



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Personální řízení ve vybraném podniku

Vypracovala: Nikola Pokorná  
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.*

*Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

V Českých Budějovicích 3. 4. 2018

.....  
Nikola Pokorná

## **Poděkování**

*Děkuji vedoucí této bakalářské práce paní Ing. Markétě Adamové za poskytování cenných rad a odborné vedení práce. Také bych ráda poděkovala všem zaměstnancům a zejména vedoucí odbytu jihlavské pobočky společnosti Stavebniny DEK, a. s. za ochotu a spolupráci při tvorbě této práce. A velké poděkování patří mé rodině za trpělivost, kterou se mnou mají po celou dobu studia.*

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola POKORNÁ**  
Osobní číslo: **E15450**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Personální řízení ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

**Zásady pro vypracování:**

**Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je analýza personálního řízení ve vybraném podniku, zhodnocení a návrh změn pro zlepšení řízení této oblasti.

**Metodika práce:**

Studium a shromáždění odborné literatury se zaměřením na oblast personálního řízení. Provedení analýzy oblasti personálního řízení ve vybraném podniku s využitím vybraných metod výzkumu, následné zhodnocení tohoto systému a navržení změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M., & Taylor, S. (2014).** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: **Kogan Page.**

**Kociánová, R. (2012).** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: **Grada Publishing.**

**Koubek, J. (2011).** *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: **Grada Publishing.**

**Koubek, J. (2012).** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: **Management Press.**

**Vojtovič, S. (2011).** *Koncepty personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* Praha: **Grada Publishing.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOCESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Strojovská 13 221  
270 01 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Rehof, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2017

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	5
2.1	Personální řízení .....	5
2.1.1	Faktory ovlivňující personální řízení .....	6
2.1.2	Personální řízení a řízení lidských zdrojů .....	6
2.2	Vývoj personalistiky .....	7
2.2.1	Péče o zaměstnance .....	7
2.2.2	Personální administrativa .....	7
2.2.3	Personální řízení .....	8
2.2.4	Řízení lidských zdrojů .....	8
2.3	Personální práce .....	8
2.4	Personální strategie .....	9
2.5	Personální politika .....	10
2.6	Subjekty personálního řízení .....	11
2.6.1	Vedoucí pracovník .....	11
2.6.2	Personální útvar .....	11
2.6.3	Personalista .....	12
2.7	Personální činnosti .....	13
2.7.1	Vytváření a analýza pracovních míst .....	14
2.7.2	Personální plánování .....	15
2.7.3	Získávání pracovníků .....	16
2.7.4	Výběr a přijímání pracovníků .....	19
2.7.5	Hodnocení pracovníků .....	21
2.7.6	Odměňování .....	22
2.7.7	Vzdělávání .....	23
2.7.8	Motivace .....	27
2.7.9	Péče o pracovníky .....	28
2.7.10	Skončení pracovního poměru .....	28
3	Metodika a cíl práce .....	30
3.1	Cíl práce .....	30

3.2	Metodika .....	30
4	Praktická část.....	32
4.1	Charakteristika podniku .....	32
4.2	Personální řízení.....	34
4.2.1	Řízení pracovníků .....	35
4.3	Personální činnosti .....	35
4.3.1	Pracovní místo .....	36
4.3.2	Personální plánování.....	36
4.3.3	Získávání zaměstnanců .....	36
4.3.4	Výběr zaměstnanců.....	37
4.3.5	Přijímání a adaptace pracovníků.....	39
4.3.6	Hodnocení zaměstnanců .....	40
4.3.7	Odměňování.....	41
4.3.8	Vzdělávání pracovníků .....	42
4.3.9	Péče o pracovníky .....	44
4.3.10	Skončení pracovního poměru .....	46
4.4	Dotazníkové šetření.....	47
4.5	Souhrn výsledků dotazníkového šetření.....	62
5	Návrhy změn pro zlepšení současného systému .....	65
6	Závěr.....	70
7	Summary.....	73
8	Přehled literatury .....	74
9	Seznam grafů, tabulek a schémat .....	76
10	Přílohy.....	77

# 1 Úvod

Lidské zdroje jsou v podniku jedním z nejdůležitějších faktorů, jelikož mohou do značné míry ovlivnit výkonnost a tím pádem i úspěšnost podniku v tržním hospodářství. Lidé jsou faktorem a zdrojem, který dává do pohybu i ostatní zdroje, jež podnik potřebuje, aby mohl fungovat. Tudíž se stávají základním prvkem, bez kterého by organizace nebyla schopna provozovat svou činnost a dosahovat příznivých výsledků na trhu. Proto by podnik měl věnovat dostatečnou pozornost jejich získávání, výběru, přijímání, hodnocení a odměňování. Tím však proces nekončí. Jelikož si podniky jsou vědomy toho, že lidský kapitál pro ně představuje přínos a nikoliv pouze náklady nutné k fungování společnosti, věnují velkou pozornost jejich rozvoji, motivaci a v neposlední řadě i péči o zaměstnance.

Proces personálního řízení se neustále vyvíjí a samotná personalistika se během své existence markantně proměnila. Personální řízení jako takové se objevuje již před druhou světovou válkou, kdy existoval jakýsi koncept personálního řízení. V tomto podání však mluvíme spíše o personální administrativě, která sloužila především pro zaznamenávání údajů o zaměstnancích. Později vznikl koncept personálního řízení, který se již více zaměřoval na rozvoj pracovníků a s ním spojenou péči. Protože právě spokojení a motivovaní zaměstnanci, kteří se ztotožní se svou prací, cíli a vizí podniku, stojí za jeho úspěchem. Díky těmto zaměstnancům jsou podniky schopny obstát v prostředí silné konkurence, která se nyní objevuje na každém trhu. A tak se postupem času z personalistiky stal obor, který se vyskytuje v každém podniku a značnou měrou se podílí na jeho úspěšnosti.

Cílem bakalářské práce: „Personální řízení ve vybraném podniku“ je analýza personálního řízení ve vybraném podniku, zhodnocení a návrh změn pro zlepšení řízení této oblasti.

Tato bakalářská práce je rozvržena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V první části práce jsou vysvětleny teoretické poznatky, které souvisí se zvolenou problematikou. Vysvětleny jsou především jednotlivé pojmy personálního řízení, jako jsou například personální strategie, personální politika, personální subjekty a charakteristika jednotlivých personálních činností.



V praktické části je nejprve představen podnik, kde bylo personální řízení analyzováno. Dále navazuje analýza současného stavu řízení a jednotlivých personálních činností, které jsou v podniku prováděny. Vzhledem k velikosti pobočky jsou některé personální činnosti prováděny pouze okrajově. V závěru práce jsou doporučeny návrhy na zlepšení současného stavu personálního řízení. Navrhnuté změny by měly být přínosem hlavně pro vedoucí pracovníky pobočky, kteří uvidí, jak by mohli jednotlivé činnosti provádět efektivněji. Zároveň je přínosné, že zaměstnanci mohou nahlédnout do fungování společnosti a provádění jednotlivých činností, jež jsou na pobočce praktikovány. A v neposlední řadě mohou vyjádřit svůj názor a podávat návrhy ke zlepšení činností.

## 2 Literární přehled

Každý podnik bude prosperovat pouze tehdy, budou-li shromážděny, propojeny a co nejefektivněji využívány:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- zdroje informační (Koubek, 2015).

Neživé zdroje, které zde představují zdroje finanční a materiální, musí být uvedeny do pohybu zdrojem živým. Živým zdrojem jsou v tomto případě lidské zdroje, které ke svému výkonu potřebují zdroje informační. Ty představují jejich znalosti a dovednosti (Koubek, 2015).

### 2.1 Personální řízení

Personální řízení je součástí kteréhokoliv podniku a s pomocí jednotlivých činností se zaměřuje na lidské zdroje, tedy na pracovníky v organizaci. Častokrát tuto činnost vykonávají odborníci či přímo vedoucí pracovníci (Kociánová, 2012). Například vedoucí pracovníci mnohokrát figurují u hodnotících pohovorů.

Další autoři personální řízení charakterizují zejména jako soubor činností, které umožňují všem pracovníkům dohodnout se na cílech a fungování pracovních vztahů. Zároveň tyto činnosti kontrolují, zda byly dodrženy stanovené dohody. Vhodně nastavené personální řízení umožňuje pracovníkům organizace jejich osobní růst a rozvoj (Drucker, 2007). Protože i když jsou lidé pouze jedním výrobním faktorem, který organizace potřebuje, nesmíme opomenout, že právě činnost lidských zdrojů uvádí do pohybu ostatní výrobní faktory. Proto se personální řízení stalo pro společnosti tak důležitým prvkem (Holátová & Doležalová a kol, 2014).

Kociánová (2010) považuje za hlavní cíl personálního řízení nejvhodnější využití lidských dovedností a schopností tak, aby byly splněny cíle podnikové. Dále také personální řízení utváří v organizaci klima, které motivuje pracovníky k plnění cílů a rozvíjí lidský potenciál, upevňuje vztahy v organizaci a napomáhá týmové práci. Výše zmíněné cíle můžeme podle Horalíkové (2004) rozdělit do čtyř částí:

- společenské cíle - spočívají především ve vhodném využívání zdrojů organizace a používání zodpovědných přístupů;
- podnikové cíle - abychom jich dosáhli, musíme pochopit, že personální řízení je pouze nástrojem, který nám pomůže daných cílů dosáhnout;
- funkční cíle - představují úroveň poskytovaných služeb, které personální útvar poskytuje vedoucím pracovníkům;
- osobní cíle zaměstnanců - podnik by se měl snažit tyto cíle podporovat.

Úkolem personálního řízení je tedy vést pracovníky tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Horalíková (2004) však úkoly rozděluje na tři hlavní díly, a to:

- vhodné a efektivní využití pracovních sil v podniku,
- rozvoj zaměstnanců na personální a sociální úrovni,
- vhodné obsazování pracovních pozic.

Kociánová (2004) pak dále k hlavním úkolům řadí formování pracovních týmů, zdravé mezilidské vztahy a dohlížení na dodržování zákonů, které se týkají zaměstnávání lidí a lidských práv.

### **2.1.1 Faktory ovlivňující personální řízení**

Personální řízení bývá ovlivněno faktory, které se mohou vyskytovat uvnitř i mimo organizaci. Ke vnějším faktorům řadíme např. rozvoj nové techniky, ekonomické podmínky, aktuální situaci na trhu práce, demografické vlivy a další. K vnitřním vlivům přísluší strategie a politika podniku, velikost, poloha, organizační struktura a technické a technologické vybavení organizace. Personální řízení neovlivňují pouze tyto faktory, záleží také na liniových vedoucích a na práci a profesionalitě personalistů podniku (Kociánová, 2004).

### **2.1.2 Personální řízení a řízení lidských zdrojů**

Po dlouho dobu mnoho autorů řešilo, jestli je personální řízení a řízení lidských zdrojů to stejné. Někteří autoři se přiklánějí spíše k výroku, že řízení lidských zdrojů se stalo nejnovější koncepcí personálního řízení a jiní v tom vidí pouze zaměnění pojmů a naprosto tak odmítli dané rozdíly mezi těmito pojmy.

K nejdůležitějším rozdílům mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením patří:

- strategický přístup k personální práci - v tomto případě je řízení lidských zdrojů zaměřeno spíše na dlouhodobé hledisko;

- orientace na vnější faktory – tyto faktory se týkají pracovní síly v podniku (zejména zájem o populační vývoj, trh práce, sociální rozvoj lidí a další);
- u řízení lidských zdrojů bývá personální práce součástí každodenních povinností vedoucích pracovníků na všech úrovních, jelikož většinou mají k pracovníkům blíže jak personální útvar;
- řízení lidských zdrojů přikládá větší význam na řízení podnikové kultury;
- v pracovnících vidí bohatství či aktiva, nepohlíží na ně jako nákladovou položku.

Výše jsou dle Koubka (2015) a Armstronga (2007) zmíněny hlavní rozdíly, Armstrong (2007) však nachází i shodné rysy těchto pojmů:

- obě strategie se řídí strategií podniku;
- oba pojmy přiznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři (personální útvar je tedy pouze nápomocen);
- praktikují stejné metody při výběru zaměstnanců, vzdělávání, rozvoji manažerů, řízení odměňování či při řízení pracovního výkonu;
- velkou úlohu hrají procesy komunikace a participace;
- připouštějí, že mezi nejdůležitější funkce patří přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům podniku a zákazníků.

## 2.2 Vývoj personalistiky

Odborné literatury většinou uvádějí v rámci personálního řízení tři vývojové etapy, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů (Kociánová, 2010). Tyto pojmy bývají velmi často zaměňovány (Koubek, 2015).

### 2.2.1 Péče o zaměstnance

Převážná většina autorů uvádí jako první etapu personálního řízení personální administrativu, Armstrong (2007) se ovšem ještě zmiňuje o samostatné péči o zaměstnance, která se v podnicích začala objevovat od roku 1915, kdy zaměstnavatelé začali věnovat pozornost zájmům svých zaměstnancům.

### 2.2.2 Personální administrativa

Personální administrativa neboli personální správa bývá považována za nejstarší přístup k personální práci. Tento přístup vnímal personální práci především jako službu, která zajišťovala administrativní práce a procedury, které jsou spojeny se zaměstnáváním pracovníků a péčí o ně (Koubek, 2015). Personální práce byla tedy

pouze pasivní (Kociánová, 2010). Personální administrativa je v některých organizacích aplikována dodnes. A to zejména v podnicích, kde není personální práce příliš uznávána (Koubek, 2015).

### **2.2.3 Personální řízení**

Personální řízení se jako specifický přístup managementu v organizacích začal objevovat již na přelomu 19. a 20. století. Tehdy v průmyslově rozvinutých zemích docházelo k zavedení hromadné strojové výroby, díky níž bylo nutné zavést změny v organizaci práce a v celkovém řízení organizace. Jednotlivé změny se tak staly základy pro personální řízení. Samotné personální řízení se začalo vyvíjet na začátku 20. století, v té době zahrnovalo však pouze základní složky sociální péče o pracovníky (Vojtovič, 2011). Koubek (2015) uvádí, že personální řízení před druhou světovou válkou využívaly zvláště podniky, které se orientovaly na expanzi. V této době se také přesouvá pozornost z organizačních prvků podnikové struktury na jednotlivce a jejich vzájemné vztahy. Význam lidských vztahů, které mohou ovlivnit činnost organizačních útvarů, byl do značné míry ovlivněn rychlým rozvojem sociologie a psychologie (Vojtovič, 2011). Řízení podniků si čím dál větší měrou začalo uvědomovat, že existuje zdroj prosperity a konkurenceschopnosti, který představují lidské zdroje. Díky tomuto zjištění začaly podniky pracovníkům věnovat větší pozornost. Postupem času začaly vznikat nové typy personálních útvarů. Na těchto útvarech byla personální práce vykonávána s větší profesionalitou. Personální práce se tedy stala záležitostí specialistů (Koubek, 2011).

### **2.2.4 Řízení lidských zdrojů**

Představuje nejnovější pojetí personální práce. Řízení se stává nejdůležitější částí organizace a také největší úlohou manažerů. Řízení lidských zdrojů poukazuje, jaký význam má pro organizaci člověk a jeho pracovní síla, která pohání veškerou činnost v organizaci (Koubek, 2015). Podle Kociánové (2010) je při řízení lidských zdrojů brán největší zřetel na zájmy managementu, kdy vrcholový management řídí řízení lidských zdrojů, ale odpovědnost leží na liniových manažerech.

## **2.3 Personální práce**

Personální práce se specializuje na otázky, které souvisejí s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, pracovním výkonem, chováním, přizpůsobováním se potřebám

podniku, se vztahy, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce se týká všeho, co je spojeno s člověkem a jeho prací ve firmě, včetně toho, co v jeho osobním životě může ovlivňovat jeho práci ve firmě (Koubek, 2011).

V současné době je v oblasti personální práce věnována lidem značná pozornost, a to vzhledem k tomu, že především na lidech je postavena úspěšnost firmy a jejího vývoje. Veškeré personální činnosti se vykonávají ve všech firmách, a to bez ohledu na jejich velikost. Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů se stává hlavním nástrojem, který umožní zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Na to zcela logicky navazuje i ekonomická úspěšnost podniku (Koubek, 2015).

Mezi klíčové funkce personální práce řadíme:

- objevování nejlepších možných kombinací spojení člověka s potřebnými pracovními činnostmi,
- nejvhodnější využití pracovníků v podniku,
- vytváření pracovních skupin, snaha o účinný styl vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy,
- zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků,
- dodržování stanovených zákonů (Koubek, 2011).

## **2.4 Personální strategie**

Personální strategie je závislá na celkové strategii podniku. Z toho vyplývá, že se od této strategie i odvíjí. Personální strategie je jakýmsi jádrem strategie podniku, jelikož její pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, kterým podnik disponuje (Koubek, 2015). Personální strategie představuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které slouží k dosažení cílů, jež jsou stanoveny organizací (Kociánová, 2012). Zároveň zahrnuje i představy o zvolených cestách a metodách, které vedou k dosažení stanovených cílů podniku (Koubek, 2011). Je to jedna z dílčích strategií. Z obecné personální strategie často vychází dílčí specifické personální strategie, které se zaměřují na jednotlivé personální činnosti, například strategie výběru, strategie odměňování, strategie hodnocení. Avšak všechny dílčí strategie, jak již bylo zmíněno, musí vycházet z celkové personální strategie organizace (Šikýř, 2012).

Koubek (2011) uvádí konkretizující otázky personální strategie takto:

- Kolik a jaký druh pracovníků bude firma do budoucna potřebovat.
- Jaká nabídka pracovních sil je nabízena ve firmě i mimo ni.
- Jak dojít k uspokojení žádoucí potřeby pracovníků ve firmě.

Abychom mohli získat odpovědi na tyto otázky, je nutné brát v úvahu charakteristiky firmy (velikost, struktura, technologie, firemní politika, kultura a další) a především také vnější podmínky, které působí na plány podniku. Mezi vnější podmínky podniku řadí Kociánová (2010) například rozvoj nové techniky a měnící se technologie, ekonomické podmínky, konkurence na trzích, vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí, sociální a kulturní vlivy, demografické vlivy, aktuální situace na trhu práce, ekologické vlivy a další. Do vnitřních vlivů pak spadá strategie a politika organizace, její velikost, geografická poloha, organizační struktura, ekonomický stav, technické a technologické vybavení, odbory, organizační kultura.

## **2.5 Personální politika**

Šikýř (2012) popisuje personální politiku jako nástroj, který slouží k realizaci personální strategie. Z toho také vyplývá, že personální politika vychází z personální strategie. Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, praktikovaných metod a nástrojů, jež se objevují v personální oblasti. Personální politiku lze chápat dvojím způsobem. Za prvé jako systém poměrně stálých zásad, díky nimž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele. Za druhé jako soubor opatření. Těmito opatřeními se podnik snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby docházelo k co nejvíce efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace. Obě tato pojetí personální politiky jsou navzájem provázána a spojují se v jednotu (Kociánová, 2012; Koubek, 2015).

Personální politika je tvořena jednotlivými dílčími politikami, které náleží k určitým oblastem personálního řízení. Dle Kociánové (2012) může personální politika obsahovat:

- politiku, jež se týká pracovní činnosti pracovníků (podmínky práce, plánování, popisy pracovních míst atd.);

- politiku zaměstnanosti (nároky na pracovníky, pravidla pro získávání a výběr zaměstnanců);
- politiku vzdělání a rozvoje (možnosti vzdělávání, zajišťování trvalého rozvoje dovedností a schopností);
- informační politiku (charakter informací, jakým směrem informace proudí);
- politiku vedení (poskytování samostatnosti pracovníkům);
- politiku odměňování (principy odměňovacího systému, složky odměn, zaměstnanecké výhody);
- politiku rozmísťování pracovníků (pravidla pro převedení pracovníků na jinou práci, příprava pracovníků pro vedoucí pozice);
- politiku uvolňování pracovníků (jejich odchody či propouštění);
- sociální politiku (sociální služby, které podnik pracovníkům poskytuje).

Personální politiku můžeme rozdělit také na formální či neformální. Její písemná podoba stanovuje a zároveň udržuje jakýsi řád a napomáhá pracovníkům pochopit filozofii a hodnoty podniku. Nevýhodou je však její nepružnost (Armstrong, 2007).

## **2.6 Subjekty personálního řízení**

Jelikož má personální řízení pro organizaci velký význam, věnuje se tak i velká pozornost lidem, kteří budou vykonávat personálních činnosti. Vykonavateli personálních činností mohou být přímo vedoucí pracovníci, či specializované personální útvary, které jsou využívány především ve větších firmách, nebo samotní personalisté (Horalíková, 2004).

### **2.6.1 Vedoucí pracovník**

Úkoly personálního řízení jsou v dnešní době velmi často již neoddělitelnou součástí každodenní pracovní náplně vedoucích pracovníků podniku. Linioví vedoucí provádějí praktickou část personálních činností, za kterou jsou odpovědní. Proto by tito pracovníci měli oplývat dostatkem znalostí a dovedností, které budou potřebovat pro plnění úkonů personálního řízení (Koubek, 2015; Kociánová, 2004).

### **2.6.2 Personální útvar**

Personální útvar se zabývá řízením lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. Nápomocný je obzvláště vedoucím pracovníkům (Koubek,



2015). Personální útvar zajišťuje vytváření personální strategie a politiky. Útvar hraje významnou roli při vytváření pracovního prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a dovednosti, a to jak ku prospěchu podniku, tak ku svému. Nesmíme také ohodnotit přínos, který personální útvar přinesl organizaci. Zjišťuje se jeho efektivnost jak na úrovni strategické, tak na úrovni poskytování služeb a podpory (Armstrong, 2007).

Mezi specifické úkoly personálního útvaru podle Koubka (2015) patří:

- Formování a prosazování personální strategie a politiky podniku.
- Podávání rad vedoucím pracovníkům a usměrňování jejich plnění úkolů.
- Vyjadřuje se k záměrům podniku, které by mohly mít dopad na personální oblast.
- Zajišťuje správné fungování a existenci personálních činností.

Personální služby mohou také zařídít jiné firmy, v tomto případě mluvíme o tzv. outsourcingu personální práce. Jde tedy o zabezpečení personální práce z vnějších zdrojů. Outsourcing však neznamená přesun pravomocí a rozhodování na vnější zdroje, naopak pravomoci a rozhodování i nadále přísluší personálním útvarům či příslušným manažerům (Koubek, 2015). Šikýř (2012) udává, že se tato činnost využívá především kvůli úspoře nákladů či času, kdy se externí firma zabývá vedlejšími činnostmi, které personální útvar nepovažuje za stěžejní a podniku pak zbývá více času na hlavní personální činnosti. Je také zajištěna odbornost provedených činností. Mezi nevýhody pak patří například finanční náročnost.

### **2.6.3 Personalista**

Personalista byl dříve brán pouze jako administrativní pracovník, to už však dávno není pravdou. Naopak se stal pracovníkem tvůrčím, který přichází do každodenního kontaktu s pracovníky i manažery a jejich pracovními i osobními problémy. Personalista moderní doby musí mít teoretické i praktické znalosti, nezaměřuje se totiž pouze na personální problematiku, ale orientuje se i v ostatních problémech organizace (Koubek, 2015). Personalista především poskytuje služby vnitropodnikovým zákazníkům. Tyto zákazníky tvoří vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů pracovních skupin a řadoví pracovníci (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) uvádí tyto role personalistů:

- Poskytování služeb – personalista poskytuje služby vnitropodnikovým zákazníkům, snaží se, aby byly tyto služby poskytovány co nejefektivněji a uspokojily tak potřeby podniku, jeho managementu a pracovníků.
- Udělování rad – personalisté vedou, usměřují a poskytují rady manažerům. Radí především ohledně změn podnikové kultury.
- Partner v podnikání – jako partner má společně s liniovým manažerem odpovědnost za úspěchy podniku.
- Stratég – zabývá se hlavními dlouhodobými organizačními problémy, které se zaměřují na řízení a rozvoj lidí a pracovních vztahů.
- Inovátor a činitel změny - navrhuje a doporučuje inovace, jež se většinou týkají procesů probíhajících v organizaci, jedná se o odborníky na řízení změn.

Byla vytvořena řada modelů, které se zabývají klasifikací typů rolí personalistů. Modely slouží ke zjednodušení složité role. Armstrong (2007) specifikuje i modely personalistů, mezi něž patří správce, manažer smluv, architekt, nositelé změn, poradci, usměřovatelé a služky.

## **2.7 Personální činnosti**

Personální činnosti prezentují aktivní část personální práce. Důležité je, aby cíle a zásady praktikované při realizování individuálních personálních činností byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se. Několik autorů uvádí následující personální činnosti (Koubek, 2015; Kociánová, 2010; Armstrong, 2007).

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání pracovníků
- Výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
- Odměňování.
- Vzdělávání a rozvoj.
- Péče o pracovníky.
- Skončení pracovního poměru.

## 2.7.1 Vytváření a analýza pracovních míst

### Pracovní místo vs. Pracovní role

**Pracovní místo** představuje zařazení pracovního místa do organizační struktury jako celku, přičemž se pracovní místo nemění, ať už je na něm kdokoliv. Skládá se z blízkých úkolů, které jsou vykonávány určitou osobou a naplňují účel pracovního místa. Pracovní místo k sobě váže určité povinnosti a odpovědnost. **Pracovní role** je více o pracovnících. Zobrazuje úlohu, kterou lidé při vykonávání práce hrají. Určuje požadavky, které budou na pracovníka kladeny. Mezi požadavky zahrnujeme praxi, vzdělání, znalosti, dovednosti a předpoklady pro vykonávání práce (Šikýř, 2012; Armstrong, 2007; Koubek, 2011; Kociánová, 2010).

Při **vytváření pracovního místa** se vymezují konkrétní pracovní úkoly, činnosti, odpovědnost a pravomoci, které dané místo obsahuje. Vytvořená pracovní místa tvoří základní prvky organizační struktury (Koubek, 2015). Pracovní místo by mělo být vytvořeno tak, aby nemělo žádné negativní dopady na fyzické i duševní zdraví pracovníka, dále musí být v souladu s kvalifikací, zákony a předpisy. Do vytváření pracovních míst by dle Armstronga (2007) měli být zapojeni i samotní pracovníci, jelikož jejich zkušenosti a názory mohou přispět k efektivnějšímu provádění práce.

Vytváření pracovních míst obsahuje tyto tři fáze:

- Obsah práce (je dán množstvím a typy úkolů, které danému pracovnímu místu náleží).
- Metody práce (cílem je nalézt nejlepší způsob a postup, jak práci vykonávat).
- Pracovní prostředí (zaměřujeme se na prostorové, fyzikální a sociálně-psychologické podmínky a prostorové řešení pracoviště).

V současné době se při vytváření pracovních míst a úkolů praktikují postupy jako je rozšiřování obsahu práce, obohacování práce, reengineering pracovních postupů, netradiční pracovní režimy a vytváření pracovních úkolů a pracovního místa na míru (Koubek, 2015).

Při **analýze pracovního místa** dochází ke zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování důležitých a potřebných informací o pracovních místech. Jedná se o soupis úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem. Po vykonání těchto činností odvozujeme požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka (Koubek, 2015). Podle Koubka (2011) je třeba získat odpovědi

na několik otázek, aby mohla být analýza pracovního místa provedena. Musíme znát například název práce, pracovní funkce, kde se pracovní místo nachází, jaký má smysl, jaké pracovní úkoly se vykonávají, komu je pracovník odpovědný, jaké jsou fyzické a duševní požadavky na pracovníka a jiné.

Analýzu místa provádíme pomocí různých metod. Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou účel, efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy, dosažitelnost zdrojů a dostatek času pro její realizaci. Různé metody mají své výhody i nevýhody. Nejčastěji používanými metodami jsou v současné době pozorování, pohovor a dotazníková metoda (Armstrong, 2007).

### **2.7.2 Personální plánování**

Plánování obecně je cílevědomou činností orientovanou do budoucnosti. Stanovuje, čeho a jak má být dosaženo tzn., stanovuje budoucí cíle a důležité prostředky k jejich dosažení. Stává se důležitou součástí oblasti řízení organizace, jehož výsledkem je zpravidla plán, který specifikuje cíle a postupy k jejich dosažení.

Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace. V současné době potřebuje podnik lidi více, než lidi potřebují organizaci (Kociánová, 2010; Edersheim, 2008). Armstrong (2007) uvádí, že lidé jsou pro podnik nejdůležitějším strategickým zdrojem, proto se plánování zaměřuje na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů. Cílem plánování je zajistit množství pracovníků, kteří budou k dispozici v současnosti i budoucnosti:

- v potřebném množství,
- s žádoucími znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- dostatečně motivované a s optimálním poměrem k práci,
- flexibilní a ochotné přizpůsobovat se změnám,
- vhodně rozmístěné do pracovních míst a skupin,
- ve správný čas,
- a s přiměřenými náklady (Koubek, 2011).

Podle Koubka (2015) se personální plánování dělí do tří oblastí na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Při **plánování potřeby pracovníků** používají podniky různé metody. Základní rozdělení těchto metod je na intuitivní a kvantitativní. V praxi se většinou používá kombinace různých metod. Preferují se metody, které nejsou finančně ani časově náročné (Koubek, 2015).

**Plánování pokrytí potřeby** zaměstnanců je procesem, kdy dochází k plánování nabídky zaměstnanců. Podnik tak předpovídá kolik a jaké pracovníky bude mít k dispozici (Kociánová, 2010). Po stanovení potřeby musí podnik zvážit, zda jsou současní zaměstnanci schopni zvládnout plánované úkoly. V případě, že takovéto zaměstnance podnik nemá, obrací se ke zdrojům vnějším (Koubek, 2011).

**Plánování personálního rozvoje** jednotlivých pracovníků je úzce propojeno s plánováním vzdělávání, rozmisťování, odměňování, penzionování i propouštění pracovníků. Pro rozvoj jednotlivých pracovníků bychom měli znát jejich výsledky práce, pracovní a sociální chování a současnou úroveň jejich znalostí a dovedností (Koubek, 2015).

Personální plány se podle Koubka (2015) rozlišují dle časového horizontu takto:

- dlouhodobé nebo tzv. strategické – dívají se až pět a více let dopředu,
- střednědobé nebo tzv. taktické – časové rozmezí bývá stanovena na rok a půl až dva roky,
- krátkodobé nebo tzv. operativní – tyto plány nepřekračující zpravidla délku jednoho roku.

### **2.7.3 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků patří mezi nejdůležitější personální činnosti, jelikož značnou měrou rozhoduje o množství a kvalitě pracovníků, kteří se firmě nabízejí k dispozici (Koubek, 2011). Armstrong (2007) udává za obecný cíl získávání pracovníků zajištění potřebného množství uchazečů s odpovídající kvalifikací, kteří by byli schopni uspokojit potřebu lidských zdrojů, a to vše s vynaložením minimálních nákladů. Z těchto uchazečů si poté organizace vybírá pracovníka, který nejvíce odpovídá požadavkům, jež jsou požadovány na pracovní pozici (Kociánová, 2010).

Získávání pracovníků musí být strategické povahy, jelikož pracovníci nezajišťují pouze pokrytí současné potřeby, ale myslíme především na pokrytí potřeby budoucí (Koubek, 2007). Organizace se snaží získat pracovníky, jejichž zájmy se co nejvíce shodují se zájmy samotné organizace. V procesu jsou proti sobě postaveny dvě strany.

Na jedné straně stojí organizace, která hodlá uspokojit svou potřebu pracovní síly a na straně druhé případní uchazeči o práci, kteří by rádi volnou pracovní pozici obsadili. Proces získávání by měl zabezpečit dostatečný tok informací mezi stranami, aby byla zaručena reakce na nabízenou volnou pozici (Koubek, 2015).

Při získávání pracovníků jsou kladeny zvláštní požadavky, které vychází z charakteristiky pracovního místa. Ve specifikaci pracovního místa mohou být například zahrnuty následující body: odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky a možnosti plnit očekávání od uchazeče (Armstrong, 2007).

Pracovníci mohou být získáváni buď z vnitřních či z vnějších zdrojů organizace. Organizace by se nejprve měla snažit pokrýt potřebu z vnitřních zdrojů. Pokud však nenajdou uvnitř organizace vhodné uchazeče, je potřeba se obrátit na zdroje vnější. V některých organizacích však trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnějších (Armstrong, 2007). Do vnitřních zdrojů patří:

- zaměstnanci, kteří mají zájem o nové či uvolněné místo,
- uspoření pracovníci,
- zaměstnanci, kteří mají předpoklad k vykonávání náročnějších úkonů,
- pracovníci, kteří dokončili přidělenou činnost a jsou tedy uvolněni pro jiné pozice (Kociánová, 2010).

Pokud se podnik rozhodne získat zaměstnance z vnitřních zdrojů, pak pro inzerci využívá místní nástěnky či vývěsky, rozesílá nabídku elektronickou poštou, zajímá se o doporučení od zaměstnanců, popřípadě sám osloví vhodného pracovníka (Šikýř, 2014).

Mezi hlavní výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů řadíme zejména to, že zaměstnavatel pracovníka už zná, ví tedy o jeho silných a slabých stránkách. To mu umožňuje posoudit, zda se pracovník na pracovní pozici hodí. Další výhodou je to, že zaměstnanec již podnik zná, a tak jeho adaptace nebude složitá. Vyzná se totiž v podnikové kultuře a zná i pracovníky. Když ostatní pracovníci vidí postup řadového zaměstnance, jsou také více motivovaní. Organizace také vidí návratnost své investice, kterou do podnikání vložila (Koubek, 2015).

Vnitřní zdroje však mají i své nevýhody, mezi které řadíme především to, že organizace má omezený výběr a je také potřeba obsadit volné místo, na kterém nově zvolený pracovník dříve pracoval. Povýšení pracovníka mohou negativně vnímat jeho spolupracovníci, mezi kterými pak může docházet k rivalitě a narušení mezilidských vztahů. Jednou z nevýhod může být také tzv. provozní slepota dlouholetých pracovníků. Tito pracovníci již nejsou schopni vnímat nové věci či uplatňovat jiné postupy, než ty, na které jsou zvyklí (Kociánová, 2010).

Jestliže podnik nenajde vhodné adepty ve vnitřních zdrojích organizace, obrací se ke zdrojům vnějším, do nichž patří:

- zdroje dostupné na trhu práce, kam řadíme lidi na úřadech práce, spolupráci s personálními útvary ostatních podniků, využití personálních agentur, inzerci a propagaci a také působení vlastních pracovníků, kteří mohou hledat mezi známými;
- ve školách a učebních zařízeních;
- pracovníci konkurenčních firem (Horalíková, 2004).

Koubek (2015) pak udává ještě doplňkové zdroje, do kterých řadíme ženy v domácnosti, důchodce, studenty a pracovní zdroje v zahraničí.

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů se využívají různé metody. Vliv na výběr metody pak má obzvláště finanční situace a čas, ve kterém je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit. Několik autorů (Kociánová, 2010; Horalíková 2004; Koubek, 2015; Armstrong 2007; Šikýř, 2014; Koubek, 2007) řadí mezi metody získávání inzerci v tisku, rozhlasu či v televizi, vývěsky, letáky, přímé oslovení jedinců, doporučení od současného pracovníka, spolupráci se vzdělávacími institucemi, s odbory a úřady práce, využití komerčních zprostředkovatelů a použití počítačových sítí. Používání počítačových sítí neboli e-recruitment se v poslední době velmi rozšířilo. Je založeno na využívání dostupných služeb internetu, zejména webových stránek a elektronické pošty. Vedle těchto tradičních postupů se nabízí i tzv. social networking, kdy podniky využívají při získávání zaměstnanců sociální sítě.

Uveřejněná nabídka zaměstnání navazuje komunikaci mezi zaměstnavatelem a potencionálním uchazečem o zaměstnání, tudíž by měla poskytovat jasné, přesné, úplné a zejména pravdivé informace o možnosti zaměstnání. Pokud je nabídka správně formulovaná je uchazeč sám schopný posoudit, zda se na nabízenou pozici hodí

či nikoliv. Nabídka by měla obsahovat informace o názvu pracovního místa, informace o práci a podniku, místo výkonu práce, kladené požadavky na uchazeče, podmínky výkonu práce, dokumenty požadované od uchazečů a pokyny pro uchazeče (Šikýř, 2016).

#### **2.7.4 Výběr a přijímání pracovníků**

Předešlá činnost zajišťuje podniku dostatečné množství vhodných uchazečů na volné pracovní místo. Vhodní adepti se stávají součástí etapy výběru pracovníků (Šikýř, 2014). Při výběru zjišťujeme, zda má uchazeč ty správné schopnosti, zkušenosti, osobní charakteristiky v takové míře, aby byl schopný vykonávat pracovní činnost a zda má potenciál se profesně posouvat. Samotný výběr je časově i finančně náročný a podílí se na něm vícero lidí, především personální specialisté a vedoucí pracovníci, případně i externí odborníci. Musíme akceptovat, že výběr je oboustranný proces, jelikož podnik vybírá zaměstnance a zaměstnanec si vybírá podnik. Aby podnik mohl vybrat vhodné uchazeče, musí mít možnost výběru, kritéria výběru a metody výběru (Kociánová 2010; Koubek 2007; Horalíková 2004; Dvořáková, 2007).

Podstatou výběru je porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky práce, která by ho očekávala v případě přijetí. Podnik tedy musí definovat kritéria, která bude po uchazečích požadovat a také vhodné metody výběru. Kritéria zahrnují zejména vědomosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti uchazeče (např. metody, které by uchazeči měly být známy), schopnosti a znalosti (např. psychická odolnost), různé osobní charakteristiky a povahové a postoje charakteristiky (Horalíková, 2004).

#### **Proces výběru pracovníků**

Proces představuje úkoly, které na sebe logicky navazují. Proces výběru pracovníků Kociánová (2010) stylizuje do následujících kroků:

1. podrobné prostudování dokumentů uchazečů,
2. první kontakt s vhodnými uchazeči v procesu výběru,
3. shromažďování a analýza informací o uchazečích,
4. přijímací pohovor,
5. zkoumání referencí,
6. představení pracoviště uchazečům a případně i potenciálním spolupracovníkům,
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka,
8. informování uchazeče o výsledku řízení.



## Metody výběru zaměstnanců

Po stanovení kritérií se určí i metody výběru, které představují postupy zkoumání a zvažují způsobilost uchazečů. O výběru metod rozhoduje prostředí firmy. Mezi nejčastěji používané patří hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centra a zkoumání referencí (Šikýř, 2014).

**Hodnocení životopisu** je základní a univerzální metodou. Na základě životopisu rozhodujeme, zda je uchazeč schopný vykonávat pracovní činnost. Životopis slouží k přípravě na výběrový pohovor, kde se ověřují informace uváděné v životopisu. Posuzovatelé se soustředí především na dosažené vzdělání a praxi uchazeče (Šikýř, 2014; Koubek, 2007). **Výběrový pohovor** je nejpoužívanější metodou a je-li správně aplikována, pak je nejúčinnější. Pohovor by proto měl vést kvalifikovaný pracovník. Cílem pohovoru je získat informace o uchazeči, zároveň podat uchazeči informace o podniku a zhodnotit osobnost a povahové rysy uchazeče. Aby toto všechno mohl výběrový pohovor splnit, musí být kvalitně nachystán. V praxi se realizují pohovory mezi čtyřma očima (pohovor vede jeden představitel organizace) či před panelem uchazečů, kdy panel představují osoby, jež obsazované místo dobře znají. Někdy se používá postupný pohovor, kdy uchazeči absolvují několik po sobě jdoucích pohovorů. Firma může volit strukturovaný nebo nestrukturovaný pohovor. Zvolená forma se odvíjí od personální politiky podniku a důležitosti pracovního místa (Koubek, 2007; Horalíková, 2004). **Testování uchazečů** je často diskutovanou metodou výběru. Jsou vymezeny zkoušky, úkoly se stejným zadáním pro všechny kandidáty, jež mají být splněny. Zahrnujeme testy inteligence, osobnosti, schopností a testy situační. Avšak žádný test nedokáže zaručit, že vybereme vhodného kandidáta, proto je tato metoda brána spíše jako doplňková. **Assessment centra** využívají skupinové i individuální úkoly, mohou proběhnout i pohovory, testy osobnosti a schopností. Simuluje se prostředí pracovního místa, přičemž zkouška může být dlouhá celý pracovní den (Livian & Pražská, 1997). **Reference** podávají osoby, jež uchazeče o zaměstnání dobře znají například ze zaměstnání či ze školy. Podnik tak ověřuje dostupné informace a snaží se získat nové. Zkoumat reference může podnik pouze se souhlasem uchazeče.

Významnou funkci mají při výběru zaměstnanců vedoucí pracovníci, zejména pak přímo nadřízení. Ti celou dobu spolupracují s personalisty, zabývají se společně přípravou strukturovaných pohovorů, posuzováním životopisů, vedou pohovory a podílejí se na konečných rozhodnutích. Personální útvar dohlíží na dodržování

zákonů, navrhuje metody výběru a zaobírá se administrativními záležitostmi. Čím důležitější je obsazované pracovní místo, tím větší úlohu personální útvar hraje (Koubek, 2007).

Při závěrečném rozhodování se zaměřujeme na otázky, zda je uchazeč schopný práci vykonávat a zda má o pracovní nabídku opravdový zájem. Pravomoc rozhodnout má manažer, který předá nabídku zaměstnání nejvhodnějšímu uchazeči, jestliže uchazeč nabídku akceptuje, následuje příjem zaměstnance a uzavření pracovní smlouvy.

### **Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků následuje tedy po výběru (Šikýř, 2014). Přičemž pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou, a to na dobu určitou či neurčitou. V pracovní smlouvě musí být uvede druh práce, místo výkonu a den nástupu do práce, mohou tam být uvedeny i jiné náležitosti jako je třeba mzda, povinnosti zaměstnavatele, povinnosti zaměstnance a další. Ve většině firem je po přijetí pracovníka vymezena zkušební doba (Livian & Pražská, 1997). Jakmile je dokončen přijímací proces, kdy byl pracovník zařazen do personální evidence, shromáždily se potřebné dokumenty, přechází firma k procesu adaptace (Kociánová, 2010).

### **Adaptace**

Horalíková (2004) adaptaci popisuje jako proces aktivního přizpůsobování se člověka organizaci a podmínkám, které jsou v ní nastaveny. Noví zaměstnanci se nejprve seznamují s charakterem podniku, zaměstnanec by tedy měl znát základní historii a činnost podniku, poté by se měl seznámit s pracovištěm a nakonec s celkovým provozem podniku. Šikýř (2014) se dále zaobírá sociálním začleněním pracovníka, to zahrnuje seznámení a navázání kontaktů s ostatními zaměstnanci na pracovišti.

### **2.7.5 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků, jejich výkonu a chování patří k činnostem, které vykonávají vedoucí pracovníci na všech úrovních. Pokud je prováděno správně, stává se nástrojem pro zkvalitnění personálu podniku, dosažení lepších výkonů a zvýšení kvality všech činností. Podstatou hodnocení je zjišťování informací, získávání zpětné vazby. Mezi cíle hodnocení patří také zdokonalení pracovního výkonu v budoucnosti. K tomu napomáhá komunikace mezi pracovníky, jelikož mohou například navrhnout postupy, které povedou ke zvýšení produktivity (Hroník, 2006; Veber a kol, 2000).

Při hodnocení využíváme buď formální, nebo neformální formu. Neformálně hodnotíme průběžně v určitém období. Formální hodnocení pak bývá prováděno pravidelně a využívá hodnotící pohovor, při kterém informujeme zaměstnance o pracovním výkonu za určité časové období (Šikýř, 2014). Vedoucí by měl mít na pohovor připravené podklady, o které se může opřít, a začít pozitivně. Na základě zanalyzování pracovníkova výkonu se společně zaměří na jeho rozvoj a poté vedoucí vše zapíše do formuláře (Horalíková, 2004). S výsledky hodnocení musí být pracovníci seznámeni. Výsledky jsou s nimi následně prodiskutovány, aby se pracovníci mohli ke všemu vyjádřit. Podnik hodnocení využívá pro odměňování, rozhodování o pohybu zaměstnanců (Veber a kol, 2000; Koubek, 2007).

### **2.7.6 Odměňování**

Odměňování bývá velmi diskutovanou činností, jelikož proti sobě stojí dvě strany, které musí najít oboustranně přijatelný kompromis v podobě výkonného systému odměňování. Lidé za odměnu považují většinou mzdu či plat, kdy rozlišujeme peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty. Zatímco peněžité plnění je opravdu vypláceno v penězích, tak plnění peněžité hodnoty je vyjádřeno v naturálních jednotkách. Dále je také důležité rozdělovat pojmy mzda a plat. Plat je poskytován zaměstnancům, jejichž zaměstnavatel je ve veřejných službách a správě, plat tedy poskytuje stát. Mzdu poskytují pak všichni ostatní zaměstnavatelé. V současné době má podnik k dispozici také nehmotné formy odměn zahrnující např. profesní růst, odborný rozvoj, určité zaměstnanecké výhody, pochvaly a další. Formy dohromady tvoří celkovou odměnu. Podnik pak pravidelně sleduje efektivnost nastaveného systému odměňování. Zjišťuje se, zda postup odměňování plní svou funkci (Koubek, 2007; Šikýř, 2014).

Armstrong (2015) zdůrazňuje, že odměňovací systém by měl být především spravedlivý, motivující a všem dobře známý. Dále také uvádí základní cíle řízení odměňování:

- odměna pracovníků by měla být závislá na odvedeném pracovním výkonu a vytvořené hodnotě,
- podpora cílů podniku pomocí kvalitních a angažovaných zaměstnanců,
- odměny jsou propojeny s hodnotami podniku a rozvíjí tak kulturu organizace,

- definovat správné chování, výsledky a očekávání.

V některých podnicích je zavedeno i týmové odměňování, kdy pracovníci nedostávají jen svou odměnu, ale také odměnu týmu, která je rozdělena mezi jeho členy. Toto odměňování slouží k podpoře méně efektivních členů, kteří jsou tímto způsobem více motivováni, k posilování kooperativního chování a vyjasnění týmových cílů. Týmové odměňování má i své nevýhody např. některým jedincům se týmové odměňování může zdát nespravedlivé, jelikož neocení jejich vlastní úsilí, ale dívá se na tým jako na celek, nebo se lidé mohou chtít přesunout do lépe fungujícího týmu a tím tak naruší vztahy mezi jednotlivými týmy.

### 2.7.7 Vzdělávání

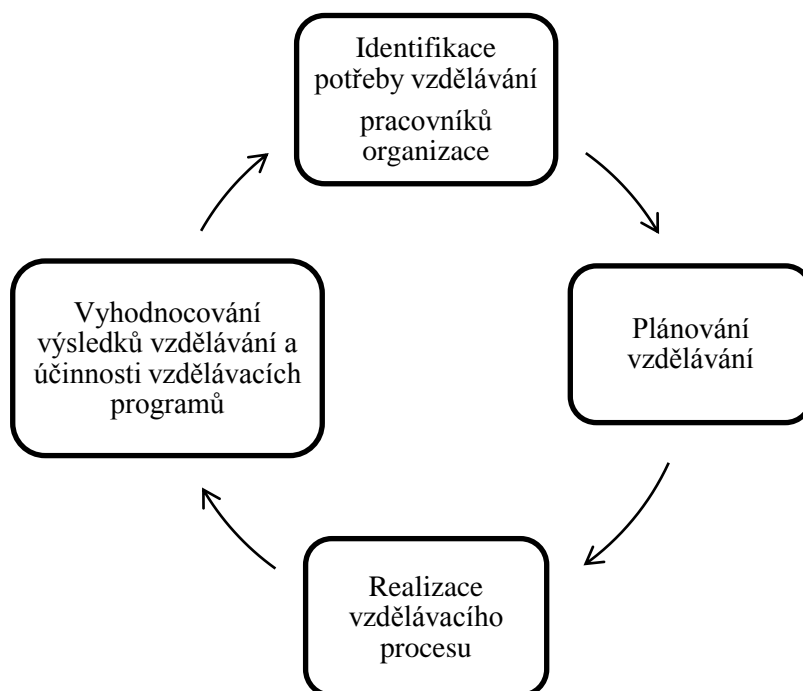
Vzhledem k neustále se měnícímu konkurenčnímu prostředí, změně potřeb, vývoji technologií a vyšším nárokům na kvalitu je potřeba, aby se podnik rychle přizpůsoboval, byl tedy dostatečně flexibilní. S flexibilitou úzce souvisí i rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, kteří flexibilitu podniku do značné míry zajišťují. Podnik na pracovníky hledí jako na investici, nikoliv jako na nákladovou položku, a proto se snaží jejich znalosti a dovednosti neustále rozvíjet (Drucker, 2009; Koubek, 2007).

Je třeba rozlišit několik pojmů jako je lidský kapitál, rozvoj, učení a vzdělávání. Přičemž **lidský kapitál** představuje vědomosti, znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti jedince. To vše může jedinec získat, nebo se s tím narodí. **Učení** je základním označením. Lidé se mohou učit samostatně ale i od ostatních. Styl učení se odvíjí od toho, co se lidé učí a jak moc jim na tom záleží. **Vzdělávání** je pak součástí organizovaného učení a napomáhá rozvoji organizace. Podnik se snaží o rozvoj zaměstnanců. Osobní **rozvoj** souvisí s investováním do lidských zdrojů organizace. Při rozvoji dosahují lidé žádoucí změny, kdy dojde ke zlepšení profesních i osobních znalostí jedince. Plán osobního rozvoje zahrnuje získávání dovedností, schopností a znalostí, které později pracovník využije při výkonu své práce. Při rozvoji se vzdělávání zaměřuje především na silné stránky zaměstnanců, cílem je také minimalizovat jejich slabé stránky (Holátová & Doležalová a kol, 2014; Horník, 2006; Drucker, 2009). Horalíková (2004) osobní rozvoj zaměstnanců dělí na dvě polohy, a to na rozvoj pracovní způsobilosti a rozvoj postojů.

## Cyklus systematického vzdělávání

Systematické vzdělávání je opakujícím se cyklem postaveným na strategii vzdělávání, které vychází z celkové strategie podniku. Systematické vzdělávání pak zahrnuje identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, jeho realizaci a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Holátová & Doležalová (2014) dodávají, že rozvoj a osvojování si nových dovedností a znalostí by nemělo být hlavním cílem vzdělávání. Zaměstnanci by měli změnit styl myšlení a cítění, protože jen tak může dojít k rozvoji podniku a naplnění stanovených cílů.

Schéma 1: Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Koubek (2015)

**Potřebu vzdělávání** podnik pociťuje, dochází-li k nesouladu mezi dovednostmi, znalostmi a schopnostmi pracovníků a požadavky na pracovních místech. Aby podnik mohl identifikovat potřebu, musí mít informace o pracovních místech a pracovnících. Po stanovení potřeby dochází k **plánování vzdělávání**, kdy vymezujeme cíl, cílovou skupinu, vybrané metody vzdělávání, stanovujeme, zda půjde o vzdělávání interní či externí a podle toho vybíráme lektora, který by měl být dostatečně kvalifikovaný, aby byl schopný předat myšlenky pracovníkům a napomáhal tak k jejich rozvoji. Podnik zvolí místo, kde bude vzdělávání probíhat, čas, požadavky na materiální a technické vybavení, metody vyhodnocení výsledků. Poté následuje **realizace vzdělávání**,

jež vychází z plánování vzdělávání. Nejdříve na základě plánování potřeby podnik stanoví vhodnou metodu vzdělávání. Se zvolenou metodou souvisí místo, čas a lektor, jež bude školení zajišťovat. Po výběru vhodné instituce, vybere podnik materiální, technické a finanční vybavení. Poslední fází představuje **vyhodnocování výsledků** vzdělávání, což je zřejmě nejproblematictější částí cyklu. Výsledky vzdělávání totiž nejsou dobře měřitelné a ukazují se až s odstupem času. Podnik posuzuje použití a dodržení metod a zaměřuje se na názory účastníků. Také nejčastěji porovnává výsledky vstupních a výstupních testů účastníků. Většinou se hodnocení dělí na několik samostatných celků. Podniky se ale v poslední době více zaměřují na názory samotných uchazečů (Šikýř, 2014; Koubek, 2007).

### **Metody vzdělávání**

Aby bylo vzdělávání přínosné, musí podnik zvolit správnou metodu vzdělávání. Metoda by měla být zvolena dle konkrétní potřeby, cíle vzdělávání a stylu vzdělávání účastníků. Díky zvolené metodě účastníci získají potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti. Metody rozdělujeme na dvě skupiny, a to na metody na pracovišti a mimo pracoviště. **Vzdělávání na pracovišti** je samostatně řízené vzdělávání. Pracovníci se tak učí během vykonávání pracovních úkonů a jde tedy o neformální vzdělávání. Při vzdělávání na pracovišti podnik využívá mentorování, koučování, rotace práce, asistování a instruktáž při výkonu práce. Vzdělávání na pracovišti má také své nedostatky, jelikož úspěšnost tohoto vzdělávání je závislá na vstřícnosti ostatních zaměstnanců, existuje zde ale také pravděpodobnost, že si pracovník osvojí špatné návyky. **Vzdělávání mimo pracoviště** se zpravidla koná ve zvláštních zařízeních, vývojových pracovištích. Většinou se vzdělává větší skupina pracovníků. Mezi tyto metody patří přednášky, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, outdoorové aktivity a semináře.

Zde jsou zobrazeny nejčastěji používané metody jak na pracovišti tak i mimo něj:

- Instruktáž při výkonu práce – v tomto případě zaměstnanec pozoruje a snaží se napodobovat zkušeného pracovníka. Tuto metodu využíváme například na zaučení u výrobních strojů.

- Asistování – zaučující se pracovník asistuje při výkonu práce zkušenému pracovníku a přitom se učí pracovní postupy, může si však osvojit i špatné návyky zkušeného pracovníka.
- Pověření úkolem – školitel zadá pracovníku úkol, který musí splnit s použitím získaných znalostí a dovedností. Zaměstnanec tak musí pracovat samostatně a přebírá odpovědnost za vykonanou práci.
- Rotace práce – pracovník je průběžně přemísťován na různé pozice, kde plní potřebné úkoly a rozšiřuje si tak kvalifikaci.
- Koučování – jde o osobní přístup, který napomáhá rozvíjení znalostí. Koučování zahrnuje podporu vzdělávání, delegování a komunikaci s lidmi.
- Mentorování – při mentorování jsou vybráni školení jedinci, kteří napomáhají zaměstnancům při jejich vzdělávání, dávají rady, podporu a jsou jim odborným vedením.
- Přednáška – zaměstnanci poslouchají výklad lektora jako ve škole. Lektor snadnou cestou předává potřebné informace.
- Seminář – je obdobou přednášky s tím rozdílem, že mezi lektorem a pracovníky pak dochází k hromadné diskuzi.
- Demonstrování – lektor ukazuje zaměstnancům pracovní postupy ve vzorových či reálných podmínkách, zaměstnanci si tak osvojí znalosti a poté lépe dosahují žádaného výkonu.
- Případové studie – pracovníci kolektivně řeší vzorový či reálný problém. Toto cvičení zdokonaluje analytické a systémové myšlení zaměstnanců.
- Outdoorové aktivity – pracovníci rozvíjí své bezprostřední schopnosti pomocí aktivit v přírodě, poté je lépe používají při pracovním výkonu (Šikýř, 2016; Armstrong, 2015).

**E-learning** je metodou, která může být využita jak na pracovišti, tak i mimo něj. Při e-learningu podnik používá informační a komunikační technologie, pomocí nichž dochází ke vzdělávání jednotlivých zaměstnanců. Technologie podávají zájemcům potřebné znalosti a nahrazují tak lektora. Výhodou je především rozmanitost a atraktivnost, kdy technologie při výkladu využívá textu, obrázků, grafů a případně

i videí. Tímto způsobem se snaží pracovníka zaujmout. Mezi výhody patří i časová a prostorová nezávislost. E-learning má i své nevýhody, mezi něž patří například nevyužitelnost pro rozvoj měkkých dovedností, jako je například teambuilding, prezentace či komunikace, jelikož u těchto dovedností potřebuje pracovník styk s lidmi. I přestože se technologie neustále inovují a zlepšují, pořád nedochází k nahrazení klasických metod e-learningem (Armstrong, 2015; Šikýř, 2016).

### **Učící se organizace**

Učící se organizace je novým typem organizace. Vyznačuje se tím, že se lidé neustále vzdělávají a obohacují své schopnosti a dovednosti, přičemž se podnik sám přeměňuje. Většinou se lidé učí kolektivně a sdílí své znalosti s ostatními. Zaměstnanci mají díky myšlení organizace větší možnost osobního rozvoje (Armstrong, 2015).

### **2.7.8 Motivace**

Motivace je jednou z nedůležitějších oblastí personálního řízení, proto jí podnik věnuje značnou pozornost. Jde o sílu, která orientuje a směřuje naše chování ke stanovenému cíli, uvádí tak do pohybu síly fyzické i psychické. Moderní personalistika na pracovníky už nehledí jako na nákladovou položku, ale stávají se aktivní položkou, a proto je podnik ochotný do pracovníků investovat. Neboť kvalifikování a motivování zaměstnanci dosahují vyšších výsledků a lépe tak splní stanovené cíle. Motivace ale nemusí být pouze pozitivní, může také vést k nesplnění úkolů a v tom případě mluvíme o negativní motivaci, proto členíme motivy do tří skupin, a to na motivy aktivní, podporující a potlačující.

Pracovníky podnik motivuje nejčastěji pomocí různých stimulů, jimiž bývají např. zaměstnanecké výhody, které podnik poskytuje za oddanost podniku. Mezi nejčastěji používané výhody patří kulturní a sportovní aktivity, stravování, příspěvky na dojíždění, přidělení pracovního automobilu, telefonu či počítače a další. Tyto odměny spadají do tzv. vnější motivace, tyto stimuly nemusí působit napořád, a proto je pro podnik lepší vnitřní motivace. Při vnitřní motivaci vnímá zaměstnanec práci jako velmi důležitou a je tedy větší pravděpodobnost, že bude mít chuť se rozvíjet a bude podávat kvalitní pracovní výkon. Vnitřní motivace tedy vychází z práce samotné (Armstrong, 2015; Holátová & Doležalová a kol, 2014).

Motivování pracovníků má mnoho teorií, které podnik může zvolit, například Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, McGregorova teorie X a Y



(Veber a kol, 2000). Armstrong (2015) pak dodává MCClellandovu teorii potřeb, teorii očekávání či teorii spravedlnosti.

### **2.7.9 Péče o pracovníky**

Dle Armstronga (2007) se péče o pracovníka týká jednotlivých služeb, které podnik pracovníkům nabízí a poskytuje. Služby dělíme na individuální a skupinové. Individuální služby se vztahují k nemocím, úmrtím blízkých osob, rodinným problémům či problémům v zaměstnání atd. Do skupinových služeb spadají především společenské a sportovní aktivity. Šikýř (2016) pak preferuje rozdělení na péči povinnou a dobrovolnou. Povinná péče je dána pracovní právními předpisy a smlouvami. Zahrnuje pracovní podmínky zaměstnanců, jejich odborný rozvoj, stravování a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. Dobrovolná péče zahrnuje personální politiku podniku, konkrétněji pak pracovní dobu, prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pracovní vztahy.

Pracovní prostředí se výrazně podepisuje na výkonu zaměstnanců. Většinou uvažujeme o fyzickém prostředí, do kterého se řadí osvětlení, architektonické řešení, klima, barevnost či hluk na pracovišti. Ale pracovní prostředí ovlivňuje také komunikaci mezi pracovníky a samotné pracovní vztahy na pracovišti (Gallwey, 2010). S pracovním prostředím souvisí i pracovní doba, které vymezuje, kdy se pracovník bude zabývat prací, kdy budeme mít čas na odpočinek a kdy bude mít čas pro sebe. Aby nedošlo ke střetu zájmů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, je délka pracovní doby stanovena zákonem. Zaměstnavatel musí zavádět opatření, která slouží k zamezení vzniku příčin, které by mohly být ohrožující na životě a zdraví pracovníka. Pomocí opatření se podnik snaží zamezit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Na bezpečnost práce a ochranu zdraví dohlíží Český úřad bezpečnosti práce (Koubek, 2007; Kociánová, 2010).

### **2.7.10 Skončení pracovního poměru**

Skončení pracovního poměru představuje pasivní stránku personální mobility. Pracovní poměr může být ukončen zaměstnancem či zaměstnavatelem. Pokud pracovní poměr skončí zaměstnanec, pak mluvíme o rezignaci. V tomto případě se podnik zabývá důvody, které pracovníka vedly k podání výpovědi a snaží se tak předejít odchodům dalších zaměstnanců ze stejného důvodu. Skončení pracovního poměru

ze strany zaměstnavatele je označováno jako propuštění zaměstnance. Podnik může zaměstnance propustit pouze z důvodů, které stanovuje zákon.

Pracovní poměr se tedy ukončuje pouze dle stanovení zákoníku práce, a to na základě právního jednání, právní události či na základě soudního jednání. **Právním jednáním** se myslí rozvázání pracovního poměru buď oboustranným jednáním, kdy je sepsána dohoda, či jednostranným jednáním v podobě výpovědi, okamžitého zrušení či zrušením ve zkušební době. **Právní událost** nastane v případě uplynutí sjednané doby u pracovní smlouvy s dobou určitou. Nebo pokud cizinci či fyzické osobě, která nemá státní příslušnost, uplyne doba, na kterou bylo sjednáno pracovní povolení, či smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele, který podniká jako fyzická osoba. **Soudní rozhodnutí** představuje zrušení povolení k pobytu nebo vyhoštění cizince či fyzické osoby bez státní příslušnosti. (Šikýř, 2016; Koubek, 2007, Kociánová, 2010).

## **3 Metodika a cíl práce**

### **3.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit současný stav personálního řízení ve zvoleném podniku, posouzení fungování personálních činností a následné navrhnutí případných změn pro zlepšení systému řízení v této oblasti. Analýza byla provedena v jihlavské pobočce společnosti Stavebniny DEK, a. s.

V podniku tedy byly prozkoumány a analyzovány vztahy na pracovišti a personální činnosti, a to především analýza a tvorba pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání nových pracovníků, hodnocení, odměňování, motivace, podnikové vzdělávání a péče o zaměstnance. Díky analýze těchto činností byly navrženy změny k jejich zlepšení.

### **3.2 Metodika**

První část práce obsahuje teoretické znalosti související s problematikou personálního řízení. Ty byly čerpány z odborné literatury v českém i anglickém jazyce. Terminologie, která je vysvětlena v teoretické části, je popsána i v praktické části práce.

Na teoretickou část plynule navazuje část praktická, která se zabývá systémem personálního řízení ve vybrané společnosti. Pro analýzu podniku byly využity kvalitativní i kvantitativní metody výzkumu. Kvalitativní metodu představují nestrukturované rozhovory, které byly vedeny především s vedoucími pracovníky, konkrétně s ředitelem pobočky a vedoucí odbytu. Ke kvantitativní metodě řadím dotazníkové šetření, které bylo v podniku provedeno na začátku roku 2018.

Praktická část nejprve obsahuje charakteristiku zvoleného podniku. Dále je zanalyzován stav personálního řízení a jednotlivé personální činnosti, které jsou v podniku prováděny. Následuje samotný výzkum, který probíhal formou dotazníkového šetření. Šetření bylo provedeno v únoru 2018. Prostřednictvím vedoucí odbytu obdržel každý zaměstnanec jednoduchý dotazník, který se skládal z 23 otázek. Všechny otázky byly uzavřeného typu a zaměřovaly se na vykonávání personálních činností v podniku. Dále se týkaly spokojenosti a případných nedostatků, které zaměstnanci v podniku pociťují. Dotazník vyplnili všichni zaměstnanci jihlavské pobočky, tudíž byla analýza provedena na základě všech dostupných informací. Ty jsou

pro přehlednější zobrazení a pochopení v práci vyobrazeny v podobě grafů. Ostatní data v práci byla získána především z interních dokumentů podniků, kde jsou například navrženy postupy, jak jednotlivé personální činnosti vykonávat, a z již dříve zmiňovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky. V závěru práce jsou navrženy změny ke zlepšení a zefektivnění současného stavu personálního řízení v podniku.

## 4 Praktická část

V této kapitole jsou popsány výše zmíněné personální činnosti a personální řízení jako takové. Pro rozbor personální práce v podniku byla vybrána akciová společnost Stavebniny DEK, konkrétně jejich pobočka v Jihlavě, která v současné době zaměstnává 18 zaměstnanců.

### 4.1 Charakteristika podniku

Tabulka 1: Základní údaje Stavebniny DEK, a. s.

<b>Obchodní firma</b>	<b>Stavebniny DEK a.s.</b>
<b>Právní forma</b>	Akciová společnost
<b>Sídlo</b>	Tiskařská 257/10, Malešice, 108 00 Praha 10
<b>Základní kapitál</b>	2 000 000,- Kč
<b>Předmět podnikání</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Identifikační číslo</b>	037 48 600
<b>Jediný akcionář</b>	DEK a.s., IČ: 276 36 801 Praha – Praha 10, Tiskařská 10/257, PSČ 108 00
<b>Statutární ředitel</b>	Ing. Vít Kutnar, datum narození 2. 12. 1969 Jeníkovická 383, Klánovice, 190 14 Praha 9 Den vzniku funkce: 27. 1. 2015
<b>Datum vzniku</b>	27. 1. 2015

Zdroj: Obchodní rejstřík, přepracováno autorem

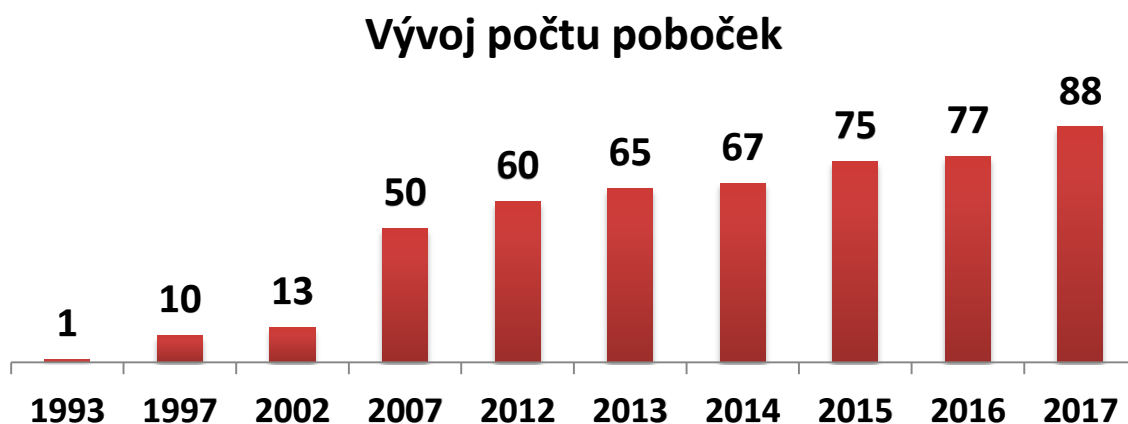
Stavebniny DEK, a. s. je ryze česká společnost, která vznikla v roce 1993. Tehdy byla známá pod obchodní značkou DEKTRADE, s. r. o.. Společnost se od počátku zaměřuje na obchod se stavebním materiálem. Nejprve především na distribuci a poradenství v oboru stavebních izolací. Na konci roku 1993 už společnost patří mezi významné dodavatele asfaltových pásů v České republice. Během let se společnost rozrůstá a postupně rozšiřuje svoji působnost po celém území České republiky. Od roku 2002 je DEKTRADE vlastníkem certifikátu ISO 9001 a o rok později firma mění svou právní formu a stává se akciovou společností. Spolu s rozšiřující se územní působností rozšiřuje společnost i svou nabídku služeb a zakládá sesterské společnosti, které se specializují na jednotlivá odvětví, a vzniká holdingové uspořádání firem. Mateřskou firmou je DEK a.s., která je výhradním vlastníkem firem DEKTRADE a.s., DEKPROJEKT s.r.o., DEKMETAL s.r.o. a DEKWOOD s.r.o. Holding zajišťuje dceřiným společnostem většinu servisních činností, jako jsou činnosti

ekonomické, personální, IT, marketingové či provozní. Stavebniny DEK, a. s. jsou největší společností holdingu a dlouhodobě obsazují první příčky mezi dodavateli stavebních materiálů v České republice. Obchodní značku Stavebniny DEK společnost používá od roku 2015. Celá skupina DEK zaměstnávala v roce 2017 přes 1900 zaměstnanců a o rok dříve dosáhla obrátu takřka 11,6 miliard Kč.

Jak již je výše zmíněno společnost kromě dodávek stavebního materiálu poskytuje i další služby, mezi něž patří technická pomoc realizačním firmám, program technické podpory, který je určen profesionálům ve stavebnictví, či konzultace na stavbách. Nelze opomenout poskytování produktových školení, která jsou primárně určena pro zákazníky. Společnost neustále rozšiřuje svůj sortiment a snaží se tak zákazníkům poskytnout kompletní servis v oblasti stavebnictví, a tak zavádí půjčovny nářadí a stavební mechanizace a dále také mícháreny omítek a barev a klempířské dílny.

Pobočky firmy jsou rozmístěny po celém území České republiky a několik poboček najdeme také na Slovensku. V současné době je možné navštívit 72 prodejen v České republice a 16 na Slovensku.

**Graf 1: Vývoj počtu poboček**



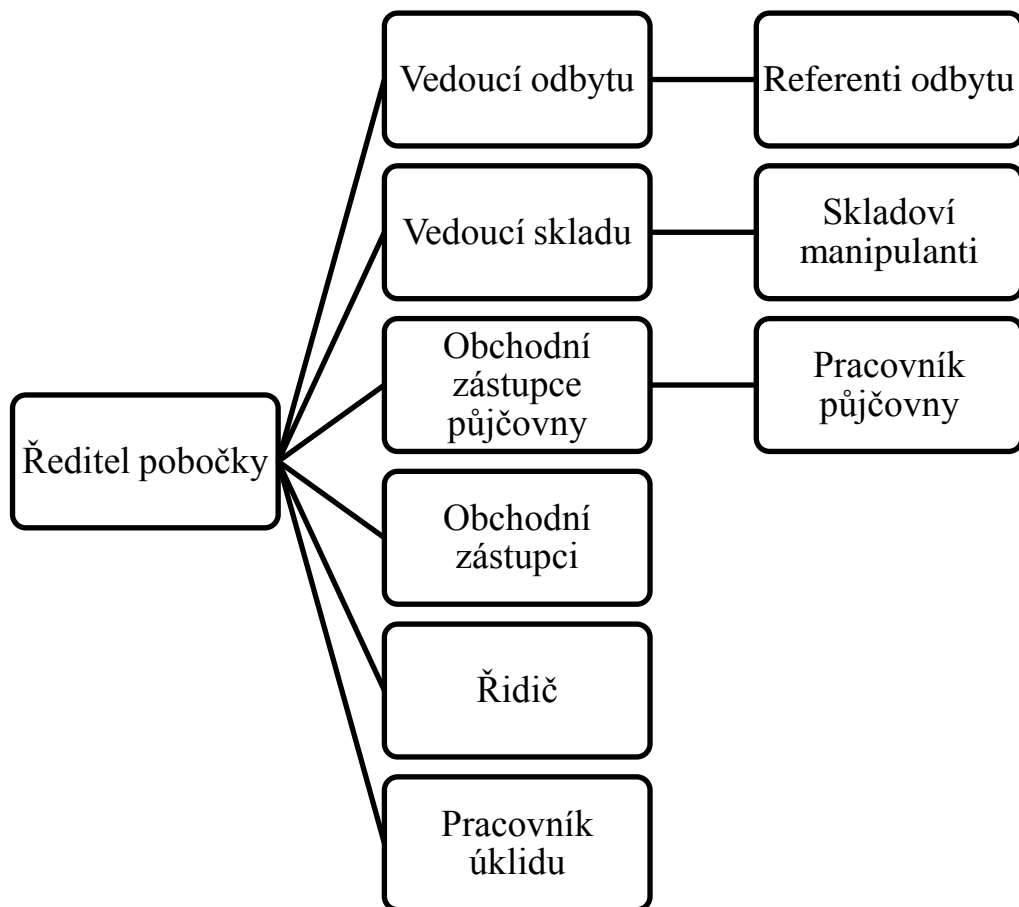
Zdroj: Stavebniny DEK, přepracováno autorem

### **Stavebniny DEK Jihlava**

Stavebniny DEK, a. s. jsou v Kraji Vysočina zastoupeny celkem čtyřmi pobočkami, a to v Jihlavě, Pelhřimově, Třebíči a nově také ve Žďáře nad Sázavou. Jihlavská pobočka byla založena 1. 1. 2002, tehdy byla ještě známá pod obchodní značkou DEKTRADE. Od založení pobočky, která se nachází v hlavní průmyslové zóně v Jihlavě, se sortiment zboží a služeb rozrostl, a tak přibyla například půjčovna nářadí a mechanizace, mícháreny omítek a barev a také klempířská dílna. Díky všem

těmto službám se Stavebniny DEK řadí mezi největší dodavatele stavebních materiálů v kraji. V současné době, zde pracuje 18 zaměstnanců. Ve firmě najdeme hned několik pracovních pozic. Nejvýše postavenou funkcí na pobočce v Jihlavě je samozřejmě ředitel pobočky, který je přímo nadřízený obchodním zástupcům, vedoucí odbytu, pracovníku půjčovny, řidiči, vedoucímu skladu a pracovníku úklidu. Zařazení výše zmíněných pozic znázorňuje schéma organizační struktury.

Schéma 2: Organizační struktura pobočky



Zdroj: interní dokumenty podniku

## 4.2 Personální řízení

V podniku byl analyzován systém personálního řízení. Pobočka nemá vlastní personální útvar ani pozici personalisty. Většina závažnějších personálních rozhodnutí je uskutečňována na oddělení lidských zdrojů či mzdové účtárně celého holdingu. Z toho vyplývá, že základní personální práci vykonává zejména ředitel pobočky

Ředitel provádí tyto základní personální činnosti, mezi něž patří především:

- vytváření a správa pracovních míst,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- péče o pracovníky,
- ukončení pracovního poměru.

Tyto činnosti je ředitel schopen vykonávat sám či s pomocí svých podřízených pracovníků, a to především díky dlouhodobé praxi a dobré orientaci v obchodní činnosti společnosti. To vše dává předpoklady pro dobře vykonanou práci. Nápomocná mu může být i vedoucí odbytu, která řediteli napomáhá například u osobních pohovorů, či je dokonce sama vyřizuje.

#### **4.2.1 Řízení pracovníků**

Jedinou kompetentní osobou, která v podniku řídí pracovníky, je ředitel pobočky. Tomu jsou dle organizační struktury podřízeni všichni pracovníci na pobočce. Sám je však odpovědný regionálnímu řediteli Kraje Vysočina a Jihomoravskému kraji. Ředitel dohlíží na chod a správu pracoviště, za které je odpovědný. Dále následují obchodní zástupci, kteří přispívají k udržování a rozvoji obchodních příležitostí jak u stálých, tak u nových zákazníků. Jejich hlavní činností je každodenní setkávání se stávajícím klienty a vyhledávání klientů nových. Každý obchodní zástupce má přiřazeného referenta odbytu, který se se svým obchodním zástupcem specializuje na určitý sortiment. Referent pak zpracovává podklady k objednávkám, které předá svému obchodnímu zástupci. Dále jsou zde referenti, kteří pracují pouze na podnikové prodejně. Jejich náplní práce je tedy každodenní obsluha zákazníků. Referentům odbytu je nadřízená vedoucí odbytu, která se zodpovídá řediteli pobočky a zároveň dohlíží na veškerou činnost, která se odbytu týká. Má tedy pod sebou jak referenty na prodejně, tak referenty, kteří spolupracují s obchodními zástupci. Přemísťování zboží a materiálu k zákazníkům zajišťují skladoví manipulanti, kteří pracují uvnitř areálu, a také řidič. Poté se zde nachází paní na úklid a pracovník půjčovny nářadí a mechanizace.

### **4.3 Personální činnosti**

Níže jsou popsány jednotlivé personální činnosti, které se v podniku provádí a na které byla v podniku provedena analýza.



### 4.3.1 Pracovní místo

Většina současných pracovních míst byla v podniku vytvořena při otevření pobočky. Mezi základní pracovní místa dříve patřila místa ředitele pobočky, vedoucí odbytu, referentů odbytu, obchodních zástupců, řidiče, zaměstnanců skladu a úklidu. S rostoucí nabídkou služeb přibyla pozice pracovníka půjčovny. Místa, která se nacházejí na této pobočce, najdeme i na jiných pobočkách společnosti Stavebniny DEK, a. s.

**Vytváření pracovních míst** se odvíjelo od nabízených služeb, které vyžadují určité pracovní úkoly, povinnosti a zároveň vyžadují odpovědnost. To vše bylo spojeno do jednotlivých pracovních míst a ty pak dohromady tvoří výše zobrazenou organizační strukturu. Vzhledem k neustále se rozšiřující nabídce služeb, zde existuje velká pravděpodobnost, že v podniku budou vznikat nová pracovní místa.

Každé pracovní místo má svůj **popis**, který je zaměstnanci poskytnut při nástupu na pracovní pozici. Pracovní popis obsahuje seznam činností a úkolů, které by měl zaměstnanec vykonávat. Dále popis pracovního místa zahrnuje pracovní postupy a metody, jak jednotlivé úkoly vykonávat a také informace o průběhu zaškolení pracovníka. Tím je myšleno, kdo se bude pracovníkovi věnovat, do jaké doby by měl absolvovat základní školení, co se od zaměstnance očekává a tak dále.

### 4.3.2 Personální plánování

Personální plánování jako takové je zajištěno holdingem. Vzhledem k tomu, že se firma zabývá obchodní činností v oblasti stavebnictví, tak se v podniku vyskytuje sezónnost, té je přizpůsobena i otevírací doba podniku. Jelikož hlavní sezóna začíná na jaře a končí na podzim, je v tomto období prodloužena otevírací doba společnosti. Podnik však nepřizpůsobuje počet zaměstnanců sezóně, tudíž je v podniku zaměstnán přibližně stejný počet pracovníků během celého roku. Ti jsou prozatím schopni dodržet všechny své závazky a odvést požadovanou práci. V současné době je v podniku podstav, není prozatím obsazeno pracovní místo obchodního zástupce půjčovny a také jsou volné dvě pozice skladových manipulátů. Tuto situaci se podnik snaží vyřešit ještě před začátkem nadcházející sezóny.

### 4.3.3 Získávání zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců podléhá stanoveným pravidlům a postupům, které jsou ve společnosti nastaveny. To znamená, že všechny pobočky postupují stejně.

Podle těchto postupů si nejdříve každý vedoucí pracovník musí uvědomit, že nejen společnost hledá vhodného kandidáta na volné pracovní místo, ale i uchazeč si vybírá ideálního zaměstnavatele, a proto je pro podnik důležité, aby uchazeči byli co nejvíce ztotožnění s firemní kulturou. V současné době je nezaměstnanost velmi nízká, a proto je obtížné najít vhodné kandidáty na volnou pracovní pozici.

Vzhledem k tomu, že podnik získává zaměstnance především z vnějších zdrojů, tak vše začíná inzercí volné pracovní pozice, kterou je potřeba průběžně aktualizovat. S aktualizací pomáhá pobočkám celopodnikové oddělení lidských zdrojů. Při inzerci podnik nejčastěji využívá své internetové stránky, kde uchazeči mohou najít volné pozice na všech pobočkách společnosti i jednotlivých dceřiných společnostech. Další možností jsou internetové portály, či využití sociálních sítí, kde se v současné době pohybuje mnoho lidí. Zajímavostí je, že jihlavská pobočka nespolupracuje s Úřadem práce. Samotná inzerce však není dostačující, pokud se vedoucímu nedaří najít vhodného kandidáta, pak se často obrací na své známé, okolí a výjimkou není také konkurence.

#### 4.3.4 Výběr zaměstnanců

Jestliže podnik najde vhodné uchazeče o pracovní pozici, následuje **selekce životopisů**. Při selekci si vedoucí musí uvědomit jaké vlastnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti by měl kandidát mít. Na životopis je v poslední době kladen velký důraz. Pro společnost jsou také důležité, ale snaží se jim nepřikládat tak velký význam, jelikož je možné, že ne všichni uchazeči se umí v životopise ukázat v tom nejlepší světle a někteří tam naopak „prodávají“ i to, co neumí. Vedoucí si tedy ověřují informace buď pomocí předběžných telefonických pohovorů, nebo při osobním pohovoru. Jestliže uchazeč úspěšně projde selekcí životopisů, je mu přiřazeno uchazečské číslo, pod kterým pak v organizaci vystupuje.

Jakmile vedoucí vybere vhodné kandidáty dle životopisů, přichází na řadu **pozvánka na pohovor** a předběžný telefonický pohovor. Již při prvním telefonickém kontaktu zjišťuje vedoucí pracovník kandidátův zájem o práci a jeho vyjadřovací schopnosti. Pochopitelně představí firmu, sebe a důvod, proč kandidátu volá. Poté se společně domluví na přesném čase pohovoru, přičemž se vedoucí snaží kandidátu vyjít vstříc. Poté bývá uchazeči poslán i email s pozvánkou na pohovor, který obsahuje adresu, telefonický kontakt a základní informace k pohovoru.

Na osobním pohovoru pak vedoucí pracovník představí sebe či další přítomné osoby a seznámí uchazeče s průběhem pohovoru. Většina uchazečů pak na prvním osobním pohovoru píše **vstupní test**, který simuluje práci ve stresu. Proto je důležité, aby měl uchazeč na test absolutní klid. Vedoucí tedy musí zabezpečit volnou místnost, kde uchazeč bude psát test. Test je psán na počítači, kde se uchazeči generují různé otázky, zaměřené především na schopnost rychle a správně reagovat. Uchazeč má možnost si v klidu několikrát přečíst otázku, jakmile se rozhodne otázku zodpovědět, spouští se čas, který je na otázku vymezen. Po ukončení testu odešle uchazeč výsledky, ty jsou pak obratem poslány vedoucímu a zároveň uloženy do databáze firmy, kde se test spáruje s uchazečským číslem. Aby uchazeč uspěl, musí v testu dosáhnout alespoň na 115 bodů. Po zdárném zvládnutí testu následuje pohovor s vedoucím pracovníkem.

Poté tedy absolvuje uchazeč **osobní pohovor**. Kde se ho vedoucí ptá na základní otázky ohledně jeho postojů a představ, poté vybrané části životopisu a samozřejmě nechybí představení firmy a náplň nabízené pozice. Po uchazečích jsou vyžadovány konkrétní odpovědi, aby si vedoucí mohl ověřit detaily, na nichž mu záleží. Ten také nejčastěji využívá otevřené otázky, které může během pohovoru i několikrát opakovat. Díky pokládání stejné otázky, pouze jinak položené, může vedoucí pozorovat, zda si kandidát neprotiřečí. Otevřené otázky umožňují kandidátu, aby se mohl plně projevit. Pokud je více kandidátů a jedná se o vyšší pozici, je pravděpodobné, že bude následovat druhé a závěrečné kolo. V tomto případě je lepší, když jsou u pohovoru alespoň dvě osoby, přičemž jedna osoba pohovor vede a druhá poslouchá a zaznamenává odpovědi. Vedoucí podrobněji rozebírá zkušenosti kandidáta, zájem o práci a také zjišťuje, jestli se kandidát neuchází o práci i jinde. Poté se společně domluví na předběžném možném termínu nástupu a mzdových podmínkách.

Pak už je pouze na vedoucím pracovníku, kterému uchazeči dá přednost. Základním pravidlem je obeznámit s **výsledkem výběrového řízení** všechny uchazeče, a to nejdéle do jednoho měsíce. Ne všichni uchazeči, ale musí skončit jako neúspěšní. Je možné, že někteří třeba nemají „pouze“ požadované zkušenosti. V tomto případě nastávají dvě situace, a to možnost kontaktovat oddělení lidských zdrojů, kde uchazeči mohou najít jiné uplatnění. Případně může uchazeči vedoucí nabídnout možnost, že ho bude kontaktovat, jakmile se objeví pozice, která by odpovídala jeho profilu.

Výběrovým řízením výběr uchazeče nekončí, jelikož zde pořád existuje určitá pravděpodobnost, že si to vybraný uchazeč rozmyslí. Jestliže kandidát nenastupuje

do zaměstnání v nejbližší době, zůstává s ním vedoucí pracovník v kontaktu a pravidelně se ujišťuje, zda kandidát neztratil zájem o nabízenou pracovní pozici.

#### 4.3.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Po rozhodnutí o přijetí pracovníka nastává klasický postup. Při prvním pracovním dnu vyplní nový pracovník dotazník, jež obsahuje osobní údaje potřebné k **sepsání pracovní smlouvy**. Ředitel pobočky oskenuje občanský průkaz, pojištěneckou kartu a případně řidičský průkaz. To vše odešle i s vyplněným dotazníkem na oddělení lidských zdrojů, které připraví pracovní smlouvu, kterou během dne opět zašlou na pobočku. Zde ji s pracovníkem uzavírá ředitel pobočky. Pracovní smlouva je nejprve sepsána na dobu určitou, která je v podniku nastavena na 6 měsíců, přičemž zkušební doba jsou tři kalendářní měsíce. Pokud je oboustranná spokojenost, přechází smlouva na dobu neurčitou.

Následuje **školení** o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, požární ochraně a případně referentské zkoušky elektronickou formou. Výstupem je certifikát o úspěšném absolvování s platností na jeden kalendářní rok, jež je poslán opět elektronickou formou. Certifikáty jsou následně zaslány technikovi BOZP a kopie certifikátů jsou založeny na pobočce.

Následně je sjednána **vstupní lékařská prohlídka**. Holding má uzavřenou smlouvu se společností Medikaal-TT, s.r.o., která dohlíží na to, aby všichni zaměstnanci absolvovali vstupní lékařskou prohlídku u lékaře, s nímž má společnost sepsanou smlouvu. Jakmile zaměstnanec prohlídku absolvuje a doručí potřebné dokumenty, ukládá se celá jeho složka na oddělení lidských zdrojů.

Nový pracovník je seznámen s pracovištěm a svými spolupracovníky. **Adaptace** je závislá na zařazení pracovního místa. Zpravidla je tří měsíční a probíhá během zkušební doby. Nadřízený pracovník určí novému zaměstnanci mentora, pokud jím není on sám. Mentor zná předpisy a procesy vykonávané na novém pracovním místě, zodpovídá první dotazy nového pracovníka a seznamuje ho s pracovními postupy využívanými na pracovním místě. Zároveň mu pomáhá navázat vztahy se spolupracovníky a zorientovat se na pracovišti.

Zaměstnanec obdrží popis pracovního místa, který obsahuje i seznam školení, která ho v nejbližší době čekají. S pracovními úkoly mu ze začátku pomáhá zvolený mentor. Ten nového pracovníka podporuje a především mu dává prostor, aby se mohl vyjádřit a ptát se na nejasnosti. Zároveň mu poskytuje zpětnou vazbu a upozorňuje

pracovníka na oblasti, ve kterých by se měl zlepšit. Nadřízený pracovník pak průběžně kontroluje, jak se zaměstnanec seznamuje s pracovními úkoly a jestli dodržuje adaptační plán. Na závěr zhodnotí nadřízený pracovník společně se zaměstnancem průběh zkušební doby.

#### 4.3.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení v tomto podniku probíhá z obou stran, tedy ze strany zaměstnavatele, ale i ze strany zaměstnanců.

##### Hodnocení zaměstnanců

Ve firmě probíhá každoročně hodnocení zaměstnanců, zpravidla v prvním čtvrtletí roku. Cílem hodnocení je získat od podřízených pracovníků jejich zpětnou vazbu, motivovat zaměstnance k lepším výkonům, dát jim najevo, že se organizace zajímá o jejich názor a porovnat zaměstnance mezi sebou. Dotazník obsahuje 7 témat, u nichž jsou minimálně 3 podtémata, ke kterým se zaměstnanec může vyjádřit. Témata v dotazníku se vztahují k pracovnímu prostředí, kolektivu, vztahu s nadřízeným, komunikaci ve firmě, pracovnímu kolektivu, náplni práce, vzdělávání a dalšímu rozvoji, mzdovému systému a výši mzdy pracovníků. Zpravidla je u témat navržen bodovací systém a také možnost volné odpovědi, kde zaměstnanci mohou navrhnout změny, či se vyjádřit k danému tématu. V dotazníku jsou patrné vzájemnosti jednotlivých témat a jim přiřazených otázek. V následující tabulce je znázorněna závislost proměnných v dotazníku.

**Tabulka 2: Závislost proměnných v dotazníku**

Nezávislé proměnné	Závislé proměnné
Vztah s nadřízeným	Celková spokojenost
Mzda a benefity	Pravděpodobnost doporučení známým
Pracovní prostředí	Pravděpodobnost zůstat ve firmě
Firemní komunikace	Loajalita zaměstnance

##### Hodnocení nadřízeným

Nadřízený pracovník provede hodnocení jednotlivých zaměstnanců elektronicky v Agendě firmy. Dotazník vyplňuje pro každého pracovníka zvlášť. V dotazníku hodnotí například jejich pracovní výkon, účelnost práce, vztah k práci, spolupráci a další. Výsledkem je numerické skóre, které umožňuje porovnávat zaměstnance mezi sebou a zároveň sledovat jejich vývoj v čase. Nadřízený pracovník se též zaměřuje

na slovní hodnocení zaměstnanců a také na poznámky a návrhy na zlepšení a stanovení cílů. Veškeré podklady si s sebou nese nadřízený pracovník na hodnotící pohovor.

Pro hodnotící pohovor si nadřízený pracovník se zaměstnancem vyhradí předem čas a prostor. Měla by být vytvořena přátelská atmosféra a zaměstnanec je hned na začátku seznámen s jeho průběhem. Nadřízený poté předloží zaměstnanci vytvořené hodnocení. V něm se snaží zaměstnanci vysvětlit, jak a proč tak zaměstnanec v jednotlivých oblastech ohodnotil. Nepsaným pravidlem je, že hodnocení začíná pozitivním ohodnocením zaměstnance a až potom se přechází k podnětům ke zlepšení. Pracovník má pochopitelně právo se ke všemu vyjádřit. Později přichází na řadu zaměstnanecký dotazník, který vyplnil pracovník, kde se opět společně zaměřují na jednotlivé odpovědi. Ke konci pohovoru pak společně stanovují cíle, kterých by měl zaměstnanec během roku dosáhnout.

#### **4.3.7 Odměňování**

Ve firmě se pro stanovení a výpočet mzdy používá smluvní základní mzda s podílovou prémie. Velikost základní mzdy a procentuální část podílové prémie je uvedena v pracovní smlouvě každého zaměstnance, přičemž pracovní smlouvu s pracovníkem uzavírá ředitel pobočky.

Základní mzdou se rozumí pevná měsíční sazba, kterou zaměstnanec obdrží na účet pravidelně každý měsíc v plné výši, jestliže odpracuje v daném měsíci všechny pracovní dny. Výše základní mzdy závisí na psychické a fyzické obtížnosti a také odpovědnosti a náročnosti profese.

Další složkou mzdy jsou **příplatky za přesčas**. Ty jsou opět promítnuty v pracovní smlouvě ve formě procentuálního podílu, který ve firmě tvoří 20 % z průměrného výdělku pracovníka. Přesčasy včetně příplatku jsou vypláceny na základě pracovního výkazu. V zimních měsících, kdy není zájem o nabízené služby tak veliký, mají zaměstnanci možnost si přesčasové hodiny vybrat v podobě náhradního volna.

**Prémiové složky** se většinou odvíjí od pracovní pozice. Jiné složky prémie má pracovník na pozici vedoucího odbytu a jiné skladový manipulát. Některá prémiová složka je závislá na vyplnění pracovních úkolů, jiná zase na měsíčním obratu pobočky, či na obratu ve svěřeném sortimentu a tak dále. Prémie jsou zpravidla vypláceny měsíčně. Krom obchodních zástupců. Obchodní zástupcům je tato prémie vyplácena ve formě dvou měsíčních platů.

A nesmíme opomenout také **třináctý plat**, který je zaměstnancům vyplácen zpravidla v listopadové výplatě a je roven výši základní mzdy. Třináctý plat nebude pracovníku vyplácen v případě, že mu je během roku předáno písemné upozornění na porušení pracovní kázně či v případě, že neplní požadavky na něj kladené ve vzdělávacím systému společnosti.

K benefitům, které se ve firmě vyskytují, patří především poskytování stravenek, služebního vozidla a telefonu. **Stravenky** jsou zaměstnancům poskytovány ve výši 100,- Kč a podnik financuje 55 % z pořizovací hodnoty, což je pro společnost výhodné, neboť celá tato částka se stává daňově uznatelným nákladem. Počet stravenek závisí na počtu odpracovaných dnů v měsíci. **Služební vozidlo** je poskytnuto řediteli pobočky a také obchodním zástupcům, kteří jej využívají pro přemístění k zákazníkům. **Služební telefon** dostává každý zaměstnanec a využívá jej po celou dobu pracovního poměru. Telefony umožňují jednodušší a rychlejší komunikaci mezi pracovníky na různých pobočkách společnosti a samozřejmě i komunikaci se zákazníky. Dále zaměstnavatel poskytuje **příspěvky** na penzijní připojištění a důchodové či životní pojištění, a to až do výše 30 000,- Kč ročně.

Podkladem pro výpočet mzdy je docházková agenda. Do agendy zaměstnanci pomocí počítače zaznamenávají své příchody a odchody. Jelikož na pobočce není zřízeno mzdové oddělení, tak veškeré podklady pro výpočet mzdy zasílá ředitel pobočky na celopodnikovou mzdovou účtárnu.

#### **4.3.8 Vzdělávání pracovníků**

##### **DEK škola**

Vzdělávání v podniku probíhá v tzv. DEK škole. DEK škola je podnikové vzdělávací centrum umístěné v Brně, které bylo vybudováno společností výhradně pro školící účely. V těchto prostorech se odehrávají téměř veškerá školení, která jsou v podniku vyžadována. Centrum je plně vybaveno, nachází se zde učebny pro teoretická školení, ale i praktické ukázky. Pracovníci si tedy mohou vyzkoušet pokládání střechy, lepení pásů, řezání polystyrénových desek a další. To vše jim napomáhá v jejich rychlejší orientování se v sortimentu a také ke kvalitnějšímu nabízení služeb. Součástí centra je také jakási testovací část, kde zaměstnanci zkoumají odolnost produktů, které jsou vystaveny různým podmínkám.

## Školení

Žádosti o školení a s nimi spojenou administrativu obstarává ředitel pobočky. Ten potřebné dokumenty zasílá na oddělení lidských zdrojů, které žádosti zpracuje a poté ředitele informuje o termínu školení. Většinu školení vedou interní lektori, tedy samotní zaměstnanci společnosti. Školení jsou pochopitelně rozdělená na povinná školení, která jsou daná ze zákona, a školení požadovaná společností. Ty se liší dle pracovních pozic.

Mezi zákonná školení patří školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci známé pod zkratkou **BOZP**. Toto školení absolvují všichni zaměstnanci hned při prvním pracovním dnu a jako jedno z mála je proškolení pomocí počítačového programu, který po úspěšném absolvování vygeneruje certifikát, který je uschován na pobočce a zaslán také na oddělení lidských zdrojů. Podobně je to i se školením požární bezpečnosti neboli **PO**. Obě školení musí být každý rok opakována.

Každý nový zaměstnanec pak projde **vstupním školením**, které probíhá už ve výše zmíněném školicím centru. Zde jsou zaměstnanci obeznámeni se základními informacemi o podniku, nabízeném sortimentu, vnitropodnikové Agendě a principech, které jsou v podniku nastaveny. Školení trvá zpravidla tři dny, během kterých zaměstnanci navštíví i pracovní pobočku v Brně či podnikové call centrum. Vstupním školením na začátku roku 2018 prošlo také několik zaměstnanců jihlavské pobočky.

Referenti odbytu a obchodní zástupci pak pravidelně absolvují **školení dle divizí**. Je potřebné, aby sledovali nejnovější trendy a technologie v oboru. Kromě teoretických znalostí si zaměstnanci mohou mnoho činností vyzkoušet prakticky.

**Školení řidičů referentů** využívají obchodní zástupci a ředitel pobočky, jelikož každý den používají služební automobily, které nepřesahují váhu 3,5 tuny. Dále jej absolvují i referenti odbytu pro případ, že by bylo potřeba, aby využili některé ze služebních vozidel. Školení je pak každý rok opakováno.

Skladoví manipulanti pak absolvují **školení pro řidiče vysokozdvížných vozíků**. Toto školení zajišťuje prevenci před nehodou a případným úrazem na pracovišti a zároveň je to jedna ze základních podmínek v oblasti BOZP.

**Školení pro řidiče** je určeno pro řidiče z povolání. Na jihlavské pobočce jej absolvuje jediný profesionální řidič, který je povinen školení profesní způsobilosti absolvovat každý rok před vypršením profesního průkazu.

Kromě vzdělávání ve školicím centru, je v podniku ve značné míře využívána **rotace práce**. Kdy obchodní zástupci, ředitel, vedoucí odbytu a referenti odbytu mimo



prodejnu musí být schopní se orientovat na prodejně a obsloužit zákazníky v případě nepřítomnosti referentů na prodejně.

V jihlavské pobočce se také hojně využívají **pracovní porady**. Těch se však účastní pouze obchodní zástupci a ředitel pobočky. Porady probíhají jednou týdně v kanceláři ředitele pobočky. Hlavní náplní jsou organizační záležitosti, platební morálka zákazníků a kontrola dodržování plánů obrátů, kterých by obchodní zástupci měli dosáhnout.

Další formou vzdělávání v podniku je **E-learning**. S tím přijde pracovník do styku hned v první pracovní den. Touto formou jsou v podniku prováděna zákonná školení, mezi která patří především školení bezpečnosti a ochrany práce a také školení požární ochrany. K podnikovým školením, která jsou školená touto formou, patří například produktová školení, která jsou zaměřena na jednotlivé skupiny materiálů. Největší výhodou této formy vzdělávání podnik shledává v časové nezávislosti a také v tom, že není vyžadován lektor. Produktová školení absolvují noví zaměstnanci, kteří jsou na pracovních pozicích obchodních zástupců, referentů odbytu, vedoucího odbytu, pracovníka půjčovny a ředitele pobočky. Toto školení musí zdárně absolvovat ještě před vstupním školením v DEK škole. Školení jsou poté opakována dle potřeby.

#### **4.3.9 Péče o pracovníky**

Podnik v rámci péče o pracovníky poskytuje zaměstnancům ochranné pomůcky. Zároveň jim přináší řadu výhod. Tato péče slouží také jako motivační faktor.

##### **Ochranné pomůcky**

Společnost poskytuje svým pracovníkům různé druhy ochranných pomůcek. Některé z nich jsou dány zákonem, tudíž je jejich poskytnutí povinné, jiné jsou pouze dobrou vůlí podniku. Ty podnik poskytuje zejména ke zlepšení pracovních podmínek. Nárok na ochranné pomůcky mají hlavně skladoví manipulanti, kteří si o většinu z pomůcek mohou zažádat každý rok. Výjimkou jsou rukavice, které jsou pracovníkům poskytovány dle potřeby. Dodávky a vydávání pomůcek zajišťuje referent prodejny.

Skladovým manipulantům jsou poskytovány tyto ochranné pomůcky:

- montérková bunda,
- montérkové kalhoty,
- podvlékací kalhoty,
- pracovní obuv,
- reflexní vesty,

- rukavice,
- trička,
- zimní bundy.

### **Stravování**

V podniku není zřízeno podnikové stravování. Tento nedostatek podnik kompenzuje poskytováním stravenek. Každá stravenka je v hodnotě 100,- Kč a zaměstnavatel hradí 55 % z její hodnoty. Počet stravenek, které pracovník v daném měsíci obdrží, se odvíjí od odpracovaných dní v předešlém měsíci.

### **Pracovní prostředí**

V současné době se pobočka nachází v průmyslově zóně na okraji Jihlavy. Společnost má pronajatý areál, kde se nachází sklad, podniková prodejna i kanceláře. Nyní se budova rekonstruuje. Podniková prodejna se rozšiřuje na úkor kanceláří, ty budou nově v prvním patře budovy. Do budoucna společnost plánuje koupit pozemek a na něm vystavět pobočku, která by odpovídala standardu společnosti.

### **Pracovní doba**

Pracovní doba je dána sezónností předmětu činnosti. Od prosince do března, tedy mimo sezónu, je pracovní doba od 7:00 do 16:00 hodin. Zbytek roku, od března do prosince, je v podniku otevřeno od 6:30 do 16:30 hodin. Všichni zaměstnanci, kromě obchodních zástupců, se střídají tak, aby měli odpracovaný potřebný počet hodin v měsíci a aby pokryli otevírací dobu prodejny.

### **Lékařské prohlídky**

Lékařské prohlídky zaměstnanců zajišťuje společnost Medikaal – TT. S touto společností má podnik uzavřenou smlouvu. Medikaal – TT dohlíží na dodržování termínů a sjednává lékařské prohlídky u smluvního lékaře. Společnost je zařazena do rizikové kategorie II. Z toho vyplývá, že pracovníci do 50 let musí absolvovat prohlídku jednou za 5 let a zaměstnanci nad 50 let se na lékařskou prohlídku dostaví jednou za tři roky.

### **Zaměstnanecké výhody**

Výhody jsou poskytovány především v podobě služebních telefonů a automobilů, ale také v podobě zaměstnaneckých slev na nabízený sortiment zboží a služeb podniku.

**Služební telefony** jsou poskytovány všem administrativním zaměstnancům. Ti je obdrželi především kvůli jednodušší komunikaci se zákazníky, ale také kvůli komunikaci mezi pobočkami společnosti. **Služební automobily** jsou poskytovány obchodním zástupcům a řediteli pobočky. Ti je opět používají pro rychlé přemístění k zákazníkům, či do jiných poboček společnosti. Dalším uživatelem služebního automobilu je profesionální řidič, který automobil využívá k přepravě objednaného zboží. Další zaměstnaneckou výhodou je **poskytování zaměstnaneckých slev**. Ty zaměstnanci dostávají na veškerý sortiment a služeb, přičemž se výše slevy odvíjí dle zvoleného sortimentu či služby.

### **Firemní akce**

Společnost pro své zaměstnance pořádá několik akcí během roka. Pravidelně se pořádá **vánoční večírek**, kterého se účastní všichni zaměstnanci. Zpravidla je tato akce pořádána v Brně. Krom hromadného vánočního večírku má každá pobočka ještě svůj večírek. V letošním roce společnost pořádá takzvaný **DEKbeer**, který je primárně určen zaměstnancům a také největším zákazníkům společnosti. V letošním roce bude DEKbeer probíhat v dubnu v Praze. Účastníkům bude po celý den nabízeno občerstvení a kulturně bohatý program.

#### **4.3.10 Skončení pracovního poměru**

Všechny smlouvy jsou s pracovníky uzavírány na dobu určitou, ta je zpravidla stanovena na 6 kalendářních měsíců. Samozřejmostí je 3 měsíční zkušební doba, ve které může být pracovní poměr ukončen buď ze strany pracovníka, nebo ze strany zaměstnavatele. Jestliže jsou obě strany spokojeny, je po uplynutí stanovené doby pracovní smlouva uzavřena na dobu neurčitou. V tuto chvíli mají, kromě jednoho pracovníka administrativy, všichni pracovníci smlouvu uzavřenou na dobu neurčitou.

Jakmile dojde k písemnému ukončení pracovního poměru, následuje klasická dvouměsíční výpovědní lhůta. V den ukončení pracovního poměru je zaměstnanci předán zápočtový list. Nejpozději do 8 dnů musí být zaměstnanec odhlášen ze sociálního a zdravotního pojištění. S poslední vyplacenou mzdou obdrží zaměstnanec potvrzení o zdanitelných příjmech. Všechny tyto činnosti zajišťuje podniková účtárna a oddělení lidských zdrojů. Dokumenty jsou pak založeny do zaměstnanecké složky, která je následně archivována.

## 4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo v podniku provedeno na začátku roku 2018. Každý zaměstnanec obdržel dotazník, který obsahoval 23 jednoduchých otázek. Otázky byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců a na provádění personálních činností v podniku.

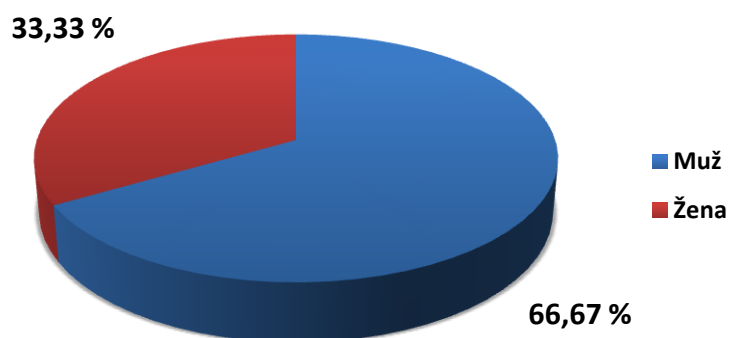
Dotazníky v tištěné formě byly zaměstnancům předány prostřednictvím vedoucí odbytu, která je opět vybrala a předala ke zpracování. Návratnost dotazníků byla 100%, což svědčí o velké ochotě pracovníků.

Toto šetření jsem zvolila pro jeho rychlost a anonymitu a z velké části je podkladem pro navržené změny. Nyní jsou zobrazeny výsledky otázek vytvořeného dotazníkového šetření.

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

V grafu číslo 2 můžete vidět, že v podniku pracuje 18 zaměstnanců, z toho 12 mužů a 6 žen. Převaha mužů může být způsobena předmětem podnikání. Všeobecně je známo, že technickým myšlením oplývají především muži. Zároveň je většina pracovních míst díky své fyzické náročnosti určena spíše pro muže. Větší fyzické nároky jsou kladeny zejména na skladové manipulanty, kteří dennodenně přichází do styku se stavebními materiály, nebo na pracovníka půjčovny. Pracovní místa, která jsou obsazena ženami, jsou administrativního rázu. Mluvíme o pozici vedoucí odbytu, referentů odbytu, obchodních zástupců a pracovnice úklidu.

Graf 2: Jaké je Vaše pohlaví?

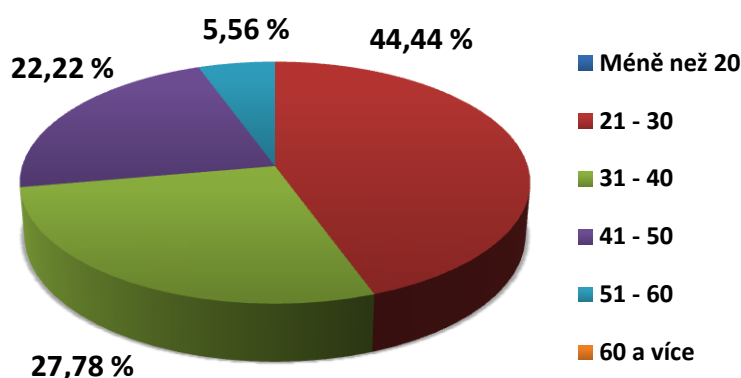


Zdroj: vlastní šetření

## 2. Kolik Vám je let?

Jak je zřetelné z grafu, tak většina zaměstnanců v podniku je ve věku 21 – 30 let, a to přesně 8 zaměstnanců. 5 pracovníků, kteří tvoří téměř 28 %, je ve věku 31 – 40 let. Dále zde pracují 4 pracovníci, kteří jsou ve věku 41 – 50 let. Nejmenší skupinu tvoří věková skupina 51 – 60 let, která představuje necelých 6 % a je zastoupena pouze jedním pracovníkem. Pracovníky, kterým je méně jak 20 let a více jak 60 let, v podniku vůbec nenajdeme. V podniku není věk rozhodujícím kritériem, to potvrzuje i skladový manipulant, který zastupuje věkovou skupinu 51 – 60 let.

Graf 3: Kolik Vám je let?

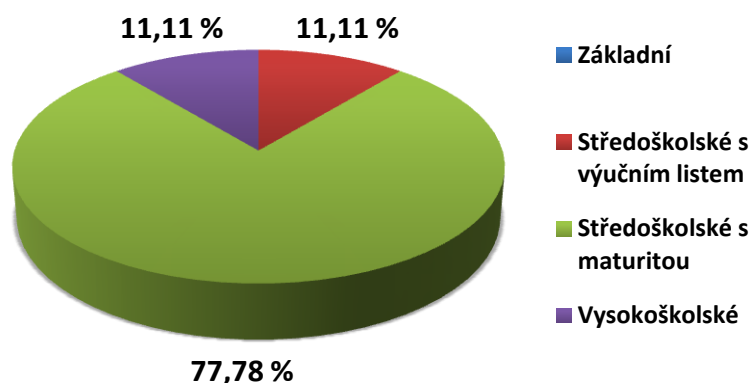


Zdroj: vlastní šetření

## 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V podniku jsou dány podmínky, které pracovník musí splňovat. Pro pozici skladového manipulanta je vyžadováno středoškolské vzdělání zakončené výučním listem. Pro administrativní pozice jako jsou ředitel pobočky, vedoucí odbytu, referent odbytu, pracovník půjčovny a obchodní zástupce je požadováno středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. V podniku tyto podmínky splňují všichni zaměstnanci, tudíž zde nenajdeme nikoho se základním vzděláním. V podniku pracují 2 zaměstnanci s výučním listem, 14 zaměstnanců s maturitním vysvědčením a 2 vysokoškolsky vzdělaní pracovníci. Na jihlavské pobočce můžeme vidět, že vysokoškolské vzdělání není potřebné k dosažení vysokých pozic, jelikož i ředitel pobočky má „pouze“ středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Důležitá je tedy pílě, pracovní nasazení a dosažené výsledky.

Graf 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

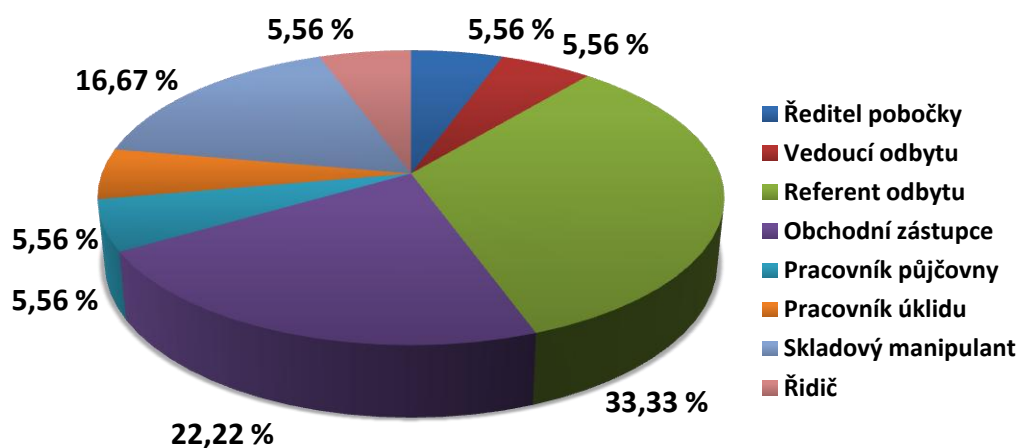


Zdroj: vlastní šetření

#### 4. Na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Nejvíce pracovníků v podniku pracuje na pozici referenta odbytu. Tato skupina představuje téměř 34 %. Referenti jsou rozděleni na dvě skupiny. První skupinou jsou referenti, kteří pracují s obchodními zástupci. Každý obchodní zástupce má tedy svého referenta odbytu. Druhou skupinou jsou pak referenti, kteří obsluhují podnikovou prodejnu. I díky tomuto rozdělení jsou referenti nejpočetnější skupinou. Další hojnou skupinou jsou obchodní zástupci, ti jsou na pobočce 4 a dále v podniku pracují 3 skladoví manipulanti. Ostatní pozice jsou v podniku obsazeny vždy po jedné osobě.

Graf 5: Na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

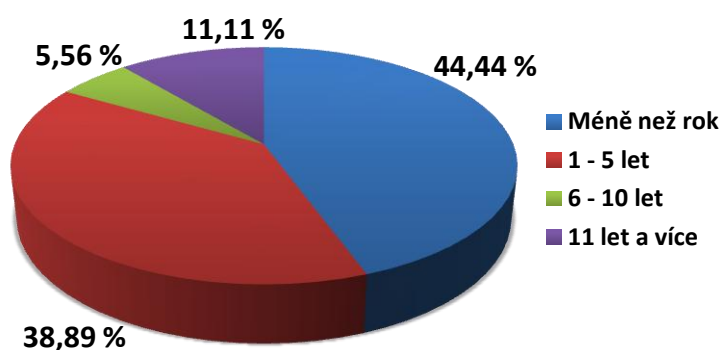


Zdroj: vlastní šetření

## 5. Jak dlouho v podniku pracujete?

Většina pracovníků v podniku pracuje méně než rok, těchto pracovníků je celkem 8. Nelze přesně určit, čím je tento jev zapříčiněn, jelikož podnik nereaguje na sezónnost a společnost nerozšiřovala zaměstnanecké stavy. Vysokou fluktuaci tedy zřejmě způsobila nespokojenost se zaměstnavatelem, nebo atraktivnější nabídky konkurenčních firem. 1 – 5 let v podniku pracuje 7 zaměstnanců a 6 – 10 let pouze 1 pracovník. 11 a více let v podniku pracují pouze ředitel pobočky a řidič.

Graf 6: Jak dlouho v podniku pracujete?

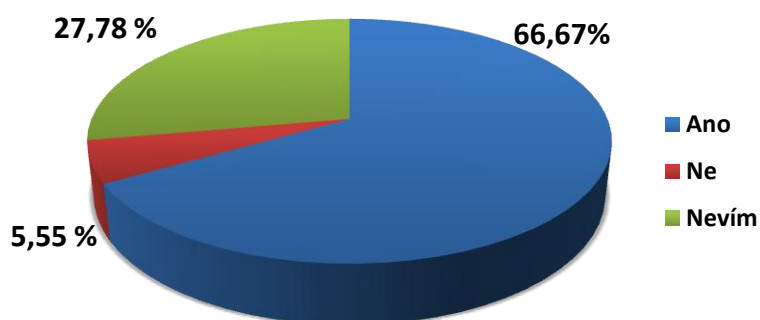


Zdroj: vlastní šetření

## 6. Jste spokojen/a se zaměstnavatelem?

Více jak polovina pracovníků uvedla, že je se zaměstnavatelem spokojena. Tito zaměstnanci představují téměř 67 % a je jich celkem 12. Skoro 28 % zaměstnanců si není jisto, zda je se zaměstnavatelem spokojeno. To může být způsobeno tím, že většina zaměstnanců v podniku nepracuje déle jak rok, a proto zřejmě nemají ucelený názor. Dále 1 zaměstnanec uvedl, že je se zaměstnavatelem nespokojen. Takto reagoval patrně zaměstnanec, který v době vyplňování dotazníku podal výpověď.

Graf 7: Jste spokojen/a se zaměstnavatelem?

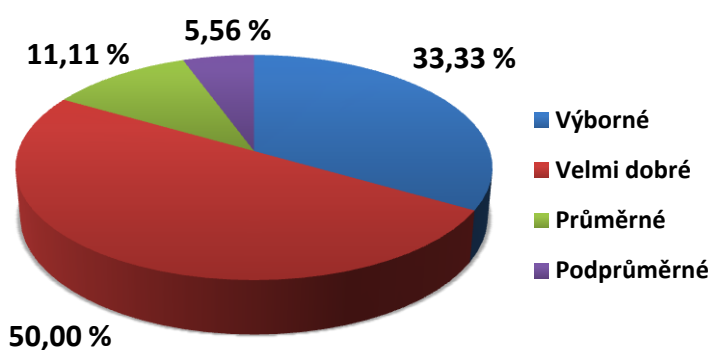


Zdroj: vlastní šetření

## 7. Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

Jak lze vyčíst z grafu číslo 8, vztahy na pracovišti zaměstnanci vnímají převážně jako velmi dobré. Tuto odpověď zvolilo celkem 9 zaměstnanců. Dalších 6 zaměstnanců hodnotí vztahy jako výborné. 2 pracovníci vnímají vztahy na pracovišti jako průměrné a 1 pracovník hodnotí vztahy jako podprůměrné. Převaha dobrých pracovních vztahů může být daná velikostí podniku a blízké věkové struktuře.

Graf 8: Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

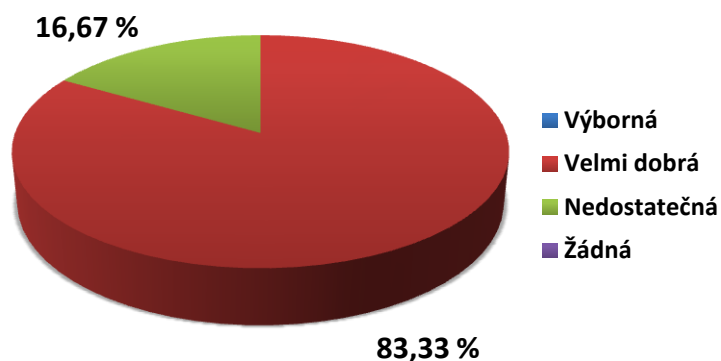


Zdroj: vlastní šetření

## 8. Jak byste ohodnotil/a komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky?

Žádný zaměstnanec na pracovišti nehodnotí komunikaci s nadřízenými a podřízeným pracovníky jako výbornou nebo žádnou. Většina pracovníků hodnotí komunikaci jako velmi dobrou. Takto hodnotilo celkem 15 pracovníků. A pouze 3 zaměstnanci považují komunikaci za nedostatečnou. Ačkoliv je počet této volby malý, v procentuálním vyjádření tito pracovníci tvoří takřka 17 %.

Graf 9: Jak byste ohodnotil/a komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky?



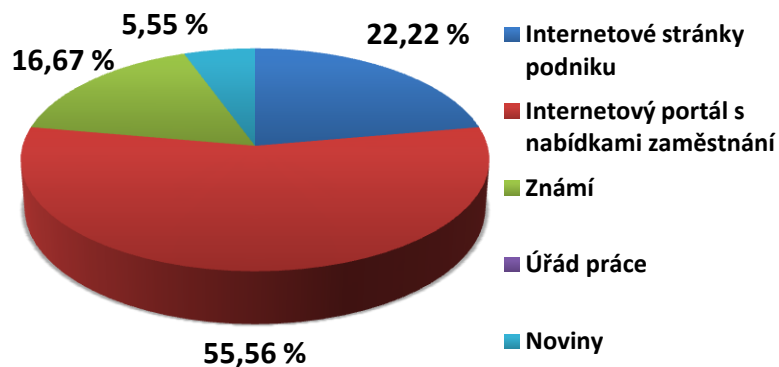
Zdroj: vlastní šetření



## 9. Kde jste se dozvěděl/a o nabídce volné pozice v podniku?

Většina zaměstnanců se o nabídce volného pracovního místa dozvěděla z internetového portálu s nabídkami zaměstnání. Takto se o podniku dozvědělo dohromady 10 pracovníků. Internetové stránky podniku pro hledání zaměstnání využili pouze 4 zaměstnanci. Celkem 3 pracovníci se o společnosti dozvěděli prostřednictvím svých známých a 1 pracovník se o nabídce volné pozice dozvěděl z novin. Tuto formu inzerce již podnik nepoužívá. Možnost „Úřadu práce“ ne zvolil žádný pracovník, což potvrzuje to, že společnost v současné době nevyužívá služeb Úřadu práce.

Graf 10: Kde jste se dozvěděl/a o nabídce volné pozice v podniku?

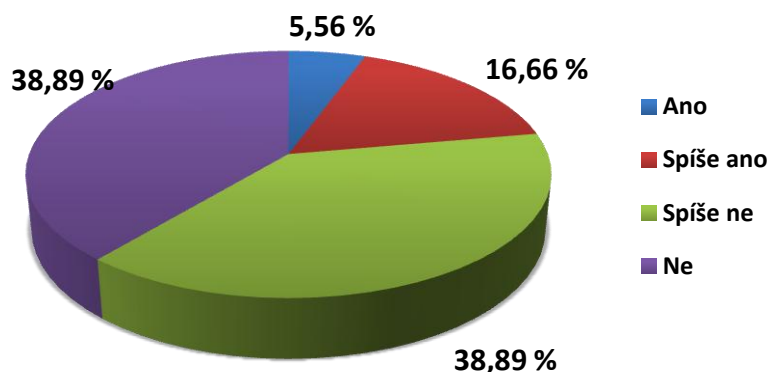


Zdroj: vlastní šetření

## 10. Přišlo Vám výběrové řízení náročné?

V této otázce si byly volby jednotlivých možností do jisté míry dost vyrovnané. 1 pracovník odpověděl, že mu výběrové řízení přišlo náročné a 2 pracovníci zvolili možnost „Spíše ano“. Počty pracovníků jsou si rovny u možností „Spíše ne“ a „Ne“, každou možnost zvolilo sedm pracovníků. Výsledky této odpovědi jsou překvapující, jelikož všichni pracovníci museli projít vstupním testem, který simuluje práci ve stresu. Ten bývá v podniku během sezóny enormní. Pro úspěšné absolvování testu museli zaměstnanci získat určitý počet bodů. Právě tento test je největší překážkou pro uchazeče o zaměstnání. Většina z nich se díky nesplnění tohoto testu nezúčastní osobního pohovoru.

**Graf 11: Přišlo Vám výběrové řízení náročné?**

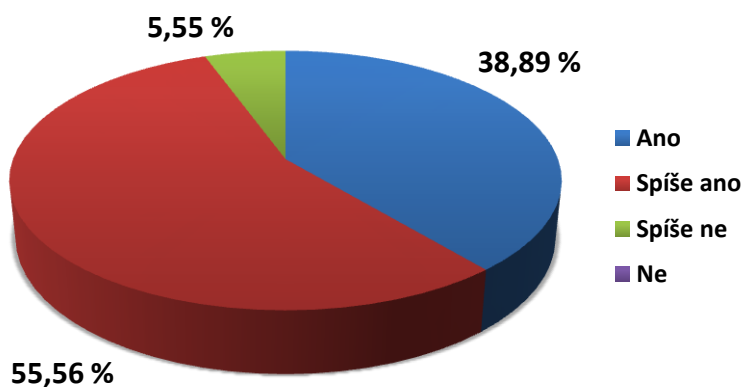


Zdroj: vlastní šetření

### **11. Byl/a jste plně a srozumitelně seznámen/a s náplní práce?**

Celkem 7 pracovníků odpovědělo, že s náplní své práce byli seznámeni. Dalších 10 pracovníků uvedlo, že s pracovní náplní byli spíše seznámeni a pouze 1 pracovník nebyl zcela seznámen s náplní své práce. Dobrou zprávou pro podnik je také to, že žádný zaměstnanec nezvolil možnost ne. Většinou pracovníky s náplní práce seznamuje mentor, který by měl být pracovníku k dispozici po celou dobu adaptačního procesu.

**Graf 12: Byl/a jste plně a srozumitelně seznámen/a s náplní práce?**



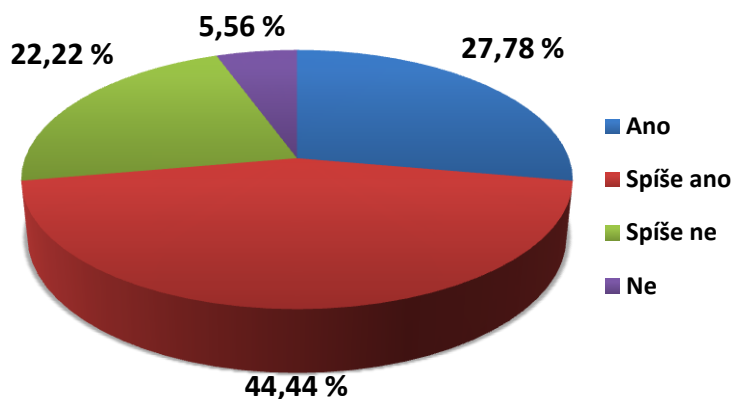
Zdroj: vlastní šetření

### **12. Byl dle Vašeho názoru plán adaptace dostačující?**

V této otázce pracovníci opět vybírali ze 4 možností. Takřka polovina zaměstnanců považuje plán adaptace za spíše dostačující a dalším 5 zaměstnancům

přišla adaptace naprosto dostačující. Celkem 4 pracovníci by plán adaptace rozšířili a 1 pracovníku přišla adaptace nedostatečná. Odpovědi pracovníků se mohou lišit díky době nástupu na pracovní pozici. Pokud pracovník nastoupí v hlavní sezóně, není mu věnována tak velká pozornost, jako pracovníkům nastupujícím mimo sezónu.

**Graf 13: Byl dle Vašeho názoru plán adaptace dostačující?**



Zdroj: vlastní šetření

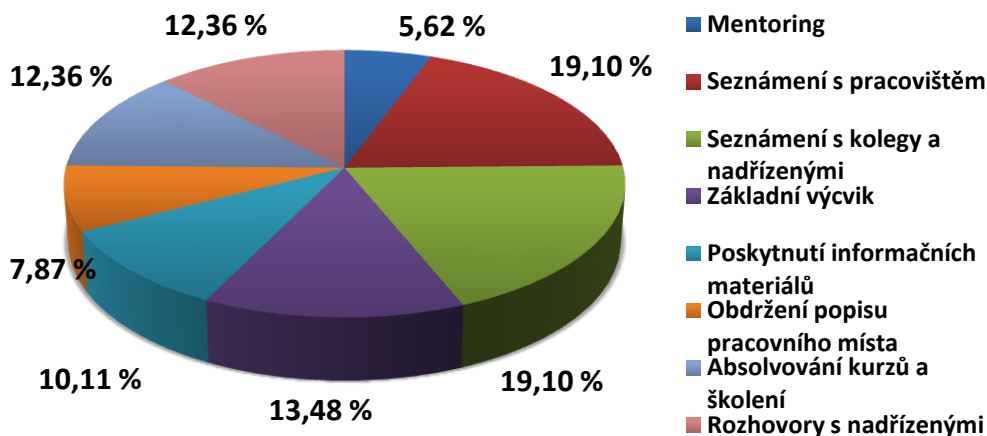
### 13. Co vše bylo součástí adaptačního procesu?

V této otázce zaměstnanci vybírali vše, čím si prošli při jejich adaptačním procesu. Dle směrnic, podle kterých by se měla řídit každá pobočka společnosti, by v podniku měly být prováděny všechny zmíněné činnosti.

Největších hodnot dosáhlo seznámení s pracovištěm a seznámení s kolegy a nadřízenými, této činnosti si je vědomo 17 zaměstnanců. Jedním zaměstnancem, který nemusel být seznámen s kolegy, je pracovnice úklidu, jelikož jí začíná pracovní doba, až po uzavření pobočky, tudíž s ostatními zaměstnanci nepřijde do styku. Druhou nejpočetnější odpovědí je základní výcvik, který uvedlo 12 pracovníků. Je možné, že ne všem pracovníkům byla v této činnosti věnována stejná pozornost, jelikož mohli nastoupit v hlavní sezóně a učili se „za pochodu“. Absolvování kurzů a školení a rozhovory s nadřízenými zvolilo shodně 11 pracovníků. V tomto případě odpovědi neodpovídají realitě, jelikož každý pracovník v první pracovní den absolvuje školení bezpečnosti a ochrany práce a také školení požární bezpečnosti, a to e-learningovou formou. Je tedy velmi pravděpodobné, že pracovníci na tato školení zapomněli, nebo jim nepřipadala důležitá. Rozhovory s nadřízenými pracovníky by měly být prováděny na konci zkušební doby, tedy na konci adaptačního procesu. Poskytnutí informačních

materiálů o společnosti uvedlo 9 pracovníků a obdržení popisu pracovního místa pouze 7 pracovníků. Využívání mentoringu pak potvrdilo pouze 5 pracovníků.

**Graf 14: Co vše bylo součástí adaptačního procesu?**



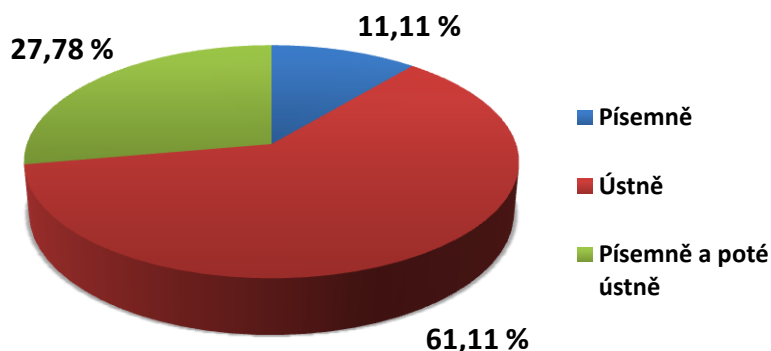
Zdroj: vlastní šetření

#### 14. Jakou formou je v podniku prováděno hodnocení zaměstnanců?

Jak je již výše zmíněno, tak hodnocení pracovníků v podniku probíhá jak ústní tak písemnou formou, kdy ředitel pobočky nejprve ohodnotí pracovníky písemně. Písemné hodnocení mu poté slouží jako podklad pro osobní ústní hodnocení.

Zaměstnanci u hodnocení vnímají spíše jeho ústní formu, tu potvrzuje 11 pracovníků. Pouze 5 pracovníků si je vědomo obou částí hodnocení a 2 pracovníci vnímají pouze jeho písemnou formu.

**Graf 15: Jakou formou je v podniku prováděno hodnocení zaměstnanců?**

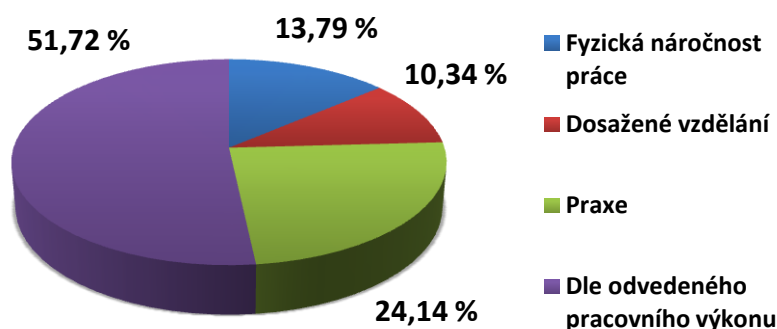


Zdroj: vlastní šetření

### 15. Podle čeho by se podle Vás měla odvíjet výše mzdy?

V této otázce měli zaměstnanci opět možnost zvolit až tři položky, podle kterých by se dle jejich názoru měla výše mzdy odvíjet. Většina z nich, a to celkem 15 z 18 pracovníků, uvedla možnost dle odvedeného pracovního výkonu. Nelze se divit, že tuto možnost volili například skladoví manipulanti, kteří mají na pobočce nejvíce fyzicky namáhavou práci. Dále tuto možnost volil ředitel pobočky, referenti odbytu, vedoucí odbytu a také obchodní zástupci. Ti jsou dle odvedeného pracovního výkonu z části odměňováni. Druhou nejčastější volbou byla praxe, tu uvedlo celkem 7 pracovníků. 4 pracovníci si pak myslí, že by měli být odměňováni dle fyzické náročnosti. Tuto možnost opět zvolili všichni skladoví manipulanti. 3 pracovníci by uvítali výši mzdy, která by se odvíjela od dosaženého vzdělání.

Graf 16: Podle čeho by se podle Vás měla odvíjet výše mzdy?

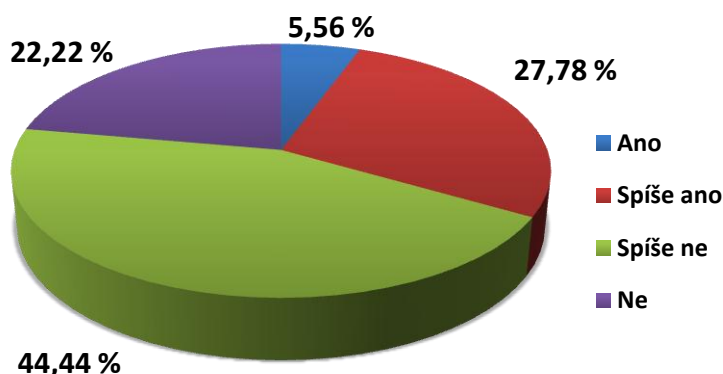


Zdroj: vlastní šetření

### 16. Je výše mzdy adekvátní k pracovnímu výkonu dané pozice?

Tato otázka měla za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců s jejich mzdou. Celkem 6 pracovníků je spokojeno či spíše spokojeno s finančním ohodnocením své práce. Takto odpovídaly především ženy, které pracují jako referentky odbytu a jedna jako vedoucí odbytu. Naopak 12 pracovníků zhodnotilo své finanční ohodnocení jako neadekvátní či spíše neadekvátní. Takto reagovali všichni pracovníci, kteří pracují jako skladoví manipulanti. Další skupinou, která takto zhodnotila své finanční ohodnocení, jsou obchodní zástupci. Jejich finanční odměna se skládá z pevného základu a procentuálního podílu. Je tedy pravděpodobné, že jim fixní základ nepřipadá adekvátní k povaze práce. Dále mezi nespokojenými zaměstnanci najdeme i některé referenty odbytu a pracovníka půjčovny.

Graf 17: Je výše mzdy adekvátní k pracovnímu výkonu dané pozice?

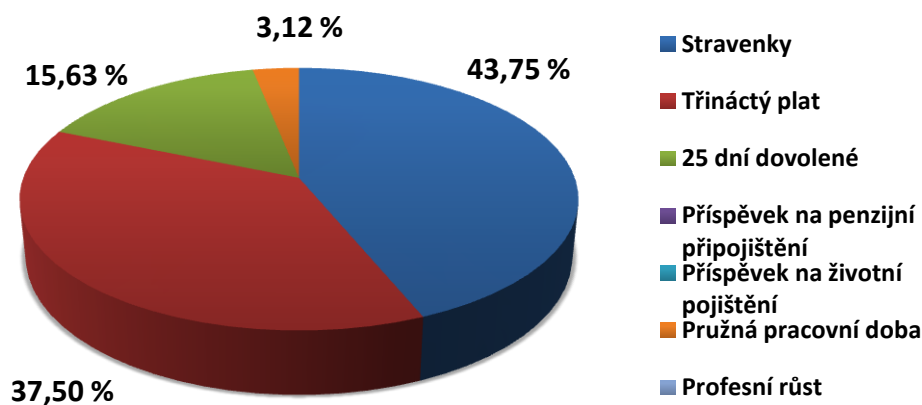


Zdroj: vlastní šetření

### 17. Jakého benefitu si nejvíce vážíte?

Jak lze předpokládat, nejvíce pracovníků si váží poskytovaného příspěvku na stravování, který je zaměstnancům poskytován v podobě stravenek. Tohoto benefitu si zaměstnanci cení i díky faktu, že v podniku není zajištěno stravování. Dalším nejvíce voleným benefitem byla třináctá mzda, kterou zvolilo 12 pracovníků. Tento benefit je pracovníkům vyplácen, pokud neporuší kázeň, společně s listopadovou mzdou. 25 dní dovolené volilo pouze 5 pracovníků a pružnou pracovní dobu pouze 1. Zbylé benefity, mezi které patří profesní růst, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění nezvolil žádný zaměstnanec. To může být způsobeno i tím, že o příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění si mohou zaměstnanci zažádat až po odpracovaném roce v podniku, je tedy možné, že tento benefit zaměstnanci opomněli.

Graf 18: Jakého benefitu si nejvíce vážíte?

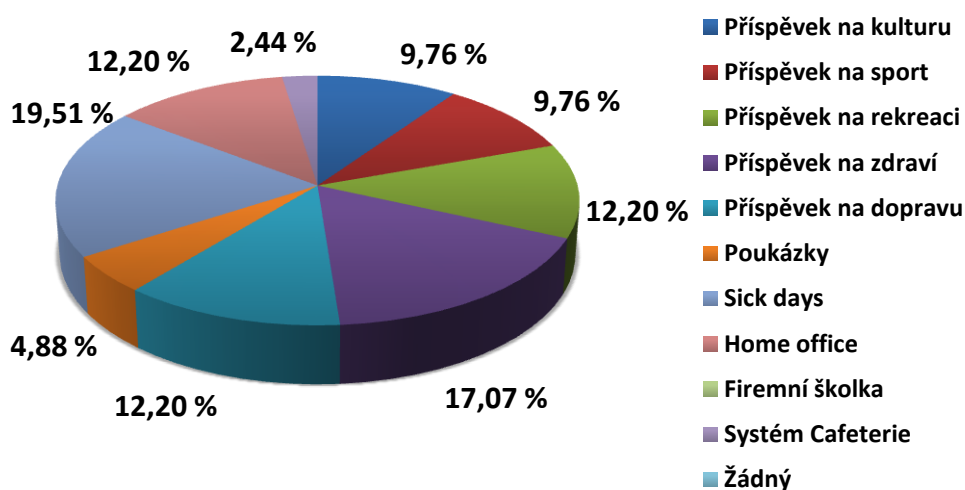


Zdroj: vlastní šetření

## 18. Jaký benefit byste uvítal/a?

V této otázce zaměstnanci volili benefity, které by v podniku ještě uvítali. Nejpreferovanějšími benefity se staly sick days a příspěvky na zdraví. Dny volna navíc by uvítalo celkem 8 pracovníků a příspěvek na zdraví 7 pracovníků. Tento benefit by uvítali především pracovníci odbytu. Všichni obchodní zástupci by pak uvítali možnost práce z domova neboli home office, k nim se také přidává 1 pracovník odbytu. Stejný počet zaměstnanců by také uvítal příspěvek na rekreaci a na dopravu. Příspěvek na dopravu by byl určitě vhodnou formou vzhledem k tomu, že se podnik nachází v průmyslové zóně na okraji města. Shodný počet hlasů získaly také příspěvky na kulturu a na sport, oba po 4 hlasech. Tyto příspěvky by uvítali pracovníci takřka na všech pracovních pozicích. Nejméně preferovanými benefity se staly poukázky a systém cafeterie. Tyto benefity zvolili pouze dva pracovníci. O firemní školku zaměstnanci neprojeví zájem. To je z pohledu podniku dobře, jelikož by to pro společnost byly náklady navíc. A vzhledem k počtu zaměstnanců by se zřejmě tato investice nevyplatila. Všechny zmíněné benefity jsou v dnešní době nabízeny mnoha podniky, tudíž by společnost měla přemýšlet nad zavedením alespoň některých z nich.

Graf 19: Jaký benefit byste uvítal/a?

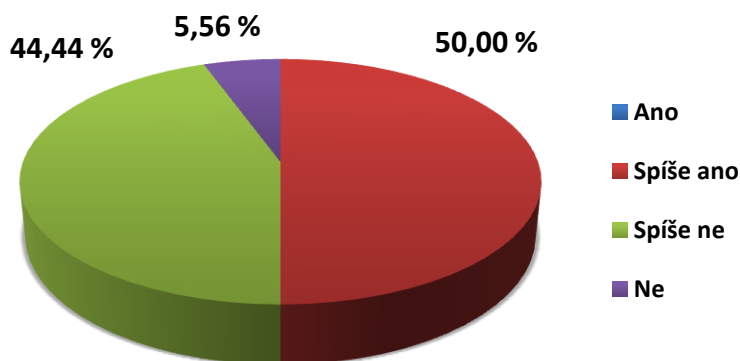


Zdroj: vlastní šetření

## 19. Motivují Vás dostatečně nadřízení pracovníci?

Je známo, že motivovaní pracovníci odvádějí lepší pracovní výkony. Proto byla tato otázka směřována právě na motivaci. Více jak polovina zaměstnanců hodnotila motivaci jako spíše dostačující, naopak 8 pracovníků hodnotí motivaci od nadřízených pracovníků jako spíše nedostačující a 1 pracovník se cítí zcela nedostatečně motivován.

Graf 20: Motivují Vás dostatečně nadřízení pracovníci?

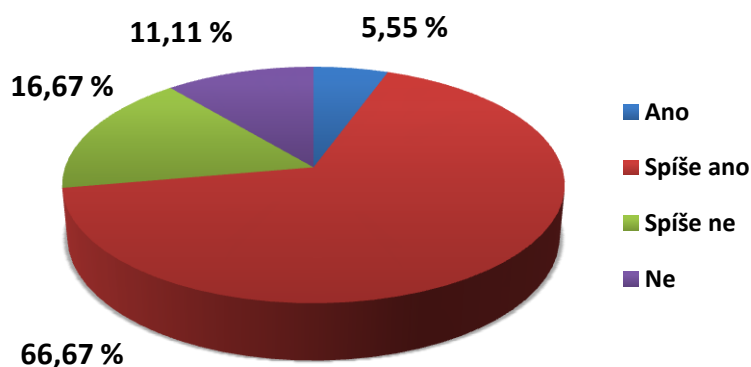


Zdroj: vlastní šetření

## 20. Je dle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj dostačující?

Vzdělávání je v podniku významným prvkem a společnost si na něm velmi zakládá. Z tohoto grafu vyplývá, že celkem 13 zaměstnancům přijde systém vzdělávání dostačující či spíše dostačující, další 3 zaměstnanci považují vzdělávání za spíše nedostačující a 2 pracovníci by uvítali větší možnosti vzdělávání, jelikož uvedli, že jim vzdělávání přijde nedostačující.

Graf 21: Je dle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj dostačující?



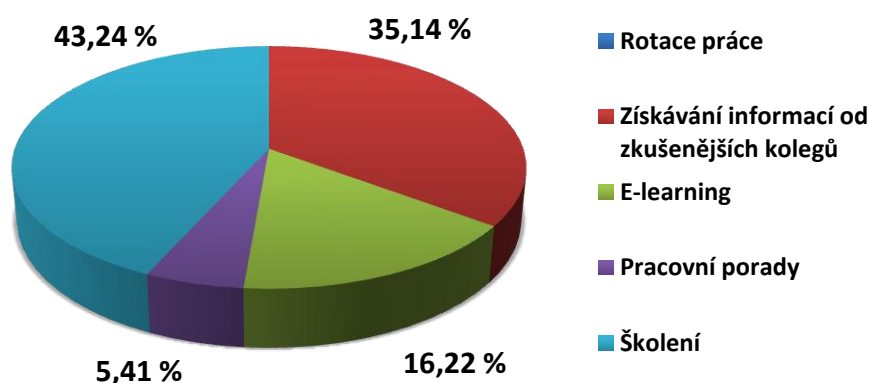
Zdroj: vlastní šetření



## 21. Jakou formou probíhá v podniku vzdělávání?

Jak již bylo výše řečeno, podnik pro vzdělávání nejvíce využívá školení ve svém školícím centru, což potvrzují svými odpověďmi i zaměstnanci podniku. Tuto formu vzdělávání potvrdilo 16 pracovníků. Další hojně používanou formou vzdělávání v podniku je E-learning, rotace práce a získávání informací od zkušenějších pracovníků. Pracovníci v tomto dotazníku úplně opomněli rotaci práce. Ta je využívána především na podnikové prodejně, kdy všichni referenti, vedoucí odbytu, obchodní zástupci a ředitel pobočky musí být schopni se zorientovat na prodejně a obsloužit zákazníky. Získávání informací od zkušenějších kolegů uvádí 13 pracovníků. Tato metoda je aplikována především při nástupu pracovníků, tedy při zaučení. E-learningovou formu vzdělávání potvrdilo pouze 6 pracovníků, i když se s e-learningem setkává každý pracovník minimálně při školení bezpečnosti a ochrany práce a školení požární ochrany. Pracovní porady potvrdili pouze dva pracovníci. Porad se účastní pouze obchodní zástupci a ředitel pobočky.

Graf 22: Jakou formou probíhá v podniku vzdělávání?



Zdroj: vlastní šetření

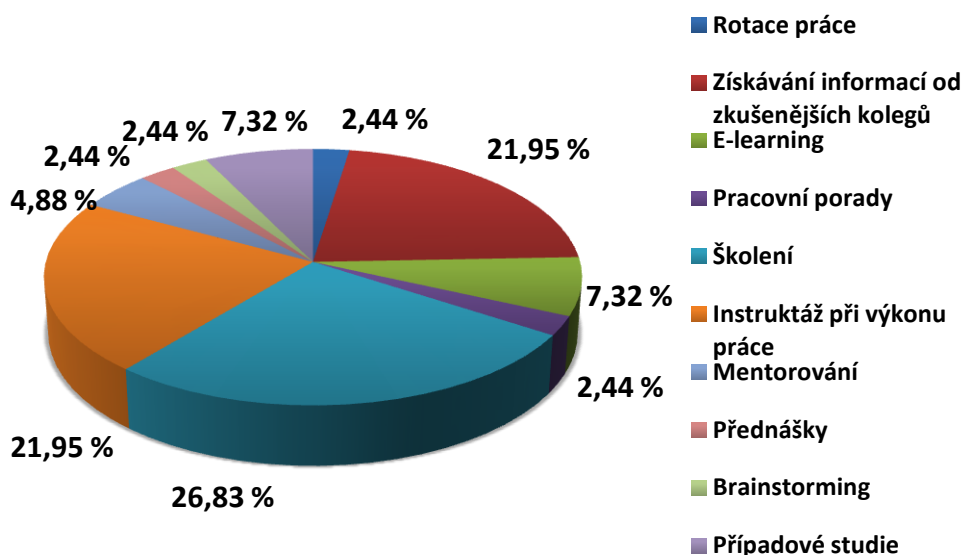
## 22. Jakou formu vzdělávání preferujete, nebo byste uvítal/a?

Většina pracovníků preferuje formy vzdělávání, které dominovaly i v předchozí otázce, tedy školení, získávání informací od zkušenějších pracovníků, instruktáž při výkonu práce a e-learning. Pravděpodobně je preferují, jelikož se s nimi pravidelně přicházejí do styku a všechny tyto metody využili při adaptačním procesu. Tyto metody vzdělávání jsou pro ně také nejméně náročnými. Veškerá školení probíhají ve školícím centru v Brně. S e-learningem se setkávají při periodických zákonných školeních.

Získávání informací od zkušenějších kolegů a instruktáž práce se na pracovišti vyskytuje dennodenně.

3 pracovníci by dále uvítali případové studie, které se v podniku zatím nepraktikují. Lehce do pozadí se dostal mentoring, který zvolili pouze dva pracovníci, i když by se s ním měl dostat do styku každý zaměstnanec v podniku. Mentoring je totiž také součástí adaptace. To stejné lze říci i o rotace práce, která je praktikována na podnikové prodejně, avšak tuto formu vzdělávání zvolil pouze 1 pracovník. Pracovní porady byly také opomenuty a dostávají se na stejnou úroveň jako přednášky či brainstorming.

**Graf 23: Jakou formu vzdělávání preferujete, nebo byste uvítal/a?**

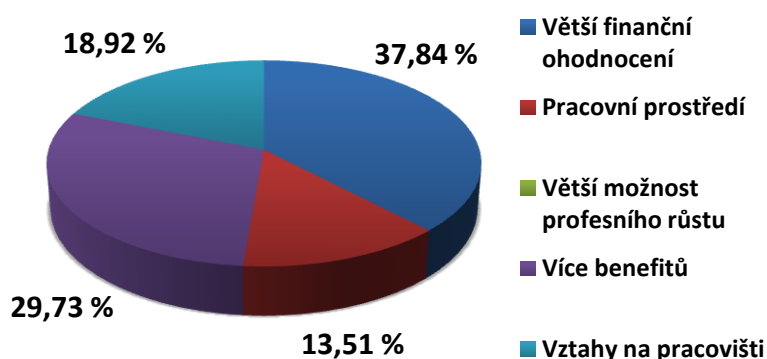


Zdroj: vlastní šetření

### 23. Je v podniku něco, co byste změnila/a, či zlepšil/a?

Nejčastěji volenou možností bylo větší finanční ohodnocení. To potvrzuje i graf číslo 17, který ukazuje, že většina zaměstnanců není zcela spokojená s finančním ohodnocením své práce. Dále by si pracovníci přáli více firemních benefitů. I přes převážně pozitivní ohlasy na vztahy na pracovišti, by si je pracovníci přáli zlepšit. 5 pracovníků by si také přálo lepší pracovní prostředí. Tyto připomínky budou rozpracovány v následující kapitole.

Graf 24: Je v podniku něco, co byste změnil/a, či zlepšil/a?



Zdroj: vlastní šetření

## 4.5 Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Nejprve bych ráda poukázala na otázku číslo 12. Tato otázka měla zjistit, zda pracovníci považují plán adaptace za dostačující. Téměř čtvrtina pracovníků hodnotí plán adaptace jako spíše nedostačující či plně nedostačující. Je pravděpodobné, že takto odpovídali zejména pracovníci, kteří nastoupili během hlavní sezóny. V tuto dobu je totiž v podniku nejvíce práce, a to na všech pracovních pozicích. V této situaci pak není novému pracovníku věnován dostatek času a je tedy možné, že není plán adaptace zcela dodržen. S touto problematikou zřejmě souvisí i následující otázka. V té pracovníci volili vše, co bylo součástí jejich adaptačního procesu. I v této otázce se odpovědi pracovníků dosti lišily. Základní prvky adaptačního procesu, jako jsou seznámení s pracovištěm, kolegy a základní výcvik, uvedli takřka všichni pracovníci, dále se však jejich odpovědi rozcházejí. Většina pracovníků nepotvrdila mentoring, který by dle směrnic měl být poskytnut všem novým pracovníkům. Zvolený mentor by měl po celou dobu adaptace napomáhat zaměstnanci s jeho zaučením. Krom této úlohy také podněcuje pracovníka k vyšším výkonům a upozorňuje ho na případný prostor ke zlepšení. Další opomínanou částí je obdržení popisu pracovního místa. Podle výsledků šetření jej obdrželo pouze 7 pracovníků. Kromě tištěné formy, kterou by měl obdržet každý, ho pracovníci mohou nalézt i na podnikovém intranetu. Všechny tyto zmíněné prvky jsou důležitou součástí adaptačního procesu, tudíž by se podnik měl snažit s touto situací pracovat. Neúplné dodržování adaptačního plánu se totiž projevuje i na výkonech zaměstnanců, a to v podobě nižší produktivity práce a větší

pravděpodobnosti chybovosti. Pracovníci také mohou pociťovat nezáměr ze strany zaměstnavatele, což může vést až k odchodu z podniku.

K nejasnostem došlo také v otázce číslo 14. Zde pracovníci měli uvést jakou formou je v podniku prováděno jejich hodnocení. Z odpovědí vyplývá, že pracovníci si nejsou zcela vědomi písemného hodnocení, které ředitel pobočky využívá jako oporu při ústním hodnocením. Tento fakt je patrně způsoben tím, že hodnocení probíhá v podniku pouze jednou ročně, nebo jim zřejmě vedoucí pracovník neumožní dostatečně do písemného hodnocení nahlédnout.

Další otázkou, kde pracovníci vyjádřili zejména svůj nesouhlas, je otázka zaměřená na spokojenost se mzdou. 12 pracovníků ohodnotilo svou mzdu jako spíše neadekvátní či neadekvátní. Jak již je výše zmíněno, tak takto odpovídali všichni skladoví manipulanti a obchodní zástupci. U skladových manipulantů je tento problém zásadní, jelikož mají stanovenou fixní mzdu. Vzhledem k rostoucí tendenci mezd obecně je možné, že pokud podnik nebude na jejich podněty reagovat, tak o tuto pracovní sílu může do budoucna přijít. Obchodní zástupci mají na rozdíl od skladových manipulantů součástí mzdy také pohyblivou složku, kterou jsou schopni svou činností ovlivnit, jedná se o procentuální podíl z tržeb. Avšak pevný základ mzdy je poměrně nízký. Tudíž v zimních měsících, kdy vzhledem k předmětu podnikání není taková poptávka po stavebních materiálech, není výše mzdy odpovídající jejich představám.

Zaměstnanci pobočky by rovněž uvítali více benefitů. Mezi nejvíce žádané patří sick days, možnost home office a různé příspěvky. Dalším benefitem, který zaměstnanci požadují, je systém cafaterie, který je výhodný pro obě strany. Tyto benefity v dnešní době nabízí spousta podniků, proto by se nad jejich zavedením měla zamyslet i celá skupina DEK. Tyto výhody mohou hrát velkou roli, zaměstnanci je vnímají jako něco navíc, co jim firma přináší z dobré vůle. Proto pochopitelně vyhledávají firmy, které benefitů nabízí co nejvíce. Společnost by tedy svou nabídku benefitů měla rozšířit, aby si stávající pracovníky udržela i do budoucna a zároveň se stala atraktivnější pro pracovníky na trhu práce.

Problémem se stává i motivace pracovníků, kdy se více jak polovina pracovníků cítí nedostatečně motivována nadřizenými pracovníky. Dle odpovědí tedy tato personální činnost na pobočce chybí. Přičemž je všeobecně známo, že správně motivovaní pracovníci jsou produktivnější a také více ztotožnění s podnikem. Proto

by tedy ze strany nadřízených pracovníků měla být vyvinuta větší snaha a iniciativa, která by tento názor pracovníků změnila.

Otázky číslo 21 a 22 byly zaměřené na formy vzdělávání v podniku. Převážná většina považuje podnikové vzdělávání za dostačující. Jak již bylo výše zmíněno skupina DEK má vlastní školicí centrum. V tomto centru probíhají především školení. Další uvedené formy vzdělávání jsou uskutečňovány na jednotlivých pobočkách skupiny. Pracovníci ve svých odpovědích zcela opomínali formy vzdělávání, které se na pobočkách praktikují. Z toho je zřejmé, že se v nastaveném systému pravděpodobně neorientují. Krom zavedených forem vzdělávání by také uvítali možnost brainstormingu či případových studií. Obě formy vzdělávání by jim pravděpodobně poskytly nový náhled na řešení problémů, s nimiž se v podniku dostávají do styku.

Poslední otázka zjišťovala, zda by pracovníci v podniku něco zlepšili či změnili. Většina pracovníků uvedla více benefitů a finanční ohodnocení své práce. To potvrzuje nespokojenost, kterou pracovníci vyjádřili v otázce číslo 16. Podnik by se tedy měl zamyslet nad celoplošným zvýšením mezd, aby byl schopný si udržet pracovníky na všech pracovních pozicích. Dále by si pracovníci přáli lepší pracovní prostředí. V této problematice jim společnost vychází vstříc a v současné době dochází v jihlavské pobočce k rekonstrukci. Nyní je pobočka provozována v pronajaté budově. Do budoucna společnost plánuje koupit pozemek na okraji města a vystavět novou pobočku, která by odpovídala standardům poboček po celé republice. Pracovníci by si rovněž přáli zlepšit pracovní vztahy. Tato odpověď je poměrně překvapující, jelikož v otázce číslo 7 uvedla převážná většina, že vztahy na pobočce jsou velmi dobré či dokonce vynikající.

Naopak pozitivně hodnotí zaměstnanci vztahy na pracovišti a s nimi také spojenou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Za dostačující považují také rozvoj a vzdělávání, které jim podnik nabízí.

## **5 Návrhy změn pro zlepšení současného systému**

Téma této bakalářské práce je „Personální řízení ve vybraném podniku“. Analýza provádění personálních činností a personálního řízení byla provedena díky poskytnutým interním dokumentům a směrnicím. Další informace byly získány z rozhovorů s vedoucí odbytu a ředitelem pobočky. Zdrojem pro tvorbu návrhů změn bylo zejména dotazníkové šetření, které vyplnili všichni pracovníci pobočky.

Z jejich odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni se svým zaměstnavatelem, pozitivně také hodnotí komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Nedostatky zaměstnanci pocítují ve finančním ohodnocení své práce, v nedostatečné motivaci od nadřízených pracovníků a malé nabídce firemních benefitů, dále by uvítali větší možnost výběru praktik podnikového vzdělávání. Jejich odpovědi se pak značně liší u procesu adaptace a hodnocení pracovníků.

### **Vytváření a analýza pracovního místa**

V podniku jsou vytvořeny popisy pracovních míst, ve kterých jsou sepsány práva a povinnosti, které pracovní místo zahrnuje. Popis dále obsahuje metody, jak pracovní úkony vykonávat.

Dle dotazníku však ne každý zaměstnanec popis pracovního místa obdržel. Doporučuji proto, aby se na poskytnutí popisu pracovního místa novému pracovníku dohlíželo. Předejde se tak nejasnostem, kdy pracovník vykonává pracovní úkony za jiného pracovníka. Vhodné by také bylo doplnit popis o vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jelikož se stává, že se například obchodní zástupci považují za nadřízené svým referentům odbytu, i když to tak dle organizační struktury není. Kdyby tedy popis pracovní pozice hierarchii obsahoval, dalo by se předejít těmto nepříjemným situacím.

Dále si myslím, že by bylo vhodné pravidelně, například jednou ročně, provádět analýzu pracovního místa. Společnost poměrně pravidelně rozšiřuje své služby, s těmi také souvisí nové pracovní úkony, které pracovník musí vykonávat. Když bude analýza prováděna pravidelně, budou pracovníci schopni dostatečně reagovat na nové technologie, trendy a přání zákazníků. Pochopitelně analýza zaručí efektivní plnění úkolů.

## **Získávání pracovníků**

Při získávání pracovníků podnik využívá zejména internetovou inzerci. Dle mého názoru by bylo vhodné začít spolupracovat s Úřadem práce, který by podniku zajišťoval dostatek uchazečů, kteří by odpovídali profilu volné pracovní pozice. Podnik by tak neměl starosti s oslovováním vhodných uchazečů.

Další možností je oslovit střední školy a navázat s nimi spolupráci. Přímo v Jihlavě jsou dvě školy, které by mohli s pobočkou navázat kontakt. Konkrétně pak Střední škola stavební Jihlava a Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava. Obě tyto školy mají učňovské i maturitní obory, které souvisí s předmětem podnikání společnosti. Studenti těchto škol by mohli vykonávat povinné školní praxe právě v jihlavské pobočce. Vhodné by to bylo především u pozice referenta odbytu, pracovníka údržby či skladového manipulanta. Společnost by měla možnost si zaškolit potenciální budoucí pracovníky a navíc náklady na praktikanty by byly minimální, jelikož praxe jsou většinou placeny minimální mzdou či nikoliv.

## **Přijímání a adaptace**

Na otázku adaptace odpovídali pracovníci rozdílně. Z jejich odpovědí vyplývá, že u každého pracovníka probíhal plán adaptace jinak. Ředitel pobočky by tedy měl dohlížet a trvat na dodržování adaptačního plánu, který je dán interními předpisy a směnicemi, a to i v případě nástupu zaměstnance během sezóny. Každý zaměstnanec by tedy měl obdržet popis pracovního místa se všemi potřebnými informacemi, dále by mu měl být přidělen mentor, který bude pracovníku nápomocen minimálně během adaptačního procesu. Pozice mentora by měla být obsazována dle pozice, na kterou pracovník nastoupil. Mentorem by tedy měl být přímý nadřízený pracovník.

Dále bych doporučila pravidelnější kontroly dodržování adaptačního plánu pracovníka, aby nedocházelo k situacím, že některé činnosti a pracovní úkony budou během adaptačního procesu zcela opomenuty.

## **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků je v podniku prováděno pouze jednou do roka, zpravidla na začátku kalendářního roku. Myslím si, že hodnocení by mělo být prováděno pravidelně každý měsíc a to písemnou formou a k tomu bych také doporučila ústní hodnocení. Ústní hodnocení by bylo vhodné aplikovat pravidelně ve čtvrtletní

frekvenci. Toto ústní hodnocení se bude pochopitelně opírat o již dříve zpracované písemné hodnocení, do kterého budou moct hodnocení pracovníci nahlédnout. Pracovníci by také měli vědět, čeho se písemné hodnocení týká, měli by tedy znát obsah formuláře, který ředitel pobočky vyplňuje. Tak by tedy věděli, na co přesně se zaměřit.

Dále bych doporučila, aby hodnocení pracovníků neprováděl ředitel pobočky sám, ale vždy s nadřízenými pracovníky. Nadřízení pracovníci lépe znají kvantitu i kvalitu odvedené práce podřízených zaměstnanců. Kdyby hodnocení prováděli pouze nadřízení pracovníci, tak by do hodnocení mohly zasáhnout osobní sympatie či naopak antipatie. Když by tedy pracovníky hodnotilo více osob, byla by zaručena větší objektivita. Hodnocení by poté byla uložena do osobních složek pracovníků, aby se mohla sledovat jejich efektivnost a progres.

## **Odměňování pracovníků**

Převážná většina pracovníků považuje svou mzdu za neadekvátní k odvedenému pracovní výkonu. Takto odpovídali pracovníci téměř na všech pracovních pozicích. Na pozici skladového manipulanta a obchodního zástupce, tak odpovídali všichni pracovníci. Vzhledem k neustále se zvyšujícím mzdám, by podnik měl na tuto situaci urychleně reagovat, aby zaměstnanci neodcházel do jiných podniků za vyšším finančním ohodnocením.

V tomto případě bych doporučila důkladně zanalyzovat problém. Nejprve by zaměstnanci vyplnili jednoduchý dotazník a poté by následoval osobní pohovor, kterého by se účastnil ředitel pobočky, přímý nadřízený pracovníka a zaměstnanec. Dle zjištěných odpovědí bych navrhla adekvátní zvýšení platu podle úseků. Mzdu navrhuji zvýšit na všech pracovních pozicích v podniku, aby mezi pracovníky nedošlo k rivalitě a zhoršení pracovních vztahů.

## **Motivace pracovníků**

Dle odpovědí v dotazníku bylo zjištěno, že se pracovníci v podniku necítí od nadřízených pracovníků dostatečně motivováni. Motivaci pracovníků by tak mělo napomoci pravidelné hodnocení. Díky němu budou pracovníci znát a sledovat svůj progres, který pro pracovníky bude i jakousi sebemotivací. Ta je bude pobízet k vyšším pracovním výkonům, které by například mohly vést až k profesnímu růstu.



Další formou motivace je udělování pochval a veřejné uznání. Pokud by ústní hodnocení probíhalo tak, jak jsem navrhla, měli by pracovníci možnost dosáhnout na ústní pochvalu několikrát do roka. Jestliže by tedy na pochvalu či veřejné uznání opravdu dosáhli při každém hodnocení, byli by dle mého názoru dostatečně motivováni. Ústní pochvala je jednou z nejdůležitějších forem motivace, jelikož je oboustranně výhodná. Podnik tato motivace nic nestojí a pracovníka udělení pochvaly povzbudí k větším pracovním výkonům.

Vhodné by také bylo pokládat zaměstnancům otázky, které by byly zaměřeny na jejich spokojenost, motivaci a formu hodnocení. Tyto otázky by mohly být pokládány prostřednictvím krátkého dotazníkového šetření. Výsledky tohoto šetření by ředitele pobočky informovaly, zda je systém správně nastaven, nebo je potřeba jej upravit.

## **Benefity**

Větší motivaci by mohla napomoc i širší škála nabízených benefitů. Většině pracovníků chyběly benefity v podobě různých příspěvků, sick days a home office. Vzhledem k tomu, že některé tyto benefity, nabízí většina firem, tak by celá skupina DEK měla přemýšlet nad jejich zavedením.

Většina zaměstnanců by uvítala příspěvek na zdraví. Ten by mohl být poskytován ve výši 1000,- Kč, a to každý měsíc. V plné výši by byl poskytován tehdy, jestliže by pracovník nebyl nemocný. Výše příspěvku by tedy byla závislá na odpracovaném počtu dní. Dle nemocnosti by se tento příspěvek krátil a fungoval by tedy na stejném principu jako například fixní mzda. Dále zaměstnanci požadovali příspěvky na sport či kulturu. Pokud by podnik nechtěl poskytovat přímo peněžní částku na tyto příspěvky, pak by pracovníci jistě uvítali takzvané volné lístky na různé aktivity.

Možnost home office by mohli využít obchodní zástupci, jejichž pracovní náplní je získávání nových zákazníků a péče o stávající. Díky této pracovní náplni se obchodní zástupci pohybují většinu času mimo pobočku. Vzhledem k těmto skutečnostem by alespoň částečný home office neměl být překážkou. Obchodní zástupci by se například mohli přihlásit do podnikové agendy z přiděleného firemního počítače. Pobočce podniku by se však úplně nevyhnuli, jelikož úzce spolupracují se svými referenty odbytu.

Mnoho pracovníků by také uvítalo takzvané sick days, které jsou v dnešní době v mnoho podnicích samozřejmostí. Pracovníci mají 25 dní dovolené, k nim bych tedy navrhla 3 dny, které by pracovníci měli k dispozici v podobě sick days.

Dva pracovníci také poukázali na systém cafeterie. Ten by byl jak pro pracovníky, tak pro podnik výhodný. Systém cafeterie obsahuje širokou nabídku služeb v oblasti sportu, kultury, zdraví a další. Nahradil by tedy některé z příspěvků, o něž zaměstnanci projeví zájem. Výhodou systému je, že si každý pracovník může zvolit jakoukoliv službu dle svého uvážení. Pozitivem tohoto systému je také to, že odpadá administrativa a náklady spojené s poskytováním benefitů. Mezi tyto náklady patří především sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Z pohledu zaměstnance je to také výhodnější, protože ze služby, kterou si pracovník zvolí, nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění a ani daň.

## **Vzdělávání**

Pracovníci pobočky považují systém vzdělávání a rozvoje za dostačující. V otázce číslo 22 však uvedli několik forem vzdělávání, které by rádi v podniku uvítali. Při podnikovém vzdělávání je využíváno několik metod. Tyto formy bych rozšířila o případové studie, o které si žádali i někteří pracovníci. Studie bych zavedla především pro pracovníky skladu a referenty odbytu, protože tito pracovníci dennodenně přichází do styku s materiály a aktivně se podílí na jejich inventuře, při které může dojít k nejasnostem. Proto navrhuji, aby byly tyto situace simulovány. Pracovníci by pak při skutečné inventuře nebyli překvapeni a dokázali by si hravě s problémem poradit.

Dále bych také více aplikovala metodu rotace práce, jelikož si pracovníci nejsou vědomi jejího použití na podnikové prodejně.

Také doporučuji, aby byly pracovní porady uskutečňovány se všemi pracovníky podniku, ne pouze s obchodními zástupci. A to v zavedeném intervalu jednou týdně. Pracovní porady jsou důležitým zdrojem informací a je tedy velmi pravděpodobné, že právě o tyto informace ostatní pracovníci přicházejí, nebo jim jsou zprostředkovány přes jiné pracovníky. Může tedy dojít ke zkreslení informací, či jejich špatnému vyložení.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce: „Personální řízení ve vybraném podniku“ byla charakteristika vybraného podnikatelského subjektu, analýza současného stavu a systému personálního řízení. Tento stav následně zhodnotit a poté navrhnout případné změny, které by napomohly zlepšit personální řízení v podniku. Vybraným podnikem se stala jihlavské pobočka společnosti Stavebniny DEK, a. s.

Pro kompletní zachycení zvolené problematiky byla nejprve prostudována odborná literatura zaměřená na personální řízení a jednotlivé personální činnosti. V teoretických poznátcích byly vysvětleny základní pojmy problematiky a metody aplikované při provádění personálních činností. Získané informace se staly základem pro vlastní výzkum.

Pro sestavení teoretické části byla prostudována odborná literatura, která souvisí se zvolenou problematikou. Pro zanalyzování současného stavu personálního řízení v podniku bylo zvoleno dotazníkové šetření a metoda nestrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky podniku. Přínosem byly také interní směrnice a dokumenty podniku.

V praktické části byl nejprve představen zvolený podnik. Zkoumáno bylo personální řízení a provádění jednotlivých personálních činností. Informace byly převážně čerpány z interních dokumentů společnosti. Z těchto dokumentů byly získány informace o metodách používaných při provádění personálních činností. Přínosné byly také nestrukturované rozhovory vedené zejména s vedoucí odbytu a ředitelem pobočky. Tito nadřízení pracovníci byli tázáni zejména na oblast výběru pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a metody vzdělávání provozované v celé společnosti. Díky jejich odpovědím se naskytla možnost prověřit, zda jsou personální činnosti prováděny dle interních předpisů a směrnic společnosti. Oblast péče o zaměstnance byla konzultována s několika řadovými pracovníky. Všem pracovníkům pobočky bylo v únoru tohoto roku předáno dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit, jak jsou opravdu personální činnosti prováděny. Dalším přínosem tohoto šetření bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců se zaměstnavatelem, pracovním prostředím a vztahy na pracovišti.

Pomocí těchto metod byl zjištěn případný prostor ke zlepšení a nedostatky, které se v podniku objevují. Na základě tohoto zjištění byly vytvořeny návrhy na zlepšení současného systému řízení v podniku. Změny či doplnění byly navrženy v oblastech analýzy a tvorby pracovního místa, získávání pracovníků, přijímání a adaptace, hodnocení, odměňování, motivace, benefitů a vzdělávání.

Z důvodu neustále se rozšiřující nabídky služeb a produktů byla doporučena pravidelná analýza pracovních míst. Dále bylo doporučeno rozšířit popis pracovního místa o vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Oblast získávání pracovníků by měla být rozšířena o spolupráci s Úřadem práce, který by podniku zajišťoval dostatečné množství uchazečů. Spolupráce by rovněž měla být navázána se středními školami. Mezi navrhované školy byly zařazeny Střední škola stavební Jihlava a Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava. Jejich studenti by u společnosti absolvovali své povinné školní praxe.

Pro oblast hodnocení pracovníků byla doporučena pravidelnost. Dále by neměl hodnotit pouze sám ředitel. Nápomocný by mu byl přímý nadřízený hodnoceného pracovníka. Na hodnocení navazuje odměňování. Většina pracovníků nebyla spokojena s ohodnocením své práce, bylo tedy navrženo celoplošné zvýšení mezd. To by bylo také jistou formou motivace. Vyšší motivaci zaměstnanců by také mělo napomoci ústní hodnocení a veřejné uznání.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci by uvítali více firemních benefitů. Navrhnut byl systém caterie, poskytování příspěvků, zavedení sick days a možnost home office. Systém vzdělávání je v podniku nastaven správně, dle přání pracovníků bych jej však rozšířila o metodu brainstormingu a případových studií, které bych doporučila zejména skladovým manipulantům a referentům odbytu.

Při výzkumu bylo také zjištěno, že některé personální činnosti jsou v podniku prováděny kvalitně a není třeba je tedy nijak upravovat či rozšiřovat. Jde především o oblast výběru pracovníků, péče o pracovníky, skončení pracovního poměru a personální plánování.

Výzkum poukazuje na skutečnost, že na pobočce není potřeba pozici personalisty. Společnost disponuje oddělením lidských zdrojů, které v případě potřeby kontaktuje ředitel pobočky. Avšak díky dobře stanoveným a přístupným směrnicím, které podnik využívá, je z velké většiny schopný tuto pozici zastat sám.

Z analýz vyplývá, že systém personálního řízení je na pobočce stanoven dobře. Má samozřejmě několik nedostatků, se kterými se však dá pracovat. Některé činnosti je třeba upravit, či rozšířit. Společnost by také měla více naslouchat svým zaměstnancům a brát v potaz jejich připomínky. Díky tomu totiž bude schopna se stávajícím systémem pracovat. Závěrem bych ráda konstatovala, že ředitel pobočky je otevřený všem změnám, které by napomohly ke zlepšení chodu pobočky a udržení dobrých pracovních vztahů.

## 7 Summary

The title of my bachelor thesis is Personnel management in a selected company. The main aim of the bachelor thesis is to analyse and evaluate the current state of personnel management in a company and suggestion changes to improve the system. The thesis is divided into four part a theoretical part, aim and methodology, practical part and changes to improve current state.

In the theoretical part, the most important theoretical information from the field of personnel management is explained. The individual personnel activities, which are analysed in the practical part, are characterized in this part. Next part is about aim and methodology.

The main aim of the thesis is to analyse and evaluate the current state of personnel management and suggestion some changes to improve the system of personnel management. The analysis of the results is based on responses of employees and interviews with the head of the company. Other information was obtained from company's reports and questionnaires.

At the beginning of practical part is introduces chosen company. The company Stavebniny DEK, a. s. is located in Jihlava. It deals with supplies of materials and services for construction industry. Next, this part contains analysis of personnel management and personnel activities in the company.

In the last part of my thesis are created some changes to improve the current state of personnel management. It is included suggestion in description of work position, recruitment, adaptation and assessment of employees, their reward, education and motivation. For the company, these proposals of changes could be an inspiration to improve the current state of personnel management.

**Keywords:** personnel management, personnel activities, company, suggestion, recruitment, reward, education, motivation, adaptation, assessment of employees

## 8 Přehled literatury

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy (13. vydání). Praha: Grada Publishing.

Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2006). Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci. Praha: Management Press.

Drucker, P. F., & Medek, P. (2007). To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press.

Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck.

Edersheim, E. H. (2008). Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu. Praha: Management Press.

Gallwey, W. T. (2010). Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti (2. doplněné vydání). Praha: Management Press.

Holátová, D., Doležalová, V., & Adamová, M. (2014). Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost. Žilina: Nakladatelství GEORG.

Horalíková, M. (2004). Personální řízení (4. vyd., 2. dotisk). Praha: ČZU (Praha) - PEF.

Hroník, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing.

Kocianová, R. (2004). Personální řízení: teoretická východiska a vývoj. Praha: Eurolex Bohemia.

Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.

Kocianová, R. (2012). Personální řízení: východiska a vývoj (2., přeprac. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

Koubek, J. (2007). Personální práce v malých a středních firmách (3., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

- Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách (4., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (5., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Šikýř, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Veber, J. (2000). Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press.
- Vojtovič, S. (2011). Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.



## 9 Seznam grafů, tabulek a schémat

### Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu poboček.....	33
Graf 2: Jaké je Vaše pohlaví? .....	47
Graf 3: Kolik Vám je let? .....	48
Graf 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	49
Graf 5: Na jaké pracovní pozici v podniku pracujete? .....	49
Graf 6: Jak dlouho v podniku pracujete? .....	50
Graf 7: Jste spokojen/a se zaměstnavatelem? .....	50
Graf 8: Jak vnímáte vztahy na pracovišti? .....	51
Graf 9: Jak byste ohodnotil/a komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky? .....	51
Graf 10: Kde jste se dozvěděl/a o nabídce volné pozice v podniku? .....	52
Graf 11: Přišlo Vám výběrové řízení náročné? .....	53
Graf 12: Byl/a jste plně a srozumitelně seznámen/a s náplní práce? .....	53
Graf 13: Byl dle Vašeho názoru plán adaptace dostačující? .....	54
Graf 14: Co vše bylo součástí adaptačního procesu? .....	55
Graf 15: Jakou formou je v podniku prováděno hodnocení zaměstnanců? .....	55
Graf 16: Podle čeho by se podle Vás měla odvíjet výše mzdy? .....	56
Graf 17: Je výše mzdy adekvátní k pracovnímu výkonu dané pozice? .....	57
Graf 18: Jakého benefitu si nejvíce vážíte? .....	57
Graf 19: Jaký benefit byste uvítal/a? .....	58
Graf 20: Motivují Vás dostatečně nadřízení pracovníci? .....	59
Graf 21: Je dle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj dostačující?.....	59
Graf 22: Jakou formou probíhá v podniku vzdělávání? .....	60
Graf 23: Jakou formu vzdělávání preferujete, nebo byste uvítal/a? .....	61
Graf 24: Je v podniku něco, co byste změnil/a, či zlepšil/a? .....	62

### Seznám schémat

Schéma 1: Cyklus systematického vzdělávání .....	24
Schéma 2: Organizační struktura pobočky .....	34

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje Stavebniny DEK, a. s. ....	32
Tabulka 2: Závislost proměnných v dotazníku .....	40

# 10 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti Stavebniny DEK, a. s. .... 77

**Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti Stavebniny DEK, a. s.**

## **Dotazník pro zaměstnance společnosti Stavebniny DEK, a. s.**

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který bude sloužit pouze jako podklad pro bakalářskou práci.

Děkuji Vám za spolupráci, Nikola Pokorná.

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

### **2. Kolik Vám je let?**

- Méně než 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 60 a více

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

### **4. Na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?**

- Ředitel pobočky
- Obchodní zástupce
- Vedoucí odbytu
- Referent odbytu
- Skladový manipulát
- Pracovník půjčovny
- Pracovník úklidu
- Řidič

### **5. Jak dlouho v podniku pracujete?**

- Méně než rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let

- 11 let a více

**6. Jste spokojen/a se zaměstnavatelem?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**7. Jak vnímáte vztahy na pracovišti?**

- Výborné
- Velmi dobré
- Průměrné
- Podprůměrné

**8. Jak byste ohodnotil/a komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky?**

- Výborná
- Velmi dobrá
- Nedostatečná
- Žádná

**9. Kde jste se dozvěděl/a o nabídce volné pozice v podniku**

- Internetové stránky podniku
- Internetový portál s nabídkami zaměstnání
- Noviny
- Známi
- Úřad práce

**10. Přišlo Vám výběrové řízení náročné?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**11. Byl/a jste plně a srozumitelně seznámen/a s náplní práce?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12. Byl dle Vašeho názoru plán adaptace dostačující?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**13. Co vše bylo součástí adaptačního procesu? Vyberte všechny platné možnosti.**

- Mentoring
- Seznámení s pracovištěm
- Seznámí s kolegy a nadřízenými pracovníky

- Základní výcvik
- Poskytnutí informačních materiálů o společnosti
- Obdržení popisu pracovního místa
- Absolvování kurzů a školení
- Rozhovory s nadřízenými pracovníky

**14. Jakou formou je prováděno hodnocení zaměstnanců?**

- Písemně
- Ústně
- Písemně a poté ústně

**15. Podle čeho by se podle Vás měla odvíjet výše mzdy? Vyberte maximálně 3 odpovědi.**

- Fyzická náročnost práce
- Dosažené vzdělání
- Praxe
- Dle odvedeného pracovního výkonu

**16. Je výše mzdy adekvátní k pracovnímu výkonu dané pozice?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**17. Jakého benefitu si nejvíce vážíte? Vyberte maximálně 3 odpovědi.**

- Stravenky
- Třináctý plat
- 25 dní dovolené
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Pružná pracovní doba
- Profesní růst

**18. Jaký benefit byste uvítal/a? Vyberte maximálně 3 odpovědi.**

- Příspěvek na kulturu
- Příspěvek na sport
- Příspěvek na rekreaci
- Příspěvek na zdraví
- Příspěvek na dopravu
- Poukázky
- Sick days
- Home office
- Firemní školka
- Systém Cafeterie
- Nic

**19. Motivují Vás dostatečně nadřízení pracovníci?**

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**20. Je dle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj dostačující?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**21. Jakou formou probíhá v podniku vzdělávání? Vyberte maximálně 3 odpovědi.**

- Rotace práce
- Získávání informací od zkušenějších kolegů
- E-learning
- Pracovní porady
- Školení

**22. Jakou formu vzdělávání preferujete, nebo byste uvítal/a? Vyberte maximálně 3 odpovědi.**

- Rotace práce
- Získávání informací od zkušenějších kolegů
- E-learning
- Pracovní porady
- Školení
- Instruktaž při výkonu práce
- Mentorování
- Přednášky
- Brainstorming
- Případové studie

**23. Je v podniku něco, co byste změnil/a či zlepšil/a? Vyberte maximálně 3 odpovědi.**

- Větší finanční ohodnocení
- Pracovní prostředí
- Větší možnost profesního růstu
- Více benefitů
- Vztahy na pracovišti
- Nic