej práce sa postupovalo v súlade so Zásadami pre vypracovanie. Boli použité monografické publikácie, interné zdroje vybranej spoločnosti a zdroje internetové.

Verím, že táto diplomová práca pomôže vybranej firme zlepšiť organizáciu práce na ekonomickom oddelení, práve prostredníctvom vytvorenia nového pracovného miesta. Prijatie nového zamestnanca by mohlo napomôcť k zlepšeniu fungovania ekonomického oddelenia, zvýšeniu spokojnosti a výkonnosti súčasných zamestnancov. Práve týmto opatrením by mohla vybraná firma predísť nespokojnosti a odchodu zamestnancov, ktoré by jej mohli pri neriešení súčasnej situáciu hroziť. Nakoľko bola práca detailne diskutovaná s vedením firmy, verím, že tento návrh bude skutočne realizovaný a vybraná firma bude schopná dosahovať stále lepšie a lepšie výsledky.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY****Monografie**

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

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, xxxii, 738. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.

BORKOVCOVÁ, Lenka, 2004. *Řízení lidských zdrojů v TCT a.s. vzhledem ke vstupu do EU*, bakalářská práce. 67 l., [3] l. příl.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, xxx, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books, xii, 462 s. Ekonomie. ISBN 8072265156.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

HÜTTLOVÁ, Eva, 1999. *Organizace práce v podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, 128 s. ISBN 80-7079-778-9.

- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- MALÝ, Stanislav, Miroslav KRÁL a Eva HANÁKOVÁ, 2010. *ABC ergonomie*. Praha: Professional Publishing, 386 s. ISBN 978-80-7431-027-0.
- MARTIN, David, 2007. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Brno: Computer Press, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír, c2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 226 s. Manažer. ISBN 8024704706.
- STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VRONSKÝ, Jiří, 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 197 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-747-6.

### **Internetové zdroje**

JAKO-ÚČTOVAŘ, [online], © 2011-2018. Bratislava [cit.2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.ako-uctovat.sk/clanok.php?t=Priemerna-hruba-mzda-uctovnikov&idc=152>

EUROEKONÓM, [online], © 2004-2018. Košice [cit.2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/profesiografia-a-profesiogram/>

IPA Slovakia, [online], © 2012. Žilina [cit.2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/casove-studie>

MYSTERY DESIGN SERVICE. Popisy pracovních míst. *KS program* [online]. © 2006 - 2007 [cit. 2012-08-09]. Dostupné z: [http://www.ksprogram.cz/produkty/ks\\_mzdy\\_profi/popisy\\_pracovnich\\_mist](http://www.ksprogram.cz/produkty/ks_mzdy_profi/popisy_pracovnich_mist)

PLATY, [online], © 1997-2018 Profesia. Bratislava [cit.2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.platy.sk/platy/ekonomika-financie-uctovnictvo/ekonom>

PODNIKAJTE, [online], © 2005-2018. Považská Bystrica [cit.2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/3372/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/minimalna-mzda-2018.xhtml>

### **Interné zdroje**

Výročná správa vybranej spoločnosti, 2018.

Interview s predstaviteľmi vybranej firmy.

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1. Všeobecné úlohy riadenia ľudských zdrojov (Koubek, 2015, s. 17).....</i>	16
<i>Obr. 2. Vývoj počtu zamestnancov (Vlastné spracovanie) .....</i>	43
<i>Obr. 3. Organizačná štruktúra firmy (Výročná správa vybranej firmy, 2017) .....</i>	44
<i>Obr. 4. Grafické znázornenie snímku pracovného dňa (Vlastné spracovanie) .....</i>	49
<i>Obr. 5. Rozloženie zamestnancov do mzdových pásiem v meste Piešťany (PLATY, Bratislava, © 1997 – 2018) .....</i>	55
<i>Obr. 6. Vzor inzerátu umiestneného do tlače (Vlastné spracovanie) .....</i>	68
<i>Obr. 7. Zobrazenie kritickej cesty (Výstup z WinQM) .....</i>	77
<i>Obr. 8. Sieťový graf projektu (Výstup z WinQM) .....</i>	77

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1. Výsledky snímku pracovného dňa (Vlastné spracovanie)</i> .....	48
<i>Tab. 2. Porovnanie priemerných hrubých miezd na pozícii ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka) podľa krajov (AKO-ÚČTOVAĽ, Bratislava, © 2011 – 2018)</i> .....	56
<i>Tab. 3. Porovnanie miezd konkurenčných firiem (Vlastné spracovanie)</i> .....	57
<i>Tab. 4. Akčný plán – vytvorenie pracovnej pozície (Vlastné spracovanie)</i> .....	65
<i>Tab. 5. Výpočet čistej mzdy a odvodov na rok 2018 (Vlastné spracovanie)</i> .....	72
<i>Tab. 6. Matica zodpovednosti (Vlastné spracovanie)</i> .....	73
<i>Tab. 7. Časový harmonogram činností (Vlastné spracovanie)</i> .....	75
<i>Tab. 8. Znázornenie dĺžky projektu a kritickej cesty (Výstup z WinQM)</i> .....	76
<i>Tab. 9. Mzdové náklady na nového zamestnanca (Vlastné spracovanie)</i> .....	79
<i>Tab. 10. Matica rizikovosti, pravdepodobnosti a závažnosti výskytu rizík súvisiacich s projektom zlepšenia organizácie práce vo vybranej firme (Vlastné spracovanie)</i> ....	83

## ZOZNAM PRÍLOH

P I Časový snímok pracovného dňa.

P II Profesiogram pracovnej pozície ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka).

P III Návrh inzerátu na pracovnú pozíciu ekonóm (ekonómka) / účtovník (účtovníčka).

## PRÍLOHA P I: ČASOVÝ SNÍMOK PRACOVNÉHO DŇA

Začiatok	Koniec	Trvanie činnosti (min)	Činnosť	Poznámky, popis činnosti
6:00	7:00	0:60	Spracovanie objednávok	Spracovanie a zapísanie objednávok z minulého dňa, tvorba odberateľských faktúr
7:05	8:00	0:55	Tlač FA, DL	Tlač faktúr, dodacích listov, príprava objednávok pre vodičov
8:00	8:30	0:30	Sťahovanie výpisov	Sťahovanie a tlač výpisov z banky, kontrola platieb, priradovanie platieb
8:30	9:00	0:30	Účtovanie výpisov	Účtovanie bankových výpisov v účtovnom programe, párovanie platieb s faktúrami
9:00	9:10	0:10	Objednávka	Prijatie hovoru od zákazníka spracovanie objednávky, vytvorenie dodacieho listu
9:15	9:40	0:25	Účtovanie výpisov	Pokračovanie v účtovaní bankových výpisov
9:40	9:48	0:08	Objednávka	Prijatie hovoru od zákazníka spracovanie objednávky, vytvorenie dodacieho listu
9:48	9:55	0:07	Zakladanie výpisov	Zakladanie, archivácia bankových výpisov do zložiek podľa dátumu, poradového čísla, referenčnej faktúry a pod.
9:55	10:05	0:10	Objednávka	Prijatie hovoru od zákazníka spracovanie objednávky, vytvorenie dodacieho listu
10:05	10:25	0:20	Vybavenie pošty	Odoslanie faktúr, prebratie došlej pošty
10:35	10:50	0:15	Hovor s obchodným zástupcom	Riešenie problematických zákazníkov, spísanie objednávok
10:50	11:40	0:50	Účtovanie FA	Účtovanie dodávateľských faktúr



				v účtovnom softwary V-Soft
11:40	12:08	0:28	Objednávka	Objednanie tovaru od dodávateľov
12:08	12:40	0:32	Obedná prestávka	-
12:40	13:30	0:50	Úhrada FA	Úhrada faktúr cez e-banking
13:30	14:15	0:45	Zápis úhrad	Zápis a spracovanie úhrad do V-Soft
14:23	15:00	0:37	Vymáhanie platieb	Telefonické hovory s dlžnými zákazníkmi, dohoda podmienok neskorých úhrad
15:00	16:00	0:60	Kontrola PPD, VPD	Kontrola VPD a PPD, evidencia, lepenie bločkov do pokladničnej knihy
16:00	16:45	0:45	Účtovanie pokladne	Účtovanie pokladne do V-Soft
16:45	17:00	0:15	Prijímanie tovaru	Tvorba príjemiek, cenotvorba
17:00	17:40	0:40	Objednávka	Prijímanie hovorov od zákazníkov spracovanie objednávky, vytvorenie dodacích listov
17:40	18:18	0:38	Zakladanie FA	Zakladanie, archivácia faktúr do zložiek podľa dátumu, poradového čísla, dodávateľa

## PRÍLOHA P II: PROFESIOGRAM PRACOVNEJ POZÍCIE EKONÓM (EKONÓMKA) / ÚČTOVNÍK (ÚČTOVNÍČKA)

Názov pracovnej pozície	Ekonom (ekonomka) /účtovník (účtovníčka)
Pracovisko	Vybraná firma
Priamy nadriadený	Pani majiteľka
Zmluvný vzťah	Hlavný pracovný pomer na dobu neurčitú
Pracovné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Správa a evidencia účtovnej agendy podniku</li> <li>• Vykonávanie samostatnej odbornej práce pri spracovaní a účtovaní dodávateľských/odberateľských faktúr</li> <li>• Starostlivosť o dodávateľské saldo, správa a evidencia dodávateľských a odberateľských dát</li> <li>• Zabezpečovanie kontroly a párovanie dokladov</li> <li>• správa a účtovanie pokladne a pokladničných dokladov</li> <li>• Spracovávanie a príprava podklady pre bankové prevody a platby, kontrola a evidencie týchto dokladov, kontakt s bankou</li> <li>• Kontrola podkladov pre DPH a kontrola plnenia daňových povinností</li> <li>• Oceňovanie, evidencia a účtovanie majetku</li> <li>• Účtovanie a vyplácanie služobných ciest, cestovných náhrad, stravných lístkov</li> <li>• Analýza existujúceho ekonomického stavu podniku</li> <li>• Príprava ekonomických reportov, výkazov a analýz</li> <li>• Dohľad nad správnym a včasným splatením záväzkov</li> <li>• Kontrola stavu pohľadávok, vymáhanie pohľadávok</li> </ul>
Zodpovednosť	vysoká
Kompetencie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalosť zákonov</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalosť účtovníckych metód a pravidiel</li> <li>• Účtovanie majetku, miezd, dodávateľských odberateľských faktúr</li> <li>• Zaist'ovanie platieb v hotovosti</li> <li>• Kontrola formálnej i vecnej správnosti účtovných dokladov</li> <li>• Spolupráca s orgánmi štátnej správy</li> </ul>
Vzdelanie	Vysokoškolské vzdelanie prvého alebo druhého stupňa (titul Bc. Alebo Mgr./Ing.)
Jazykové znalosti	Nie je podmienkou
Odborná prax	Prax v obore aspoň 1 rok
Vodičský preukaz	Nie je podmienkou
PC programy	Programy MS Office – podmienkou V-Soft, SAP účtovnícky software - výhodou
Ďalšie zručnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnosť uplatniť teoretické poznatky v praxi</li> <li>• Tvorba reportov, výkazov a ročných plánov</li> <li>• Schopnosť riešiť krízové situácie a navrhnúť nápravné opatrenia</li> <li>• Analytické a logické myslenie</li> <li>• Zmysel pre detail a poriadok</li> <li>• Komunikačné zručnosti a schopnosť prezentovať výsledky</li> </ul>
Osobnostné vlastnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritické a analytické myslenie</li> <li>• Zodpovednosť, svedomitosť, samostatnosť</li> <li>• Zvládanie time managementu</li> <li>• Flexibilita</li> <li>• Aktívny prístup</li> <li>• Odolnosť voči stresu</li> <li>• Trpezlivosť</li> <li>• Pozitívny prístup k celoživotnému vzdelávaniu</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zmysel pre detail</li></ul>
Vybavenie pracoviska	Pracovné miesto v zdieľanej kancelárii, pracovný počítač, tlačiareň s funkciami kopírovania a skenovania, kancelárske potreby a pomôcky. Sociálne zariadenie, kuchynka pre zamestnancov s chladničkou a mikrovlnnou rúrou.

## **PRÍLOHA P III: NÁVRH INZERÁTU NA PRACOVNÚ POZÍCIU EKONÓM (EKONÓMKA) / ÚČTOVNÍK (ÚČTOVNÍČKA)**

Pracovná pozícia: **Ekonóm (ekonómka) /účtovník (účtovníčka)**

Miesto výkonu práce: ABC, s.r.o.

Termín nástupu: 01.09.2018

Druh pracovného pomeru: hlavný pracovný pomer

### **Náplň práce, informácie o pracovnom mieste:**

- Komplexné vykonávanie účtovnej práce v súlade s platnými zákonmi a predpismi
- Vykonávanie kompletnej účtovnej agendy, vedenie účtovníctva
- Zostavovanie finančných plánov a rozpočtov podniku
- Organizovanie a kontrola obehu účtovných dokladov
- Vedenie a kontrola pokladne
- Vykonávanie účtovných uzávierkových prác, zostavovanie výkazov, rozborov a štatistík
- Prezentácia ekonomických výsledkov firmy
- Evidencia majetku vrátane inventarizácie
- Zabezpečovanie platobného styku
- Komunikácia so kontrolnými štátnymi orgánmi
- Plnenie ďalších úloh podľa pokynov nadriadeného

### **Požiadavky na zamestnanca:**

Znalosti:

- Práca s PC
- Práca MS Office
- Znalosť práce s programom V-Soft – výhodou

Požadované vzdelanie:

- Stredoškolské s maturitou v obore
- Vysokoškolské I. stupňa

- Vysokoškolské II. stupňa

**Osobnostné predpoklady a zručnosti:**

- Kritické a analytické myslenie
- Zodpovednosť, svedomitosť, samostatnosť
- Zvládanie time managementu
- Flexibilita
- Aktívny prístup
- Odolnosť voči stresu
- Trpezlivosť
- Pozitívny prístup k celoživotnému vzdelávaniu
- Zmysel pre detail

V prípade záujmu nám prosím zasielajte svoje životopisy na [info@abc.sk](mailto:info@abc.sk)