



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. David Tvrdý

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. David Tvrký
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu řízení lidských zdrojů.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRIDGES, W. Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha : Management Press, 2012. 80-7261-137-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-8-7179-893-4.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů. Soustředí se na jednotlivé oblasti personální činnosti a personálního přístupu v podniku. První část práce je soustředěna na teoretická východiska a jejich přesnější vymezení vůči danému tématu. V druhé části práce je provedena analýza řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku. V závěru práce jsou formulovány konkrétní návrhy a doporučení pro danou společnost. Změny se týkají personálního řízení, které vycházejí z praktického zjištění opírající se o teoretické poznatky. Všechna doporučení a návrhy byly stanoveny v souladu s aktuálním stavem ve společnosti.

Abstract

The thesis focuses on human resources management specifically individual area of personnel activity and their approach in a firm. The first part of this work is focused on theoretical outcome and their precise limitation of the topic. In the second part, there is an analysis of human resources management in a particular firm. At the end of this dissertation there are formulated specific proposals and recommendations for a given corporation. The changes are with regards to personal management, which are based from the practical survey founded on the theoretical findings. All recommendations and suggestions were set in accordance with current state of the company.

Klíčová slova

Lidské zdroje, řízení lidí, personální pracovník, personální řízení, výběr zaměstnanců, plánování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců.

Key words

Human resources, people management, personnel worker, HR management, selection of employees, planning employees, employee evaluation.

Bibliografická citace

TVRDÝ, David. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127785>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2020

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat mojí vedoucí práce paní doc. Ing. Zdeňce Konečné Ph.D. za vedení mé diplomové práce a rovněž za její drahocenné rady a podporu, které se mi dostalo pod jejím vedením. Dále bych chtěl poděkovat majiteli podniku Modelcars s. r. o. za vstřícný přístup a ochotu, díky které se mi podařilo práci bez překážek dokončit. Děkuji taky své rodině, a především své babičce za neskonalou výdrž a péči, kterou se mnou měla během celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
1.1 Cíl práce	12
1.2 Metodika	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	15
2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
2.2 Teorie řízení lidských zdrojů	16
2.2.1 Oddanost	17
2.2.2 Motivace	17
2.2.3 Teorie založená na zdrojích	17
2.2.4 Teorie chování v organizacích.....	17
2.2.5 Kontingenční teorie.....	18
2.2.6 Institucionální teorie	18
2.2.7 Teorie lidského kapitálu.....	18
2.2.8 Teorie závislosti na zdrojích.....	18
2.2.9 Teorie AMO.....	18
2.2.10 Teorie sociální směny	19
2.2.11 Teorie transakčních nákladů	19

2.2.12	Teorie zastoupení	19
2.3	Modely řízení lidských zdrojů	20
2.3.1	Model shody	20
2.3.2	Harvardský model.....	20
2.3.3	Kontextový model.....	21
2.3.4	5-P model.....	21
2.3.5	Evropský model	21
2.3.6	Tvrký a měkký model	22
2.4	Současné řízení lidských zdrojů.....	23
2.5	Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů	24
2.6	Zabezpečování řízení lidských zdrojů.....	25
2.6.1	Personální útvar	25
2.6.2	Personální útvar a jeho členění	27
2.6.3	Personalista a jeho profil.....	29
2.6.4	Role personalistů.....	31
2.7	Personální činnosti	32
2.7.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	33
2.7.2	Personální plánování.....	34
2.7.3	Získávání a výběr zaměstnanců	36
2.7.4	Hodnocení zaměstnanců	38
2.7.5	Odměňování zaměstnanců	40

2.7.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	44
2.8	Souhrn teoretických poznatků.....	46
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	48
3.1	Základní informace o společnosti	48
3.2	Základní údaje o společnosti	48
3.3	Organizační struktura společnosti	49
3.4	Služby poskytované společností	51
3.5	Současné řízení lidských zdrojů ve společnosti	51
3.5.1	Faktory působící na řízení lidských zdrojů společnosti.....	52
3.6	Personální útvar ve společnosti	53
3.6.1	Vytváření a analýza pracovních míst ve společnosti	53
3.6.2	Personální plánování ve společnosti	54
3.6.3	Získávání a výběr zaměstnanců	54
3.6.4	Hodnocení zaměstnanců ve společnosti	55
3.6.5	Odměňování zaměstnanců ve společnosti	55
3.6.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti.....	56
3.7	Souhrn analyzovaných poznatků ve společnosti.....	57
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ AKTUÁLNÍ SITUACE.....	59
4.1	Personální manažer jako nový člen týmu.....	59
4.1.1	Výběr a získání personálního manažera	60
4.1.2	Hodnocení pracovníka provádějící personální činnost v podniku.....	61

4.1.3	Odměňování personálního pracovníka	62
4.1.4	Vzdělávání a rozvoj personálního manažera	64
4.1.5	Ekonomické zhodnocení personálního manažera pro společnost.....	67
4.2	Výběr a získávání zaměstnanců	68
4.3	Formy odměn pro začínající obchodní zástupce	71
4.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	74
4.4.1	Vzdělávání a rozvoj obchodních zástupců.....	75
4.4.2	Vzdělávání a rozvoj účetní	77
4.4.3	Vzdělávání a rozvoj nad rámec organizace	77
4.5	Výsledná kalkulace návrhů	78
ZÁVĚR		79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		81
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		83
SEZNAM TABULEK		84
SEZNAM PŘÍLOH.....		85
Doplňující dotazník pro zaměstnance v podniku Modelcars s.r.o.....		i

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je velice široký pojem, který zahrnuje spoustu faktorů, které se významně až kriticky podílejí na chodu podniku¹ a všech lidí, jež na tuto společnost působí. Řízení lidských zdrojů zahrnuje řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, zabezpečení lidských zdrojů, rozvoj organizace, plánování lidských zdrojů, výběr a získávání zaměstnanců. Tyto aspekty se odvíjejí od důležitých faktorů, kterými jsou plánování, výběr, rozvoj a odměňování zaměstnanců.

První část této práce přináší teoretická východiska, která se zaměřují na řízení lidských zdrojů, která jsou důležitá jako podklad pro jednotlivé společnosti. V dnešní době je velmi náročné sehnat do společnosti kvalifikované a zdatné zaměstnance, kteří by svou práci zvládali obstojně už od začátku, proto je velmi důležité se těmito lidem věnovat a vytvořit jim vhodné pracovní podmínky, vhodné prostředí, náležitě je ohodnotit a odměnit. Důležitou součástí práce s lidskými zdroji je motivace, která je hybnou silou pro každodenní výkon zaměstnance.

V praktické části dojde k analýze řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, v této práci bude analýze podrobena společnost Modelcars s.r.o.. Tato společnost se už dlouhodobě potýká s potížemi obsadit svá volná místa obchodních zástupců ve své společnosti, kteří mají problém se uchytit a udržovat spolupráci u zákazníků dané společnosti. V práci budu analyzovat jednotlivé personální činnosti dané společnosti a budu se snažit zjistit, kde a proč se vyskytují problémy s řízením lidských zdrojů.

Poslední část práce bude zaměřena na návrhy, které by měly vést ke zlepšení současné situace a odstranění problémů a překážek, které společnost s novými, ale i stávajícími zaměstnanci má.

¹ Pojem podnik se dle zákona podle § 5 Obchodního zákoníku již nepoužívá, nicméně v praxi je tento pojem tradičně používán.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

V této části se bude jednat o nastavení cílů, ke kterým bude práce směřovat. Dále se zaměřím na zdroje, pomocí kterých bude práce zpracována.

1.1 Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Cílem je seznámit se s aktuální koncepcí řízení pracovníků ve společnosti Modelcars s.r.o. a navrhnout změnu aktuálního konceptu, tak aby lidské zdroje v podniku byly využívány, co nejefektivněji. Budu se zaměřovat na systém a způsob jakým ve společnosti probíhá nábor a výběr zaměstnanců, který je dále rozveden o systém odměňování a vzdělávání.

1.2 Metodika

Jedním z prvních kroků k zpracování práce je dostatečné shromáždění teoretických podkladů a publikací k danému tématu. Součástí práce jsou odborné články i v anglickém jazyce a internetové zdroje.

Ke stanovení aktuální situace byly použity interní dokumenty společnosti, které posloužily jako podklad pro práci. Dalším zdrojem, který bude použit pro sestavení práce je metoda dotazování, která proběhne ve stylu strukturovaného rozhovoru s majitelem podniku. Podklady k rozhovoru byly předem připraveny, tak aby byl rozhovor přínosem a obsahoval potřebné otázky a informace, jež se týkají problematiky řízení lidských zdrojů ve společnosti. Rozhovor obsahoval mnoho otázek, kdy většina byla směřována k danému tématu, kdy rozhovor obsahoval i otázky, které s tématem přímo nesouvisely, nicméně pokládané otázky pomohly doplnit a pochopit danou situaci v podniku.

Vzhledem k faktu, že autor diplomové práce již ve společnosti pracuje přes tři roky, tak bude v tomto případě použita hlavně metoda pozorování, která je pro autora práce jednou z nejdůležitějších a nejcennějších metod pro sestavení diplomové práce.

V práci je zahrnut popis podniku a seznámení se s ním. V dalším kroku jsou podle výše zmíněných metod představeny oblasti náboru a výběru zaměstnanců, metody jejich odměňování, vzdělávání a vychovávání jich. Podrobnému zkoumání v jednotlivých oblastech je následně podrobena pozice obchodního zástupce.

V závěru práce je zpracovaná návrhová část, která poslouží k doporučením, kterými by se měla společnost řídit a které povedou ke zlepšení situace v podniku.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce se budu zaměřovat na objasnění důležitých pojmů, principů a také na vysvětlení nezbytné teorie, která je v této části nejdůležitější. Pojmy jako lidské zdroje, řízení lidí, personální řízení, výběr zaměstnanců, koordinace a plánování zaměstnanců, školení zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba jsou stěžejními pojmy, které jsou důležitou částí vytváření kultury v podniku. Teoretická východiska budou určovat základní směr pro analytickou a návrhovou část práce.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Proto aby mohla jakákoliv organizace dobře fungovat je nutné, aby nashromáždila, propojila, či uvedla do pohybu a zároveň využívala materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje, a především lidské zdroje (1, s. 13).

Je zřejmé, že z výše uvedených zdrojů se nemohou všechny dostatečně rovnat, co se týče využití v organizaci, a proto je dobré zmínit, že nejzatěžovanějším zdrojem v organizacích jsou ve většině případů lidské zdroje.

Dle Koubka je zatěžovaný výrazněji ještě jeden zdroj, a to informační zdroj, který spolu s lidským zdrojem určuje směr a tempo pohybu využívání materiálních a finančních zdrojů (1, s. 14).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zabývá se strategickým řízením lidských zdrojů, lidského kapitálu, vzděláváním, řízením znalostí, zabezpečováním lidských zdrojů, rozvojem organizací a jejich společenskou odpovědností. Jedním z důležitých aspektů zabezpečování lidských zdrojů je získávání a výběr zaměstnanců a plánování s těmito zdroji. Při řízení pracovního výkonu nesmíme zapomenout na jednu z nejdůležitějších položek, a to je odměňování zaměstnanců tedy aspoň pro zaměstnance samotné. Nelze opomenout ani rozvoj zaměstnaneckých a pracovních vztahů jako takových, kdy je třeba velmi důležitá i atmosféra na pracovišti. Poslední činností týkajícího se řízení lidských zdrojů jsou služby,

jež organizace poskytuje svým zaměstnancům, tedy kupříkladu třeba jisté benefity (2, s. 45).

Jak je možné vidět už jen z úvodních pár slov, tak lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů a činností s tím spojených zahrnují velice široký rozsah pojmů, práce, pochopení a nemalou náročnost na obsáhnutí všech výše zmíněných pojmů, a to nejenom pro personální útvary v organizacích, ale hlavně i pro každou společnost či podnikatele u kterých je obchod, stabilita a budoucnost podniku vystavena právě na lidech, kteří mohou být hybnou silou, ale taky i velice rychlou zkázou pro podnik.

2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, kteří pracují v organizacích (2, s. 47).

Podle Boxalla a Purcella lze chápat řízení lidských zdrojů jako všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci (2, s. 48).

Pokud by se jednalo o definici podle Watsona, která je komplexnější, lze ji definovat tak, že řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který společnosti zajistí perspektivní budoucnost (2, s. 48).

Řízení lidských zdrojů slouží jako základ pro všechny činnosti spojené s řízením lidí. Je důležité si uvědomit, že pokud řídíme lidské zdroje, tak ale neřídíme obchodní činnost (7, s. 5).

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění nezbytečných potřeb, jež jsou vynakládány na zaměstnance. Do cílů řízení lidských zdrojů patří zajištění potřebného počtu, zajištění požadovaných schopností a velmi důležitá oddanost doprovázená očekávaného

žádoucího chování zaměstnanců. Jednoduše řečeno jedná se o dosažení souladu vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility (2, s. 48).

Podle Boxalla je cílem řízení lidských zdrojů podněcovat a utvářet životaschopnost podniku skrze nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly (2, s. 48).

Mezi cíle lidských zdrojů patří:

- podpora k dosažení strategických cílů ve společnosti vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií společnosti,
- zaměřit se na rozvoj kultury, která přispívá k dosahování vysokého výkonu,
- postarat se o dostatečný přísun talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí do společnosti,
- usilovat o vytvoření takové pracovní atmosféry, kdy vznikají a udržují se pozitivní pracovní vztahy, ve kterých dochází k navázání vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- uplatňovat etické přístupy k řízení lidí (2, s. 48).

Podle výše uvedeného lze vyvodit, že pro úspěch podniku a zajištění kvalitní budoucnosti je dlouhodobá práce se zaměstnanci a nastolení dobré pracovní atmosféry jedním z nejdůležitějších cílů, neboť od tohoto se odvíjí pracovní výkon zaměstnance.

2.2 Teorie řízení lidských zdrojů

Podle Storeye jsou nejdůležitějšími fakty na řízení lidských zdrojů to, že lidské zdroje přinášejí konkurenční výhodu a jejich cílem by mělo být zvyšování oddanosti zaměstnanců (2, s. 48).

2.2.1 Oddanost

Dle Waltona lze uvést, že pracovníci organizace nedosahují pod přísným dohledem skvělých výsledků, a to protože se s nimi nakládá jako s nepříjemnou nutností. Nicméně na druhou stranu, pokud jim je přidělena větší odpovědnost, mají tendenci ke spolupráci, která jim umožňuje dosáhnout uspokojení z vykonané práce. Obdobný postup přináší prospěch jednotlivcům i organizaci (2, s. 49).

2.2.2 Motivace

Je jednou ze základních stavebních kamenů práce s lidskými zdroji. Vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto úzce souvisí i se zvyšováním angažovanosti. Lidé jsou motivováni k dosahování vysokých pracovních výkonů za doprovodu oddanosti své práci a organizaci (2, s. 49).

2.2.3 Teorie založená na zdrojích

Tato teorie vychází z předpokladu, že daná organizace má hodnotné, vzácné, obtížně napodobitelné a nahraditelné zdroje, které její konkurence nemá a umožňuje ji to mít tím pádem výhodu a být konkurenceschopná (2, s. 49).

2.2.4 Teorie chování v organizacích

Teorie se zabývá individuálním i skupinovým jednáním lidí v organizacích, zaměřuje se na fungování organizací z hlediska jejich struktury, procesů a kultury. Teorie ovlivňuje přístup řízení lidských zdrojů k vytvoření a rozvoji organizace, stejně jako schopnost organizace efektivně fungovat, a přitom získávat požadované výsledky (2, s. 49).

V menších organizacích dochází ke každodennímu kontaktu zaměstnanců, a tedy lze říci, že se všichni dobře znají a proto v malých podnicích je důležité, aby si všichni členové organizace vzájemně důvěřovali a měli mezi sebou dobré vztahy (18, s. 23).

2.2.5 Kontingenční teorie

Kontingenční teorie popisuje postupy řízení lidských zdrojů a jejich ovlivňování skrze prostředí a okolnostmi jejich uplatňování. Kontingenční teorie je založena na získání souladu mezi strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů a taky ve strategiích organizace v rámci vnějšího a vnitřního prostředí (2, s. 50).

2.2.6 Institucionální teorie

Tato teorie se zaměřuje na fungování organizací v souladu s jejich vnitřními a vnějšími podmínkami s cílem dosáhnout legitimacy a získání uznání (2, s. 50).

2.2.7 Teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu se zaměřuje na získání a využití schopností, znalostí a dovedností, které povedou k dosažení úspěchu společnosti (2, s. 50).

2.2.8 Teorie závislosti na zdrojích

Popisuje stav, kdy jednotlivé společnosti a organizace nebo skupiny dosahují nad ostatními převahy, za předpokladu ovládnutí rozhodujících zdrojů. Řízení lidských zdrojů by mělo reflektovat rozložení moci v systému (2, s. 50).

2.2.9 Teorie AMO

Podle Boxalla a Purcella se jedná o výkon definovaný skrze schopnosti (A), motivaci (M) a příležitosti (O) pracovat. Lze tedy říct, že postupy v řízení lidských zdrojů mají dopad na výkony jednotlivců za předpokladu rozvíjení schopností, posilování motivace a

umožnění práce. Tyto podmínky a schopnosti jsou zaměřeny na vykonávání práce lidmi (2, s. 50).

2.2.10 Teorie sociální směny

Tato teorie popisuje postoj zaměstnance, kdy podle zacházení organizace s ním bude daný zaměstnanec chtít dosáhnout úspěchu v podniku, jen za předpokladu je-li s ním dobře zacházeno (2, s. 50).

2.2.11 Teorie transakčních nákladů

Teorie transakčních nákladů popisuje úsporu nákladů za předpokladu vytváření a uplatňování takových struktur a systémů řízení, jež podporují samotnou úsporu nákladů na jejich činnost (2, s. 51).

2.2.12 Teorie zastoupení

Teorie zastoupení popisuje situaci kdy, vlastníci jsou zastupováni při jednáních svými manažery, nicméně jejich jednání nemusí být v souladu s vůlí vlastníků, a proto je důležité věnovat odpovídající kontrolu a vhodnou stimulaci manažerům, aby dosáhli odpovídajícího cíle (2, s. 51).

K teoriím řízení lidských zdrojů je nutné podotknout, že zvláště mezi akademiky se tyto teorie nevyhnuly jisté kritice (2, s. 51).

Podle Armstronga jsou teorie o řízení lidských zdrojů prezentovány jako ideální pro jakoukoliv organizaci, a to navzdory důkazům, že každé podnikatelské prostředí může být a je jiné, a tudíž vyžadují i jiné přístupy (2, s. 51).

Výše uvedený seznam teorií je dobrým podkladem pro jakoukoliv organizaci, nicméně si myslím, že jakákoliv organizace by měla k těmto teoriím přistupovat jako s doplňujícím materiálem, který obohatí ještě o svoje zkušenosti a informace o podniku, tak aby výše

uvedené teorie byly jakýmsi opěrným bodem, a ne základním kamenem. Každý podnik je jiný, a proto by měl vycházet hlavně ze svých dobrých zkušeností.

2.3 Modely řízení lidských zdrojů

Jedná se o část, kdy budou představeny nejznámější modely řízení lidských zdrojů, jejich popis a vysvětlení jejich fungování v řízení lidských zdrojích (2, s. 52).

2.3.1 Model shody

Fombrun a kolektiv uvádějí, že model shody, jež obsahuje systém řízení lidských zdrojů, a strukturu organizace by měly být uplatňovány v souladu se strategií organizace. Podle nich je hlavním úkolem sladit řízení lidských zdrojů a strukturu organizace, tak aby docházelo k dosahování podnikem vytyčených cílů (2, s. 52).

2.3.2 Harvardský model

Podle Beera řízení lidských zdrojů obsahuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, které ovlivňují vztahy mezi lidskými zdroji, což jsou zaměstnanci a organizací. Byli zastánci názoru, že současná doba požaduje komplexnější a strategičtější přístup k lidským zdrojům. Jedním z jejich myšlenkových směrů je důraz na dlouhodobější řízení lidí, kdy říkali, že lidé patří spíše k potencionálnímu aktivu než k variabilním nákladům. Další myšlenkou byl fakt že lidi jako zdroje by měli v podnicích a organizacích řídit liniový manažeri. Podle autorů by koncepci lidských zdrojů měly určovat dva fakty:

1. Větší odpovědnost pro liniové manažery za propojení konkurenční strategie a politiky řízení lidských zdrojů.
2. Personalisté utvářejí politiky lidských zdrojů, jež usměrňují navrhování a uplatnění činnosti řízení lidských zdrojů, tak aby se mezi sebou podporovaly (2, s. 53).

2.3.3 Kontextový model

Pro tento typ modelu je charakteristický vliv působení okolních faktorů (sociálních, institucionálních, politických). Kontextový model propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, kde vzniká a je rozvinut. Podle Martin-Alcázar a kol. Kontext předurčuje a současně je předurčován strategií lidských zdrojů. Tvorba a uskutečňování strategií lidských zdrojů je součástí mnoha zainteresovaných stran, které jsou dle možností vnější anebo vnitřní, přičemž vždy podléhají strategickým rozhodnutím (2, s. 53).

2.3.4 5-P model

Podle Schulera určuje pět prvků fungování řízení lidských zdrojů:

- pojetí lidských zdrojů – jedná se o přístup organizace k lidským zdrojům, vyjadřuje roli lidských zdrojů z pohledu celého úspěchu organizace a zaměřuje se také na filozofii řízení lidských zdrojů v organizaci.
- politiky lidských zdrojů – jedná se o fakt kdy jisté zásady vytvářejí uplatňování programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v kooperaci se strategickými cíli organizace,
- programy lidských zdrojů – poskytují prosazení a usměrnění potřebných organizačních změn v oblasti lidských zdrojů k tomu, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace,
- praxe lidských zdrojů – představuje postupy směřující k dosažení určitých politik a programů v oblasti lidských zdrojů. Jedná se zabezpečení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj a taky pracovních vztahů a personální administrativy,
- Procesy lidských zdrojů – jedná se o postupy a metody sloužící k realizaci strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů (2, s. 53).

2.3.5 Evropský model

Podle Brewstera evropský model řízení lidských zdrojů vypadá následně:

- okolí – zřízené právní prostředí,
- cíle – cíle organizace a společenská odpovědnost – člověk jako rozhodující zdroj,
- zaměření – analýza nákladů a výnosů, souvislost s okolím,
- vztahy se zaměstnanci – odborově organizované i neorganizované,
- vztahy s liniiovými manažery – odbornost a součinnost,
- role personalistů – specializace – nejednoznačnost, odolnost a flexibilita (2, s. 54).

Tento model zohledňuje vliv právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti. Lze uvést, že mezi vlastnosti evropského modelu řízení lidských zdrojů patří:

- dialog mezi sociálními partnery,
- důraz na společenskou odpovědnost,
- multikulturní organizace,
- podíl na rozhodování,
- soustavné vzdělávání (2, s. 54).

2.3.6 Tvrdý a měkký model

Podle Storeye charakterizuje tvrdé pojetí řízení lidských zdrojů jako racionální přístup k řízení lidských zdrojů, a to stejně jako u ostatních, nicméně měkké pojetí řízení lidských zdrojů je v souladu se školou lidských vztahů a zaměřuje se na důležitost komunikace, stimulaci a vedení (2, s. 54).

Podle Keenoye se spíše výše uvedené tvrdé a měkké pojetí doplňují. Podle Trussovové jsou rozdíly mezi tvrdým a měkkým pojetím řízení lidských zdrojů nejsou významné. Podle jejich tvrzení lze říct, že i když je rétorika řízení lidských zdrojů měkká, podle nich je realita vždy tvrdá, kdy zájmy organizace ve všech případech převažují nad zájmy jedince. Podle studie byly ve všech organizacích zaznamenány nesčetné kombinace tvrdých a měkkých přístupů. Díky tomu, že tyto kombinace byly v organizacích jedinečné, ukázalo se, že faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace, jejich strategie, kultura a struktura hrají významnou roli v postoji k řízení lidských zdrojů v organizaci (2, s. 54).

2.4 Současné řízení lidských zdrojů

V současné době je na pojem řízení lidských zdrojů v organizacích nahlíženo spíše jako na přidanou hodnotu, která se vytváří prostřednictvím strategického a systematického řízení lidských zdrojů, které jsou využívány účelně a účinně. Díky těmto nástrojům se vyvinula řada nových postupů a přístupů jako řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti, řízení talentů, řízení založené na schopnostech, elektronické řízení lidských zdrojů, systémy zaměřené na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu anebo odměňování podle výkonu. V dnešní době ovšem řízení lidských zdrojů neslouží jako filozofie nebo myšlenkový přístup jednotlivých organizací, ale projevuje se zcela nenápadně v menších měřítkách v tom, co jednotlivé organizace dělají. Tuhle situaci lze nazvat jako proces řízení lidí (2, s. 55).

Podle Boxalla, Purcela a Wrighta nová generace výzkumníků v oblasti řízení lidských zdrojů chápe a popisuje současné řízení lidských zdrojů takto:

„Řízení lidských zdrojů představuje základní činnost v jakékoliv organizaci zaměstnávající a využívající lidi k dosahování požadovaných výsledků. Jeho roli není třeba radikálně obhajovat, protože řízení lidských zdrojů je přirozeným důsledkem fungování a rozvíjení organizace. Jako podstatná se přitom jeví relativní účelnost a účinnost jednotlivých modelů řízení lidských zdrojů v kontextu určitých podmínek...Je poměrně iracionální zpochybňovat nutnost účelného a účinného řízení lidských zdrojů, když žádná organizace nemůže přežít a růst bez rozumného systému organizace práce a řízení lidí.“ (2, s. 55)

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů dochází k rozvoji několika konceptů, a to zejména těch, které se zaměřují na:

- Sociální odpovědnost organizací – zaměřuje se na vliv aktivit na celou organizaci. Management podniku přebírá zodpovědnost za sociální dopad při dosahování svých cílů. Aktivity zaměřené na sociální prostředí mohou nabývat několika podob. Zahrnují se aktivity marketingové, výrobní, aktivity rozvojové, či vzdělávací, doplněné o péči o zaměstnanecké vztahy.

- Talent management – získání a stabilizace talentovaných lidí, jejich řízení, rozvoj, vyhodnocování, zabezpečení stálého přílivu talentů.
- Work – life balance – jedná se o podporu ze strany zaměstnavatele, kdy umožňuje zaměstnancům sladit pracovní a soukromý život. Tenhle koncept zahrnuje práci z domova a upravovat pracovní dobu a pracovní povinnosti.
- Age management – díky stárnutí populace, organizace začleňují zaměstnance do věkových struktur (2, s. 46).

V dnešní době je lidský kapitál považován za jediný objekt řízení, který je v podobě člověka. Ten je jediným výrobním faktorem, kapitálem a současně zaměstnancem dané společnosti, takže tedy na člověka lze nahlížet zprvu jako na pracovní sílu a za druhé jako na výrobní kapitál. V moderní době jsou nutné investice do prosperity a rozvoje podniku skrze investování do výrobního kapitálu, což vede k navyšování jeho hodnoty (11, s. 154).

Pro fungování podniku je nezbytné porozumět základním etapám růstu organizace a zaměřit se na některé jeho rozvojové aktivity tak, aby mohl přejít z etapy, kterou prochází, do etapy, která je před ním. Charakter podniku udávají jednotlivé fáze životního cyklu, ve které se podnik aktuálně nachází (16, s. 89).

2.5 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je ovlivňováno různými faktory. Dnešní pohled se upírá hlavně na faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Podle Kociánové lze definovat faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů na:

Vnitřní faktory:

- profesní, kvalifikační a sociální struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál,
- podniková kultura,
- technické a technologické vybavení,
- geografická poloha organizace,
- velikost organizace,
- způsob vedení organizace,

- organizační struktura,
- charakter činnosti organizace,
- strategie a politika organizace.

Vnější faktory:

- demografie,
- sociální a kulturní vlivy,
- hodnotový pohled lidí,
- ekonomické podmínky – nezaměstnanost, hospodářský cyklus,
- politika, legislativa,
- rozvoj nové techniky a rychlé se měnící technické prostředí,
- konkurence (3, s. 89).

2.6 Zabezpečování řízení lidských zdrojů

Armstrong uvádí, že zabezpečování řízení lidských zdrojů je spojeno s uplatňováním několika různých postupů v oblasti plánování lidských zdrojů, získávání a výběru, řízení talentů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoje (2, s. 78).

Personalisté nejsou hodnoceni podle toho, co konají, ale podle toho, co přinášejí, tedy podle výsledků, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníky, investory a zaměstnance (2, s. 78).

Dle Armstronga efektivní zabezpečování řízení lidských zdrojů je závislé na postupech, které jsou ověřeny a vyhovují podmínkám organizace, nikoliv na postupech, které jsou bez odpovídajících důkazů prosazovány jako „nejlepší praxe“ (2, s. 79).

2.6.1 Personální útvar

Personální útvar je pracoviště, zaměřené na řízení lidských zdrojů. Poskytuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální

práce a zajišťuje v této sekci speciální služby liniovým manažerům, vedoucím pracovníkům ve všech úrovních, a i jednotlivým pracovníkům (1, s. 29).

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb, jež je spojené s řízením lidských zdrojů. Nicméně personalisté mají co dočinění i s vytvářením prostředí, které pomáhá zvyšovat angažovanost jednotlivých pracovníků, tím že jim umožňuje, aby co nejlépe využívali svoje schopnosti a dovednosti, využili a zhodnotili svůj potenciál a taky aby uspokojili své potřeby, a to ve vlastním zájmu, ale taky v zájmu organizace (2, s. 80).

Personální útvar plní i jednotlivé úkoly směrem k vnějším institucím, a to třeba k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální, či ústřední správy. Kromě již zmíněných hlavních úkolů plní personální útvar i specifické úkoly:

- pomáhá formulovat, vytvářet a prosazovat personální strategií a personální politiku organizace,
- poskytuje poradenství vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, s kterými se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace,
- podává obraz o záměrech organizace, a to z několika hledisek, dopad na oblast lidské práce a lidského činitele, v této oblasti se soustředí na předkládání návrhů vrcholovému managementu ohledně zásadnějších záležitostí personální práce,
- zprostředkovává existenci a chod personálních činností, které jsou nutné pro plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje a soustavně dohlíží na zlepšování jejich provádění (1, s. 29).

Z posledního bodu lze konstatovat, že personální útvar jako takový zodpovídá za fungování a existenci personálních činností v organizacích a za to že budou sloužit potřebám řízení, a to jako jednotná koncepce (1, s. 29).

Becker a Huselid (1998, s. 97) tvrdí, že personalisté by měli být zdrojem řešení skutečných problémů podnikání. Francisová a Keeganová popisují situaci tak, že prostřednictvím svých výsledků na základě výzkumu personalisté upřednostňují zájmy podniku, či podnikání na úkor spokojenosti svých zaměstnanců. Podle Ulricha je hlavním

smyslem a úkolem personalistů, aby pečovali, naslouchali a podporovali zaměstnance. Je důležité, aby si personalisté uvědomovali a respektovali etický rozsah své práce (2, s. 80).

Podstatou personálního managementu je přimět lidi v podniku, aby se činnosti odehrávaly produktivním způsobem, a to proto, aby se obchodním cílům a lidem dařilo. Pokud chtějí personalisté řídit své podřízené musejí neustále volit mezi uspokojováním lidských potřeb a uspokojováním strategických potřeb podniku s ohledem na jejich finanční stránku (7, s. 5).

Personální útvar je jednou z nejdůležitějších součástí organizace, kdy rozhodnutí a přístup personálních pracovníků kriticky ovlivňuje chod celé organizace. Personální pracovníci jsou většinou lídři týmu, jež řeší komplikované úkoly a je velice důležité, aby tito lidé byli jak zdatnými vůdci, kteří dokážou své podřízené motivovat ke skvělým výsledkům, tak zároveň byli dobrými psychology, kteří by měli dát svým podřízeným najevo, že stojí za ni mi a nestaví zájmy podniku za každou cenu na první místo (2, s. 80).

2.6.2 Personální útvar a jeho členění

Personální útvar se neobejde bez jistého organizačního uzpůsobení. Pokud se bude jednat o vnitřní útvar, lze jeho podobu a uskupení popsat stylem kdy nejvyšší personalista je personální ředitel, který se zodpovídá generálnímu řediteli. Pod personálním ředitelem se nachází podřízení personalisté, kteří se starají o sekci vzdělávání, rozvoje, odměňování a zabezpečování lidských zdrojů (2, s. 82).

Je nutné podotknout, že nejvyšší představitel personálního útvaru, tedy většinou personální ředitel je součástí nejužšího vedení organizace. Díky tomuto je usnadněno plnění personálních specifických funkcí, a to především v oblasti formulování a prosazování personální strategie a personální politiky organizace, dále v posuzování záměrů organizace a jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele (1, s. 31).

Dave Ulrich navrhl model poskytování služeb, prostřednictvím kterého dochází k prosazování poskytování personálních služeb. Tento návrh byl později přepracován a

podrobněji popsán. Armstrong popisuje rozpracovaný návrh o rozdělení personálního útvaru skrze tři organizační složky:

- centrum excellence – zaměřuje se na služby a poskytuje poradenství ve strategických otázkách řízení lidských zdrojů. Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development bylo zjištěno, že centra excellence fungovala ve 28 % oslovených organizací. Co se týče činností v organizacích tak nejvíce bylo podporováno vzdělání a rozvoj 79 %, získávání 67 %, odměňování 60 % a zaměstnanecké vztahy 55 %,
- strategický business partner – tahle oblast podpory je zaměřena na liniové manažery, kdy jim je poskytnuta pomoc při dosahování strategických cílů skrze účinné provedení vytvořených strategií. Většinou se stává to, že strategií business partneři jsou součástí organizačních jednotek,
- centrum sdílených služeb – co se týče lidských zdrojů, tak centrum sdílených služeb se zaměřuje hlavně na administrativní činnosti, pod které spadá personální evidence, zpracovávání mezd, sledování docházky zaměstnanců, získávání zaměstnanců, jejich výběr, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování, vzdělávání, rozvoj a zaměřuje se i na zaměstnanecké vztahy a pracovní podmínky, které jsou v organizaci důležité (2, s. 83).

Je nutné zmínit, že tříložkový model není bezchybný. Na toto téma poukázal průzkum Chartered Institute of Personnel and Development, který odhalil, že pouze v 18 % byli v organizacích zavedeny všechny tři složky modelu. Model v sobě skrývá i jisté koncepční problémy, a to z pohledu fungování modelu jako celku, otázka byla také kladena na hodnotu, kterou organizacím výše uvedený model přináší. Model měl dále problém s vymezením rolí a odpovědností jednotlivých organizačních složek, a to zejména u složky business partnerů, kteří měli obavy, že na ně bude vyvíjen tlak z několika stran. Co se týče kladných stránek modelu, tak jedním jsou centra excellence, jež poskytují kvalitnější poradenství. Díky tomu jsou business partneři aktivnější a linioví manažeři angažovanější, což zlepšuje obraz personalistů (2, s. 84).

Armstrong zmiňuje, že organizační a personální zajištění v personálním útvaru závisí na velikosti organizace, rozsahu decentralizace činností, druhu provedených prací a na typu zaměstnáváných lidí a na roli, na které se personální útvar podílí (2, s. 82).

Podle průzkumu Incomes Data Services byl medián počtu personalistů v malých a středních podnicích do 499 zaměstnanců 3,5. Od 500 zaměstnanců to bylo 20 personalistů, přičemž medián počtu zaměstnanců na jednoho personalistu vyšel 80:1 a v malých a středních organizacích medián vyšel na 62:1 (2, s. 82).

2.6.3 Personalista a jeho profil

V dnešní době je více kladen důraz na personalisty jako samotné osoby, které by měly zastávat jisté funkce a zodpovídat za výsledky své práce, proto je nutné si blíže specifikovat osobnostní profil personalisty, tak jak by měl vypadat.

Základem pro moderního personalistu je bezpochyby důkladná znalost teoretických podkladů doplněna o praktické dovednosti v oblasti personální práce a zakončena přehledem a orientací v ostatních oblastních problémech organizace. Je nutné, aby jim zjištěné problémy byl schopen promítnout do oblasti řízení lidských zdrojů. Dále se musí orientovat ve vnějších faktorech, které mají vliv na fungování a formování pracovních sil v organizaci. Příkladem faktorů, v nichž se musí personalista orientovat jsou: populační vývoj, trh práce, sociální vývoj a třeba legislativa ale i jiné. Je samozřejmostí, že se musí vyznat v technice, a hlavně v technologiích, jež používá jeho organizace, měl by sledovat i vývojové trendy v této oblasti. Správný personalista by měl znát práva, a jak už z jeho profilu s prací s lidmi vyplývá, hlavně by měl být dobrým psychologem (1, s. 32).

Myslím si, že psychologická stránka u personalisty je jednou z nejdůležitějších, a to proto, že jeho každodenní jednání, usměrňování, či korigování zaměstnanců a lidí kolem něj obnáší jistou úroveň schopností na úrovni psychologa, pakliže chce mít výsledky a být úspěšný.

Za základní podmínky, které ovlivňují činnosti vedoucích pracovníků se považují podmínky v podobě principů výstavby formální organizace podniku a tvoří rámec všech procesů probíhajících v dané organizaci. Mezi procesy lze členit:

- dělbu práce, (vymezení pracovní náplně, přesné definování úkolů, povinností, práv a odpovědnosti),
- hierarchií moci, (řízení na základním stupni, středně liniové řízení, vrcholové řízení),
- systémy komunikace a ovlivňování,
- principy a způsoby odměňování (12, s. 126).

Podle Koubka personalista musí ovládat umění jednat s lidmi, což tím pádem je předurčen k neustálému učení se a zdokonalování sama sebe, kdy rozvíjí své organizační schopnosti, měl by být flexibilní a zapálený pro svou práci, což je doprovázeno s prosazováním moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Dle knižní publikace by měl být personalista agentem změny ve společnosti (1, s.32).

Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a oproti tomu se zaměřil více na tvůrčí činnost. Díky tomuto se stal opravdovým manažerem, pro kterého je samozřejmostí každodenní kontakt se zaměstnanci a s jejich pracovními i osobními problémy (1, s. 32).

Je zajímavé, že personalisté se zabývají i osobními problémy, jak uvedl Koubek. Díky schopnosti personalisty proniknout do osobních životů svých podřízených a kolegů se pouto mezi personalisty a zaměstnanci může stát mnohem pevnější, než jaké by vzniklo čistě jen na pracovišti. Pokud se ovšem bude jednat o situaci sblížení se se zaměstnancem na větší než jen profesionální úrovni, riskuje tím personalista při rozpadu vztahu mnohem větší poškození jeho osobnosti a vztahů v pracovním prostředí, než kdyby vztah zůstal čistě jen na pracovní úrovni. Myslím si, že personalisté musejí být hodně psychologicky a sociálně uvědomělý lidé, kteří si uvědomují pozitivní ale i negativní dopady jejich práce.

V současné situaci ve vyspělých zemích existují vysoké školy, díky kterým se lidé připravují na dráhu personalistů, nicméně i ti, kteří nestudovali na vysokých školách mají možnost si své znalosti rozšířit pomocí specializovaných vzdělávacích institutů

prostřednictvím tematických kurzů, díky čemuž se mohou stát lepšími personalisty, dosáhnout na požadované kvalifikace, které vyžadují podniky a organizace po celém světě. Existuje i mnoho případů těch organizací, které si sami své personalisty školí anebo věnují pozornost a péči rozšiřování schopností a dovedností svých personalistů prostřednictvím externího školení (1, s. 33).

2.6.4 Role personalistů

Podle Tysona a Fella jsou personalisté specialisty v oblasti řízení zaměstnaneckých vztahů. Pokud mají personalisté úspěšně zvládnout svoji roli, je nutné mít odpovídající schopnosti (2, s. 87).

Je důležité, aby postoj a přístup personálního manažera korespondoval s individualitou jeho osobnosti a zároveň s jeho profesní rolí. To jak personální manažer ovlivňuje své podřízené, je pak bude ovlivňovat a bude to specifikovat a utvářet jejich profesní role. Role personálních manažerů se odvíjí od porozumění vztahů mezi manažery a jejich lidmi, kdy manažer přesně vymezuje svá očekávání vůči svým pracovníkům (5, s. 415).

Role personalistů je odlišná dle pozice, kterou v dané organizaci v personálním útvaru zastávají. Jejich role se odvíjí od toho, zda jsou generalisty nebo specialisty, podle úrovně na které pracují, ale jejich role se může odvíjet i od potřeb organizace, podle názoru vrcholového vedení, podle podmínek v nichž působí a v neposledně podle jejich vlastních schopností (2, s. 87).

„Personalisté mohou působit jako stratégové, business partneři, inovátoři, agenti změny, interní konzultanti nebo kouči.“ (2, s. 87)

Personalista ze své pozice zaujímá vůči ostatním podřízeným vertikální vztah, jelikož usměrňuje a ovlivňuje vše, co se odehrává (5, s. 411).

Dle Armstronga rozlišujeme následující role:

- obecná role – pochopení souvislostí a náplň proaktivních rolí,
- role poskytovatelů personálních služeb,

- strategická role – pomoc a uskutečňování strategie podniku,
- role business partnerů – přebírají spolu s liniiovými manažery zodpovědnost za realizaci strategie a zajištění fungování organizace,
- role nositelů inovací – nové přístupy, zvýšení efektivity organizace,
- role agentů změny – usnadňování změn skrze poradenství a podporu při uskutečňování změny (2, s. 91).

Podle Mitzberga jsou tři typové skupiny, které se zaměřují na rozlišení manažerských rolí:

- Interpersonální role – Jedná se o způsob chování a přístup jaký má manažer ke svým nadřízeným, kolegům, pracovníkům a lidem mimo podnik. Ve Vztahu k nim se rozlišuje role protokolární, role vedoucího a spojující role.
- Informativní role – Jedná se o roli, kdy manažer ustavičně šíří, hledá a přijímá informace z různých zdrojů. Manažer zde vystupuje v rolích pozorovatele, role informačního zdroje a role mluvčího.
- Rozhodovací role – Jedná se o záměrné použití informací v plánovaných akcích. Rozhodování v důležitých situacích, manažer je spojovací linkou mezi několika komunikačními kanály. Význam zde hrají role podnikatele, hasiče, role rozdělování zdrojů a role vyjednavče (10, s. 82-86).

Legislativa do značné míry ovlivňuje práci personalistů. Zákoník práce, který podléhá mezinárodním smlouvám a regulím Evropské unie je pro personalisty důležitým dokumentem. Každý personalista by měl vést svoji agendu v souladu s aktuálně platnou legislativou.

2.7 Personální činnosti

Jedná se o výkonnou část personální práce neboli zaměření se na člověka v pracovním procesu, a to v následujících oblastech:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,

- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (1, s. 22).

2.7.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces zaměřený na jednotlivé pracovní úkoly jedince nebo skupiny a shromažďují se do základních prvků organizační struktury neboli do pracovních míst, které se starají o uspokojování potřeb organizace, ale i potřeb zaměstnanců na jednotlivých postech (1, s. 40).

Analýza pracovního místa podává představu o práci na pracovním místě, tím je vytvářena představa o pracovníkovi samotném. Analýza pracovního místa zahrnuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínek, které obnášejí samotný výkon práce a další souvislosti spojené s pracovním místem (1, s. 40).

Podle Armstronga vytváření pracovních míst definuje obsah pracovních míst, a to z důvodu naplnění požadavků práce a uspokojení osobních potřeb lidí pracujících na daných postech. Podle Armstronga se tím zvyšuje míra angažovanosti lidí pracujících v dané společnosti (2, s. 192).

Vytváření pracovních míst je dáno i následujícími faktory:

- charakteristikami pracovních míst,
- charakteristikami struktury pracovních úkolů,
- procesem vnitřní motivace,
- modelem charakteristik práce,
- na vytváření pracovních míst mají vliv i důsledky skupinových aktivit (2, s. 193).

Dle Koubka jde o systematický proces, kdy po vytvoření pracovního místa se po určitém uplynulém čase provádí analýza pracovního místa (1, s. 192).

2.7.2 Personální plánování

Dle Armstronga a výzkumu Chartered Institute of Personnel and Development plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je utvářený strategií organizace a obstarává správný počet lidí se správnými dovednostmi na správném místě, ve správnou dobu, díky čemuž je umožněno dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace. Plánování lidských zdrojů je nedílnou součástí plánování organizace (2, s. 270).

Jedná se o stanovení metod a cest, jak dosáhnout určitých cílů. Slouží k realizaci cílů organizace tak, že predikuje vývoj, stanovuje cíle a uskutečňuje opatření směřující k aktuálnímu a perspektivnímu zajištění úkolů organizace při použití adekvátních pracovních sil. Jde o to, aby personální plánování zajistilo pracovní síly jak v současném, tak budoucím stavu (1, s. 87).

Personální plánování v organizaci se zaměřuje na dostatek pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s přijatelnými osobnostními charakteristickými prvky,
- optimálně motivované a s potřebným poměrem k práci,
- flexibilní, přizpůsobující se změnám,
- optimálně alokované do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správnou dobu a s přiměřenými náklady (1, s. 87).

Otázky, na které si musí každé personální plánování odpovědět:

- v jakém množství, a hlavně jaké pracovníky bude organizace potřebovat,
- kdy tyto pracovníky bude potřebovat,
- kolika z nich už organizace v současné době disponuje,
- jak vyřešit čerpání dodatečných pracovníků, jestli z vnějších nebo vnitřních a do jaké míry,
- otázku mobility pracovníků, a to jak v rámci hierarchie, tak mezi územními pracovišti,
- otázku změn na vnějším trhu práce a následné formování pracovních sil v organizaci

Je dobré podotknout, že první dvě otázky se zabývají potřebou pracovních sil, nicméně ostatní čtyři se zaměřují na pokrytí této potřeby. Výsledkem plánování může vzniknout nadbytek anebo nedostatek zaměstnanců (1, s. 89).

Plánování lidských zdrojů usiluje o předpovídání požadavků, jež bude organizace mít v budoucnu. Jedná se o proces zaměřený na řešení rozdílů, co je a co by mělo být. Plánování lidských zdrojů usnadňuje realizovat personální činnosti managementu v budoucnosti (17, s. 120).

Plánování lidských zdrojů je vyústěním pravidelného rozhodování o počtu a druhu lidí, které bude organizace potřebovat. Dále jde o rozmýšlení o zpracování plánů, získání stabilizace, následnictví, koordinace talentů, a to s ohledem na vývoj a situaci na trhu práce a okolí organizace. Plánování lidských zdrojů nutí zaměstnavatele k dosahování efektivního sladění mezi plány lidských zdrojů a mezi plánem organizace (2, s. 271).

Personální plánování je strategicky důležitou součástí pro každou organizaci, neboť špatné plánování může vést k úpadku a destabilizaci organizace a pak je nutné, aby se vedení společnosti umělo vyrovnat se špatným plánem nebo rozhodnutím a adekvátně na něj jednala, kdež to plánování se zdravým a správným odhadem do budoucnosti může být pro společnost obrovským přínosem a konkurenční výhodou.

2.7.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Jedná se o někdy dosti zdlouhavý proces oslovování lidí, kteří jsou pro organizaci potřební. Pomocí procesu výběru a získávání zaměstnanců zjišťuje organizace, kteří uchazeči by měli být přijati a kteří nikoliv. Je důležité si uvědomit, že proces získávání nových zaměstnanců do organizace může být dost nákladný, a to pro obsazení jakéhokoliv místa ve společnosti. Finanční stránka věci poukazuje na to, že s obsazením vyšší pozice v organizaci rostou i náklady na její obsazení (2, s. 272).

Získávání nových zaměstnanců je klíčovou fází formování pracovní síly organizace, a do jisté míry ovlivňuje to, jaké pracovníky bude organizace mít. Činností získávat pracovníky je zajistit, aby ve správné míře přilákala dostatečné množství nových uchazečů, a to včas a za pomoci přijatelných nákladů. V organizaci díky této činnosti by měla fungovat schopnost informovat lidi o volných pracovních místech tím, že je bude podnik nabízet, informovat o nich a bude aktivně jednotlivá místa přesvědčivě nabízet vhodným potencionálním zaměstnancům. Tím pádem bude organizace jako zpětnou vazbu získávat informace o nových uchazečů a bude si tak moci správně vybrat (1, s. 117).

V dnešní době jsou potencionální uchazeči zaplavováni různými inzeráty, reklamami, internetovými stránkami, kde organizace nabízejí pracovní pozice. Cílem, jak získat uchazeče je ho zaujmout neboli vystoupit z davu a vyčlenit se od ostatních organizací (9, s. 204).

Koubek uvádí, že získávání zaměstnanců závisí na vnitřních a vnějších podmínkách. Vnitřní podmínky souvisejí s konkrétním pracovním místem anebo s organizací. Vnitřní podmínky související s konkrétním pracovním místem obsahují:

- povahu práce,
- postavení v hierarchii,
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace),
- rozsah odpovědností a povinností,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,

- pracovní podmínky (1, s. 119).

Další z podmínek, které ovlivňují počet uchazečů jsou hospodářské výsledky organizace, prestiž, pověst podniku, úroveň odměňování, školení poskytovaná společností, mezilidské vztahy a celková atmosféra v organizaci a třeba zasazení organizace do prostředí ve kterém působí (1, s. 119).

Dle Armstronga je potřeba nejprve uvažovat o vnitřních zdrojích, které organizace má k dispozici. Jednou variantou může být získání doporučení od stávajících zaměstnanců a druhou může být přesvědčit bývalé zaměstnance k návratu, což by pro organizaci byla velmi výhodná situace, protože by rychle obsadila volná místa novými zaměstnanci, kteří už v organizaci mají jisté pracovní zkušenosti, a tak by ve většině případu ušetřila společnost na zaučování, či školení nových rekrutů. Pokud organizace nedisponuje vnitřními zdroji, je nutné obrátit se na ty vnější a pomoci různých metod jako je třeba online recruitment získat úplně nové zaměstnance. Online recruitment využívá:

- sociální média,
- inzerování,
- spolupráci se zprostředkovatelskými agenturami,
- úřady práce,
- poradenskými společnostmi,
- vzdělávacími institucemi nebo outsourcingu (2, s. 296).

Koubek se zmiňuje i o vnějších podmínkách, které utvářejí přijímání uchazečů mimo organizaci:

- demografické podmínky, reprodukce pracovních zdrojů odvozená od proměnlivosti reprodukce obyvatelstva,
- ekonomická situace na trhu, cyklický vývoj hospodářství, změna poměru mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil na trhu práce,
- sociální podmínky spojené s hodnotovými orientacemi lidí,
- technologické podmínky,
- sídelní podmínky, osídlení v okolí organizace,

- politicko – legislativní podmínky, regulace či neregulace trhu omezení získání pracovníků ze zahraničí (1, s. 120).

Rozdíl mezi vnějšími a vnitřními podmínkami je takový, že vnitřní podmínky ovlivňují rozhodnutí jednotlivých uchazečů individuálně a organizace je může do jisté míry ovlivnit, zatímco vnější podmínky organizace ovlivňovat nemůže a musí je brát na zřetel takové, jaké jsou (1, s. 120).

V praxi to funguje tak, že nový uchazeč o místo předloží společnosti životopis, někdy i motivační dopis a na druhou stranu vyplní organizaci do nichž se hlásí dotazník, který poskytuje informace zase zaměstnavateli. Zakončení tohoto procesu bývá prostřednictvím pohovoru s vedoucím společnosti, který v pohovoru dostane zásadní informace od uchazeče a uchazeč zase bude uspokojen vedoucím na své dotazy.

Dle Koubka je základní metoda k výběru nového uchazeče metoda rozhovoru, což je zároveň i nejpoužívanější metoda dnešní doby. Dobře situovaný pohovor je zároveň i tou nejpřínosnější metodou. Prostřednictvím pohovoru lze zjistit a posoudit uchazečovi rysy, postoj k práci, ověřit si jeho schopnosti pro budoucí práci (1, s. 87).

Armstrong uvádí ještě další možné postupy pomocí výběrových testů, což je další metoda získávání vhodných uchazečů, a to prostřednictvím testů inteligence, charakteristik osobnosti, nadání či vědomostí (2, s. 297).

2.7.4 Hodnocení zaměstnanců

V dnešní době si pod pojmem hodnocení pracovníků představíme zjišťování, posuzování a úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů), které souvisí s pracovním výkonem. Je důležité si uvědomit, že hodnocení pracovníků je velice účinný nástroj kontroly, koordinace a motivování zaměstnanců. Pro správný přístup k hodnocení zaměstnance je akutní se podrobněji zaměřit na:

- práci, kterou zaměstnanec vykonává a zkoumat a analyzovat, jak plní úkoly a požadavky, které odpovídají jeho postavení a pracovní pozici, zjistit, jak se v práci

chová a jaké jsou jeho vztahy v kolektivu společnosti, jak vychází se svými zákazníky a dalšími lidmi, kteří jsou součástí jeho práce,

- podrobnou instruktaž o zjištěných výsledcích u jednotlivých zaměstnanců a tyto výsledky s nimi konzultovat,
- v poslední části je nutné se zaměřit na hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a stanovit opatření, která budou nápomocná zlepšení situaci (1, s. 194).

Podle Koubka je možné rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. Neformální hodnocení, jedná se o průběžné vyhodnocování názorů ohledně vykonávání práce nadřízeným. Hodnocení probíhá příležitostně a závisí na situaci a daném okamžiku, roli hrají pocity hodnotícího, jeho dojem a aktuální nálada. Lze konstatovat, že neformální hodnocení tvoří základ každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.
2. Formální hodnocení je racionálnější a standardizované, systematické, opakující se, mělo by mít pravidelný interval a formální hodnocení je plánované. Díky tomuto hodnocení se vytvářejí spisy, které se řadí do kartoték jednotlivých zaměstnanců (1, s. 195).

V systému hodnocení pracovníků hrají hlavní roli nadřízení hodnoceného pracovníka, kteří mají dle svého úsudku možnost ovlivnit budoucnost podřízeného pracovníka, protože jimi provedené hodnocení by sice mělo být objektivní a dle regulí organizace, nicméně vzniká tu prostor na osobní ovlivnění hodnocení nadřízeným, a tedy i proto jsou vztahy a jejich udržování na správné vlně a všeobecně v celé organizaci jedním z nejdůležitějších faktorů (1, s. 195).

Podle Plamínka je nutné při hodnocení pracovního výkonu brát v potaz i celkovou kompetenci člověka k zadané práci. Člověk je kompetentní k zadané úloze v případě, že v ní dosahuje patřičných výsledků, pokud má k dispozici zdroje, které tato zadaná úloha vyžaduje. Plamínek uvádí, že hodnocení člověka má podobu řízeného rozhovoru mezi člověkem, co hodnotí a tím kdo je hodnocen. Rozhovor se zaměřuje na tři témata, která tvoří kritéria pro zhodnocení člověka:

1. Výkon – jedná se o dosažené výsledky hodnoceného člověka za určité období, jedná se o zpětnou vazbu, kdy jsou použity informace o výkonu práce dotyčného za minulé období.
2. Vývojové trendy – ovlivňují hodnocení člověka podle toho jaké zdroje do podniku přináší a jak svou část zdrojů rozvíjí. Jedná se o další měřítko, které hodnotí lidi. Zdroje, které si člověk sebou nese a přidává je do společnosti organizace (znalosti, zkušenosti) mají vliv na stálou složku odměny. Dosahované výkony na základě těchto zdrojů zase souvisejí s pohyblivou částí složky odměny.
3. Vztahy – vztahy hrají důležitou roli na poli pracovního výkonu, a to protože každý zaměstnanec chce vidět, že má pro podnik hodnotu, přínos a že na základě výsledků a dobrých vztahů si získá respekt svého okolí. Zpětná vazba by měla přesvědčit manažera, že lidé za zájem stojí. Tady je nutné doplnit, že soustředění se a hodnocení lidí by jedním hodnotícím nemělo překročit pět až šest sledujících, a to i v tomto počtu je dosti náročné (4, s. 74).

Pokud chceme zaměstnance, či kohokoliv jiného dobře a spravedlivě odměnit je dobré je hodnotit pravidelně. Odměna by se měla odvíjet od kompetencí člověka (4, s. 74).

2.7.5 Odměňování zaměstnanců

Podle Armstronga jde odměňování na ruku s angažovaností zaměstnanců. Jde o to, aby byl dobře navržený systém odměňování a podporoval tak angažovanost zaměstnanců. Armstrong uvádí, že do výkonu se promítají faktory, jež mají společné s řízením kultury, lidí, odměňování, z toho se utváří postoje a oddanost zaměstnanců. Všechny zmíněné složky tvoří výsledný výkon, který má vliv na celou organizaci a s ním roste a padá (2, s. 248).

V moderním světě řízení lidských zdrojů si pod odměňováním lze představit různé formy peněžní odměny, kam patří mzda, plat a jiné, kdy se tyto nástroje používají ke kompenzaci za vykonanou práci. Ovšem je nutné si uvědomit, že pojetí moderního světa nabízí mnohem více možností odměňování, což zahrnuje povýšení na vyšší pracovní pozici,

formální uznání (pochvaly) a jednak taky zaměstnanecké výhody (benefity). Zaměstnanecké výhody mohou mít formu vnitřní anebo vnější odměny:

- vnější odměny – vybavení kanceláře, zařazení na pracovní místo, přidělení zařízení nebo stroje (přidělení počítače), vzdělání zařízené organizací. Jedná se o hmatatelné odměny.
- vnitřní odměny – charakter odměny nemá hmotnou povahu a je spjat se spokojeností pracovníka nad vykonanou prací s radostí, kterou z práce získává. Jedná se o pocity, které vyplývají z určitých aktivit nebo úkolů (1, s. 266).

Z výše uvedeného lze stanovit, že organizace a podniky mají k dispozici různé možnosti, jak odměňovat své zaměstnance za jimi odvedenou práci a za to, že jsou součástí jejich organizace. Odměňování může být vztaženo k vykonané práci, nebo k práci samotné, k výkonu zaměstnance, jeho schopností nebo jeho vzácnosti na trhu práce. Další možností je, že charakteristika odměňování je uzpůsobena pracovním poměrem. Odměna je jednou z nejeftivnějších nástrojů odměňování a zároveň motivování zaměstnanců (1, s. 266).

Mzda, plat, odměna

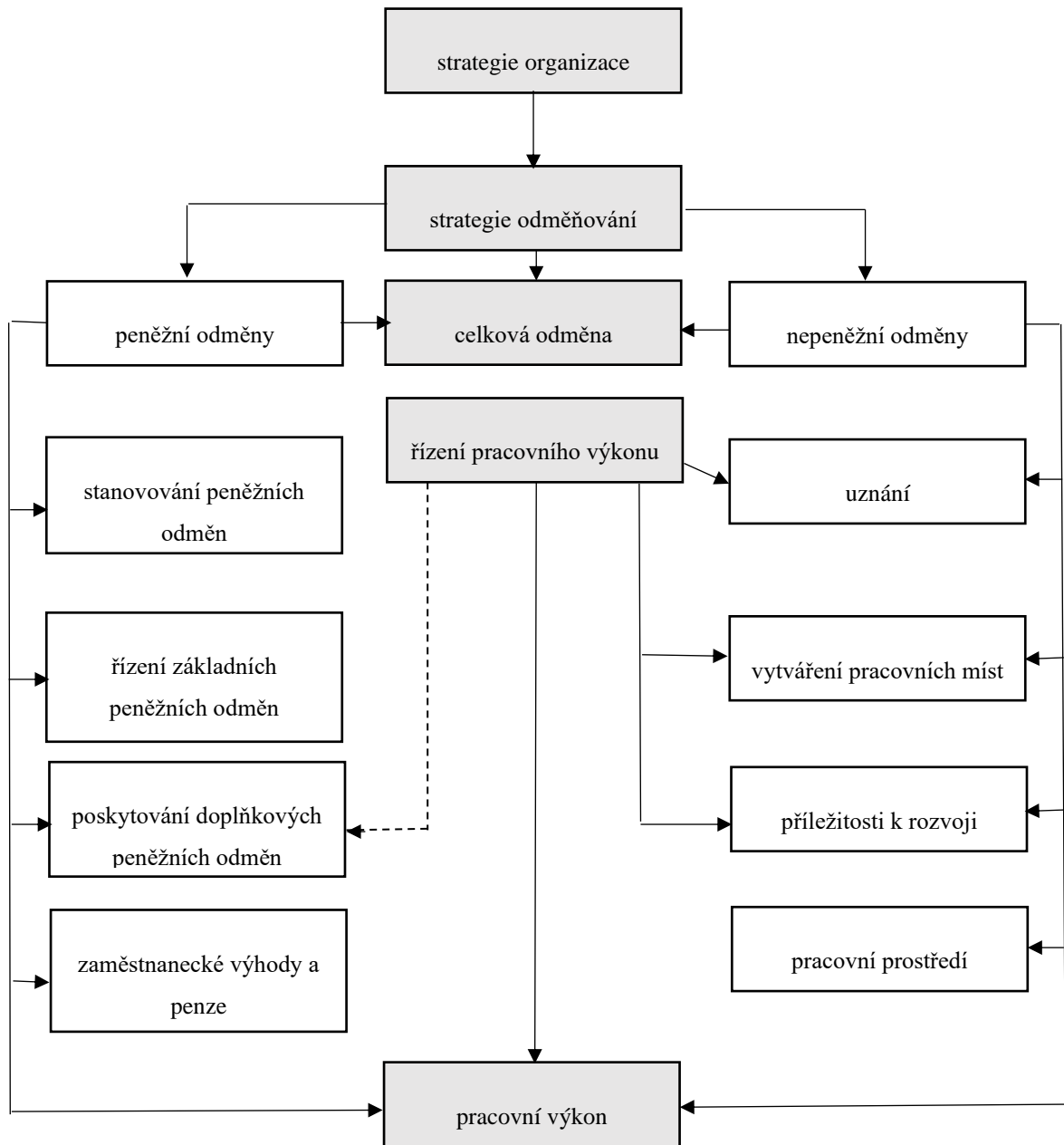
Mzdu pobírá zaměstnanec, který je zaměstnán u podnikatelského subjektu, zaměstnavatel má pravomoc výši mzdy libovolně upravovat v závislosti na výsledcích své podnikatelské činnosti.

Plat pobírají zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni ve veřejném sektoru, a o jejich platu rozhoduje zákon, kdy zaměstnavatel má omezené možnosti úpravy výše platu.

Odměna nebo také nadstandardní mzdová složka je obnos, který je zaměstnanci vyplácen mimo pracovní poměr.

Strategie odměňování a motivace určuje přístup společnosti k odměňování v podobě mzdové i nemzdové, k přístupu k zaměstnaneckým výhodám a k motivaci samotné Strategie odměňování popisuje, v jakém rozsahu a jakým způsobem se budou zaměstnanci podílet na hospodářských výsledcích organizace (8, s. 29).

Podle Armstronga je strategické odměňování příčinou k vytvoření určitého systému odměňování:



Obrázek č. 1: Systém odměňování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 421)

Cílem systému odměňování je to, aby procesy a postupy odměňování, jež jsou uplatňovány zajistily a fungovaly ve prospěch organizace a hlavně lidí, kteří v ní pracují. Systém celkové odměny utváří kombinace peněžní a nepeněžní odměny. Částí zatíženou

na nepeněžní odměňování představuje pracovní výkon (jeho přínos), což je nejdůležitější faktor pro získávání informací pro tvorbu peněžních i nepeněžních odměn (2, s. 421).

Jako příklad lze rozdělit odměny do různých skupin pro znázornění příkladů:

Peněžní odměny: základní peněžní odměny, odměny za zásluhy, peněžní bonusy, dlouhodobé pobídky, podíly na zisku, akcie. (hmotná odměna)

Zaměstnanecké výhody: penze, dovolená, zdravotní péče, jiné výhody, flexibilita. (hmotná odměna)

Pracovní prostředí: kultura organizace, styl vedení, komunikace, zapojení, work-life balance, nepeněžní uznání. (nehmotná odměna)

Vzdělávání a rozvoj: výcvik, vzdělávání na pracovišti, řízení pracovního výkonu, rozvoj kariéry, plánování následnictví (2, s. 424). (nehmotná odměna)

Odměňování lidí by mělo být něco mnohem více než je jen zasypávání lidí penězi. Strategie celkové odměny je rozhodujícím nástrojem pro zvládnání problémů a překážek souvisejících se získáváním a stabilizací zaměstnanců. Tento nástroj do jisté míry ovlivňuje i chování, které může uspokojovat potřeby zaměstnanců a zároveň jim přinášet zážitky z práce:

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 419)

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

Cílem celkové odměny je maximalizovat dopad rozsáhlého okruhu různých podob odměňování na motivaci oddanost a angažovanost v práci. Podle Sandry O'Neal tvoří celkovou odměnu to, čeho si zaměstnanci na pracovním vztahu váží a cení nejvíc (6, s. 42).

2.7.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jelikož jsou zaměstnanci základem podniku je nezbytné zaměřovat se na jejich vzdělávání a rozvoj a to, protože se vzrůstajícím vzděláním zaměstnanců, roste i hodnota organizace a práce by se měla také zkvalitnit. Je nutné, aby poskytnuté vzdělání a rozvoj bylo zaměřeno na potřeby zaměstnanců a aby se slučovalo se strategií organizace. Strategickým krokem pro organizaci je plánování vzdělávání zaměstnanců, a to protože by vzdělávání mělo být v kooperaci se stabilizací a udržením zaměstnanců.

Organizace vzdělává své zaměstnance pomocí systému, do něž patří vzdělávací aktivity zaměřující se na orientaci, doškolení, přeškolení iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací (1, s. 243).

V organizacích, ve kterých probíhá školení, či vzdělávání je potřeba, aby byl uplatněn přístup blended learning, což je kombinace rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšit celkový proces vzdělávání, kdy se jednotlivé metody navzájem podporují a doplňují (2, s. 375).

Vzdělávání pracovníků probíhá za spolupráce externích odborníků a specializovaných vzdělávacích institucí. Systematické vzdělávání je považované za nejefektivnější za doprovodu dobré organizace. Je nutné nejprve identifikovat potřeby vzdělávání pracovníků, poté přichází fáze plánování vzdělávání, kdy následuje samotná proces vzdělávání a v konečné fázi se zaměřuje na vyhodnocování výsledků vzdělávání, a hlavně na vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu a využitých metod (1, s. 244).

Metody vzdělávání:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (vhodnější metoda pro dělníky),

- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků) (1, s. 254),

Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti:

- Instruktaž při výkonu práce – pozorování a napodobování pracovního postupu,
- coaching – dlouhodobější instruktáž,
- mentoring – vzdělávaný pracovník si volí svého mentora,
- counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování vedoucí k překonání jednosměrnosti vztahu nadřízeny x podřízený,
- asistování – vzdělávání pracovníka za pomoci podílení se na práci zkušeného pracovníka, při vzrůstajícím se podílu nového pracovníka na práci či úkolech,
- pověření úkolem – formování pracovních schopností při konečné fázi asistování,
- rotace práce – užívaná při výchově řídicích pracovníků, vždy na určité období je pracovník pověřen, určitými úkoly v různých oblastech organizace,
- pracovní porady – seznamování pracovníků s problémy týkajícími se nejenom jejich pracoviště, ale i ostatních částí organizace (1, s. 254).

Pracoviště je základ pro získání pracovních zkušeností, které jsou poté použity pro systém vzdělávání pracovníků, kteří na pracovištích působí (2, s. 374).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

- Přednáška – metoda ke zprostředkování teoretických znalostí,
- přednáška spojená s diskuzí – zprostředkování znalostí,
- demonstrování – zprostředkování vědomostí názorným způsobem za použití videotechniky,
- případové studie – vylíčení organizačních problémů, diagnostika situace a návrh řešeného problému,
- workshop – zaměřeno z komplexnějšího pohledu, řešeno týmově,
- brainstorming – vyzývání účastníků k navrhování řešení problémů, na závěr hromadná diskuze a hledání koncového řešení,

- simulace – prostřednictvím předem připraveného scénáře učinění několika rozhodnutí odpovídajících běžným životním situacím,
- hraní rolí – metoda zaměřená na rozvoj praktických zkušeností u zaměstnanců s nárokem na samostatnost a značnou aktivitu, přejímání různých rolí,
- assessment centre – výcvikový program na skolení ale i výběr manažerů, vytváření různých úrovní stresů za pomoci úkolů vytvářených a hodnocených počítačem,
- outdoor training – učení se hrou, hry a akce spojené se sportovními výkony podobné těm na skautských táborech, pro manažery cestou, jak najít optimální řešení, umět koordinovat, komunikovat, spolupracovat a pověřovat, vést a orientovat se,
- vzdělávání pomocí počítačů – usnadněné pracovní simulace za pomoci počítačové techniky, lepší znázornění za pomoci grafů, obrázků či schémat, velké zpracování informací vedených k různorodým testům a průběžným hodnocením (1, s. 257).

2.8 Souhrn teoretických poznatků

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější činností pro řízení a vzestup organizace. Jedná se o strategickou činnost, která zahrnuje výběr a získávání zaměstnanců, jejich rozvoj doprovázený o vzdělání. Díky těmto činnostem může organizace být konkurenceschopná, přinášet zisk a rozvíjet své plány a ideály. V poslední době se do popředí moderní doby dostává metoda work – life balance, což je rovnováha mezi prací a životem, najít jakési optimální cesty sjednocení pracovního a soukromého života. Důležitým nástrojem pro organizace je talent management, prostřednictvím něhož organizace získává nové mladé lidi a rozvíjí je a motivuje je skrze řízení a vzdělávání. Organizace by neměla zapomínat na fakt, že její činnost je ovlivňována vnějšími a vnitřními faktory, které ovlivňují celkový ráz organizace. Tyhle faktory poukazují na konkurenci, ekonomické podmínky, okolí organizace, či na samotnou strategii organizace a její způsob vedení.

Řízení lidských zdrojů spadá v organizaci pod útvar personálního oddělení, který je odpovědný za existenci personálních činností a jejich fungování, za předpokladu jednotné koncepce a metodiky. Důležitým faktem je, že vedoucí pracovník personálního útvaru je

členem nejvyššího vedení organizace. Z tříúrovňového modelu poskytování personálních služeb se do popředí dostala služba strategických business partnerů, která spolupracuje s liniiovými manažery a pomáhá jim dosahovat strategických plánů a cílů prostřednictvím efektivního uskutečňování vytvořených strategií.

Personální činnosti jsou základním krokem pro úspěšnou organizaci a jejich řádné plnění zaručuje bezpečnou budoucnost podniku. Personální činnosti podniku se zaměřují na vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovních poměrů, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o zaměstnance a informační systém.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce představí konkrétní podnik a to Modelcars s.r.o., a jeho aktuální situaci ohledně řízení lidských zdrojů v podniku. Informace a veškeré podklady byly nashromážděny prostřednictvím interních dokumentů společnosti. Další metoda byla pomocí dotazníku, který obdrželi všichni zaměstnanci, dále byl použit rozhovor s majitelem podniku a v poslední řadě byla použita metoda pozorování, která sama o sobě přinesla řadu faktů a informací, jelikož autor práce pracuje ve zmíněné společnosti již přes 3,5 roku jsou jeho osobní zkušenosti jak s interním, tak externím prostředím neocenitelným přínosem pro dokončení této práce.

3.1 Základní informace o společnosti

Společnost Modelcars s.r.o. se zabývá prodejem kovových modelů, plyšových hraček a hraček pro volný čas. Společnost má aktuálně 6 zaměstnanců a sídlí v Praze. Její působení je zaznamenáno od roku 2006, kdy se primárně orientovala k prodeji na čerpacích stanicích a nezávislých hračkárnách. Společnost působí po celé České republice a jednou z největších organizací působící na trhu čerpacích stanic (13).



Obrázek č. 2: Logo společnosti

(Interní zdroj: 13)

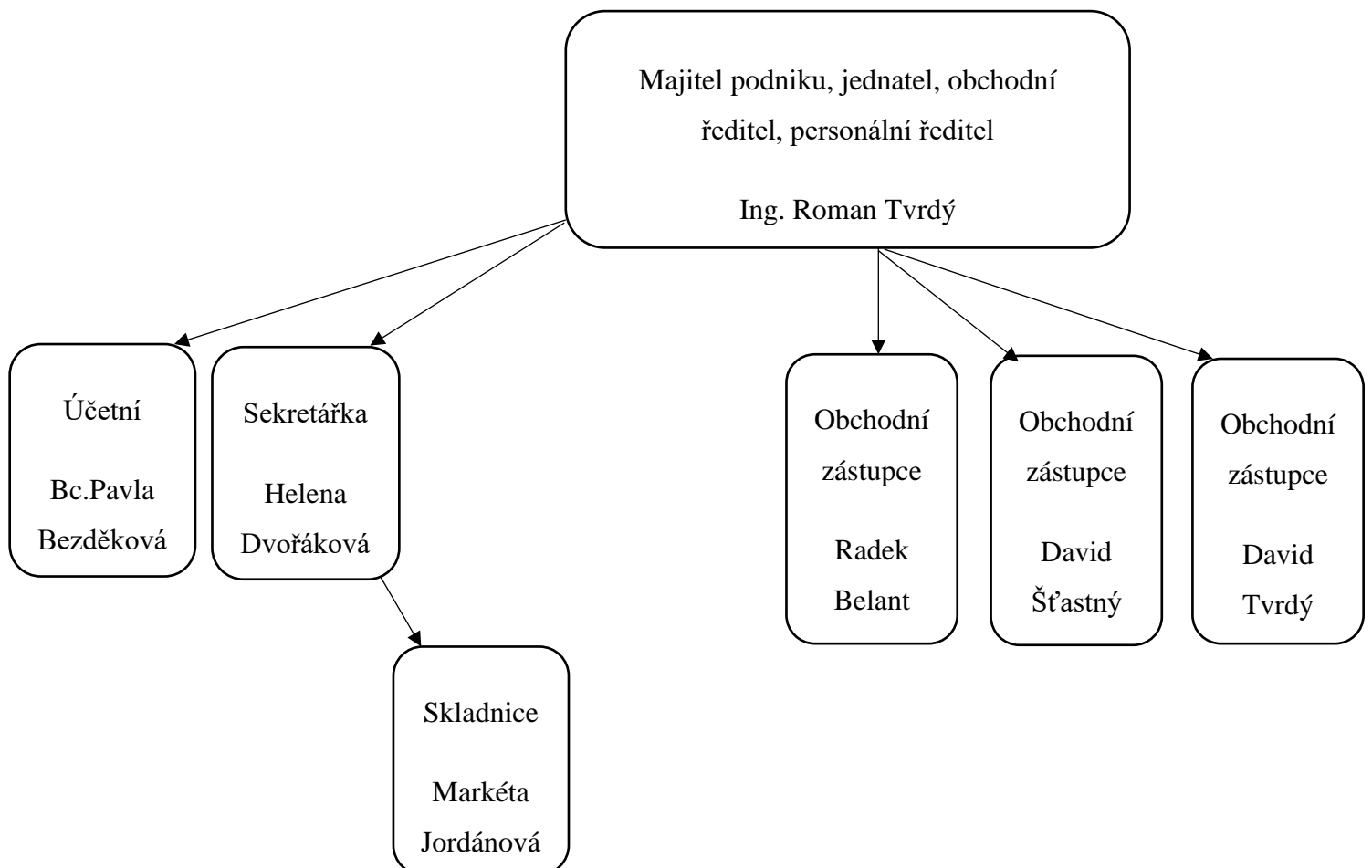
3.2 Základní údaje o společnosti

Vznik: 15. 4. 2006

Název: Modelcars s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Sídlo: Lannova 2061/8 Praha 1
IČ: 27685021
Základní kapitál: 200 000 Kč
Statutární orgán: Jednatel Ing. Roman Tvrdý
Předmět podnikání: Velkoobchodní a maloobchodní prodej

3.3 Organizační struktura společnosti



Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti

(Vlastní zpracování)

Ve společnosti Modelcars s.r.o můžeme najít 6 zaměstnanců, kteří ve společnost působí nastálo. V současné době společnost podléhá majitelovi, který je zároveň i jednatelem společnosti. Majitel ze svého působení ve společnosti kontroluje a řídí práci zaměstnanců a dohlíží na jejich pracovní činnost. Jak už je z výše uvedeného zřejmé jednatel díky svému přetížení pracovních povinností kontroluje a dohlíží na drtivou většinu činností telefonicky, což není úplně ideální stav.

Area manažeři jsou obchodní zástupci společnosti, kteří se starají o určitý počet zákazníků, kdy jejich úsilí a umění vztahy se zákazníky upevňuje nebo naopak rozvolňuje. Zde hraje další roli jednatel podniku, který ze své pozice zajišťuje kontrolu nad přístupem a veškerým děním mezi zákazníkem a zaměstnancem společnosti. Jeho kontrola spočívá v telefonních konzultacích, kde jednatel zjišťuje, zda zaměstnanec vedl se zákazníkem obchod řádně, a hlavně to, jestli byl úspěšný. V případech konzultace se jednatel snaží vést své zaměstnance tak, aby byli v obchodě úspěšní, a hlavně aby spolupráce se zákazníkem trvala i nadále. Čím zaměstnanci pracují ve společnosti déle, tím potřebují méně konzultací, nicméně i tak je třeba jejich práci důkladně kontrolovat, protože lidé časem vyhasnou a svoji práci začnou zanedbávat.

Díky určitému počtu zákazníků, který připadá na každého obchodního zástupce je nutné zákazníkům distribuovat zboží v čas a dostatečné míře, protože zákazníci nemají rádi, když jim prodáváno velké množství zboží, a to z finančního hlediska. Trasa obchodních zástupců je dosti rozlehlá, a proto každý zaměstnanec je v práci celý týden od pondělí do pátku. Zboží si na sklad společnost importuje jednou za 14 dní od zahraničních partnerů, které je pak rovnoměrně přerozdělováno na dodávkové automobily obchodních zástupců, ti je pak dále prodávají u svých zákazníků.

Ve společnosti dále působí zaměstnankyně, která je účetní, tato osoba zaznamenává a zpracovává veškeré účetní transakce, jež se společností působí a je v kontaktu s majitelem podniku. Sekretářka je osobní asistentkou majitele, přitom přijímá pokyny a dle jeho rozkazů pak koordinuje skladnici. Skladnice je typ zaměstnanec, který se stará o pohyb zboží na skladě, zpracovává inventury, balí zboží, které je prodáváno přes internet a stará se o naskladnění zboží importované od zahraničních partnerů. V případě větších dodávek zboží na sklad zde fungují jednorázový brigádníci jako výpomoc při zpracování velkého množství zboží za krátký čas.

3.4 Služby poskytované společností

Zásobování suchým zbožím (hračky a příslušenství pro děti a volný čas)

Společnost prodává své zboží do sítí:

- nezávislých hračkáren,
- trafik,
- autodílů,
- čerpacích stanic (Shell, Benzina, Robin Oil a soukromé čerpací stanice),
- papírnictví spojené s prodejem hraček,
- modelářských obchodů.

Dodávání zboží prostřednictvím:

- ambulantního prodeje – vyskytujeme se u zákazníku 1x za 1-2 měsíce osobně,
- na základě telefonické domluvy (buď osobní prodej nebo poštovní zaslání),
- poštou.

Internet a e-shop:

- prostřednictvím internetového obchodu, nebo facebookových stránek,
- nabídka zboží – veškerý přehled o nabídce zboží na e-shopu společnosti,
- zjištění ceny – uvedení maloobchodních cen,
- možnost objednání a doručení buď poštou nebo osobně (14).

3.5 Současné řízení lidských zdrojů ve společnosti

Z důvodu skutečnosti, že společnost má malý počet zaměstnanců, jsou veškeré lidské zdroje řízeny z pozice majitele podniku. Díky současné situaci na trhu a aktuálnímu ekonomickému stavu společnosti je organizace odkázána na rozhodnutí a jednání jenom jednoho člověka, a to majitele podniku, který si uvědomuje, že tato situace není ideální,

a že ve správném případě by řídit lidské zdroje ve společnosti mělo více uzpůsobených lidí, a to z důvodu toho, že více lidí má názorů, a je schopno nastínit více možných řešení.

U takhle malé společnosti nedochází k žádné sociální odpovědnosti, majitel podniku nepřebírá zodpovědnost za sociální dopad při dosahování svých cílů. Získávání a stabilizace talentovaných lidí neprobíhá na dostatečné úrovni z důvodu finančních možností společnosti.

Jediné, na čem organizace úspěšně pracuje je sladění soukromého a pracovního života. Snaží se umožňovat sekretářce, aby svou práci prováděla z domu a mohla tak pečovat o své dítě. Dále společnost poskytuje volný den v týdnu obchodním zástupcům, kteří dosahují pravidelných výší tržeb.

Společnost se řídí age managementem a podle věkové skupiny zaměstnance, jej zařazuje na vhodné pozice. Příkladem je obchodní zástupce, který je vybírán většinou do 35 let svého věku, a to z důvodu náročnosti této pozice, nicméně mohou nastat i výjimky, kdy se přihlásí na tuto pozici starší člověk, který ale má dlouholeté zkušenosti anebo se jedná o člověka, který byl u této společnosti na této pozici dříve zaměstnán.

Dalším případem je pozice účetní, kterou společnost vybírá na základě zkušeností a letité praxe, jedná se o rozhodnutí majitele, který uvážil, že účetní s několika letou praxí je lepší než mladší bez tak dlouhé praxe, byť třeba s kvalitnějším vzděláním.

3.5.1 Faktory působící na řízení lidských zdrojů společnosti

Vnitřní faktory řízení lidských zdrojů ve společnosti jsou založeny na velmi jednoduchých principech, kdy organizační kultura je velmi stereotypní, a to z důvodu toho, že na jejím vytváření se podílí pouze majitel podniku.

Technologické vybavení společnosti je na dobré úrovni, kdy společnost obnovuje vybavení kanceláří, opravuje, udržuje své dodávkové automobily a pokud dojdou patřičného stáří, tak je nahrazuje dodávkami novými. Dále společnost obnovuje technologické vybavení potřebné jak v terénu, tak v kancelářích.

Díky malé velikosti společnosti dochází k velmi dobrému způsobu řízení a činnosti organizace, a to protože díky malému počtu zaměstnanců je komunikace a předávání úkolů na velice rychlé úrovni.

Vnější faktory ovlivňují chod společnosti hlavně ve směru nedostatku zaměstnanců a jejich vyhledávání a výběru. Dalším faktorem je i konkurence, která pokud je silná zmenšuje tržby jednotlivých obchodních zástupců a tím i jejich finanční ohodnocení.

3.6 Personální útvar ve společnosti

Podoba personálního útvaru ve společnosti spadá pod majitele podniku, který vytváří personální strategii pro společnost a ovlivňuje a řídí tak veškeré personální činnosti v organizaci. Jeho činnost zahrnuje výběrové řízení, komunikace s pracovním úřadem, uzavírání pracovních smluv, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců.

Jediným personalistou, který působí ve společnosti je sám majitel, který si uvědomuje vzniklé nedostatky touto situací a do budoucna by chtěl zřídit pozici personalisty ve společnosti prostřednictvím zaměstnance, který má díky letité práci v organizaci zkušenosti a dostatek vědomostí pro práci s lidmi.

3.6.1 Vytváření a analýza pracovních míst ve společnosti

Pracovní místa ve společnosti jsou odvislé od toho, jak jsou obchodní zástupci schopni dodávat zboží svým zákazníkům. Pokud obchodní zástupce nestíhá časově dodávat zboží svým zákazníkům je povinností organizace, aby vytvořila novou pracovní pozici obchodního zástupce a našla dalšího zaměstnance a mohla tak uspokojovat své zákazníky.

Aktuální situace vypadá tak, že společnost disponuje velkým počtem zákazníků, ale má malý počet obchodních zástupců, takže společnost se dostává do situace, kdy nestíhá uspokojovat všechny své stálé zákazníky. Tato situace ji nutí k vytváření nových pracovních míst a jejich obsazování.

3.6.2 Personální plánování ve společnosti

Personální plánování se nedá zajišťovat v potřebném množství a s dostatečným předstihem z důvodů nepřiměřených nákladů ve správnou dobu. Díky omezeným možnostem s lidskými zdroji je pro majitele podniku náročné dosáhnout vytyčeného cíle, či jít po takové cestě, která by pro podnik byla tou nejefektivnější.

I při personálním plánování v organizaci se nedaří společnosti nacházet patřičné lidské zdroje, které by měly dovednosti a vědomosti ke správnému výkonu práce. Majitel při výběru nových zaměstnanců ví, jaké bude pracovníky potřebovat a ví taky kdy je bude potřebovat.

3.6.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců funguje ve společnosti prostřednictvím konkurzů, kdy majitel zjišťuje, kteří uchazeči by měli být přijati a kteří nikoliv, nicméně jedná se o zdlouhavý proces, při kterém musí nový uchazeči splňovat kritéria, které má majitel předem dané. Majitel výběrem zaměstnanců, jejich kvalitou a jejich přístupem k práci formuje i stávající pracovní síly organizace, kdy nový zaměstnanec, který přináší kvalitu, by měl pozvednout i úroveň kvality stávajících zaměstnanců a to tím, že svými výkony a přístupem bude vytvářet motivační prostředí ve společnosti.

Majitel používá několik cest ke získání nových zaměstnanců. Jednou z cest je použití inzerátů na úřadu práce, kde pracovníci nabízejí tuto pozici potenciálním uchazečům a vytvářejí tím první vlnu uchazečů, kteří by mohli splňovat pracovní požadavky majitele. Dalším krokem, který majitel využívá je inzerování pracovní pozice v regionálních tištěných médiích. Další metodou oslovování nových uchazečů je internetový portál job.cz anebo vkládání inzerátů na facebookové stránky.

3.6.4 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti

Hodnocení zaměstnanců provádí sám majitel. Hodnotí je podle pracovního výkonu k dané pracovní pozici. Majitel sleduje nasazení a přístup obchodního zástupce k jeho zákazníkům, kde se kvalita jeho práce projeví ve výši jeho tržby. Další zaměstnance organizace hodnotí majitel podle přístupu ke svěřeným úkolům a podle rychlosti a kvality provedené práce. Pokud majitel dochází k zjištění, že zaměstnanec v kanceláři, skladu nebo obchodní zástupce neplní svoji práci dostatečně snaží se s nimi jednotlivě rozebrat zjištěné výsledky a do budoucna odstranit případné chyby. U takto malé organizace probíhá hodnocení neformálním stylem, probíhá příležitostně a promítá se do toho i současná nálada majitele. Formální hodnocení majitel provádí až v době, kdy zaměstnanec ztrácí na výkonu a většinou je hodnocení součástí řešení pokut, snížení ohodnocení, nebo odejmutí procent z prodeje. Formální hodnocení se v takto malé společnosti provádí jednou za čas, a to většinou jenom při výskytu nějaké pracovní krize.

Velmi důležité jsou vztahy mezi majitelem a jednotlivými podřízenými, kdy dobré vztahy vedou k dobrým výsledkům práce, nicméně pokud má majitel se svými zaměstnanci nějaké neshody, mohou tyto nejasnosti vést k motivačnímu úpadku, který sníží pracovní výkon zaměstnance. Majitel v současnosti obchodní zástupce pravidelně nehodnotí, protože v případě problému a nedostatku pracovní síly má obavy, aby nedošlo k rozbrojům mezi ním a zaměstnanci.

3.6.5 Odměňování zaměstnanců ve společnosti

V první řadě je pro majitele společnosti hlavní odměnou to, že pokud zaměstnanec odvede svoji práci nadstandartním způsobem, nebo se mu podaří získat nového zákazníka nastupuje v první řadě ústní pochvala, která má vyjádřit potěšení majitele a zahřát na srdci šikovného zaměstnance.

Odměňování zaměstnanců majitel společnosti nastavil u obchodních zástupců v první řadě na základě procent tržeb z prodejů. Díky tomuto nástroji odměňování je možné si přijít až na další čtvrtinu platu navíc a někdy i víc, ovšem není to zadarmo a obchodního zástupce samozřejmě stojí mnoho úsilí a času navíc, aby jeho tržba dosahovala patřičné

výše. Většinou se stává to, že v podniku si ze začátku obchodní zástupce na procenta z prodeje takového půl roku vůbec nesáhne. Procenta z prodeje totiž charakterizují nadstandartní prodej a úsilí obchodního zástupce, a ne vždy jsou obchodní zástupci ochotni a schopni takové tempo vyvinout. Tento motivační benefit je velice lákavý a motivuje k lepším výsledkům, nicméně pokud je obchodní zástupce takzvaně slabší, může tento nástroj vést i k jeho frustraci, či vzdání se cíle lepší vidiny mzdy, což může vést ke snížení pracovního výkonu a následnému rozvázání pracovního poměru.

Další způsob odměňování, na který mohou obchodní zástupci u společnosti dosáhnout je, že pokud budou mít nadstandartní výsledky práce budou moci mít poslední pracovní den v týdnu volný a budou moci zůstat doma. Této odměně je společnost už delší dobu přístupná a to proto, že si uvědomuje, jak je práce obchodních zástupců časově náročná. Tento prostředek odměny je pro obchodní zástupce vysoce motivující a je velice oblíbený.

Jedním z dalších forem odměn je, že si zaměstnanec může po domluvě s majitelem vypůjčit firemní automobil pro vlastní soukromé účely. Jelikož společnost disponuje užitkovými automobily je užitečné si tento vůz vypůjčit třeba na stěhování nebo pokud máte nějaký výlet či akci lze firemní automobil použít místo stanu. Majitel se taky snaží svou automobilovou flotilu obměňovat, a tedy je i jistou formou odměny to, když zaměstnanec dostane nový firemní automobil, což mu přináší větší komfort při výkonu práce nebo soukromém využití.

Poslední odměnou je volání a internet pro zaměstnance. Zaměstnanci v práci používají firemní mobilní telefony a majitel jim umožňuje používat firemní telefon pro soukromé účely, a to jak volání, tak internet. Za toto používání jim není nic účtováno.

3.6.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti

Vzdělávání a rozvoj probíhá ve společnosti třemi způsoby:

1. Školení nových zaměstnanců: Předávání zkušeností v podniku funguje tak, že nově přicházející uchazeč je přiřazen k dlouholetému zaměstnanci, a to na zhruba

jeden měsíc. Během této doby jsou novému zaměstnanci předávány informace ohledně prodeje, zákazníků, přístupu k prodeji, cenám zboží, přehledům a systémům, které ve společnosti fungují.

2. Školení stálých zaměstnanců: Pokaždé když dochází k úpravám nějaké ceny ze sortimentu nabízeného zboží, jednájí se schůzky, na kterých se probírají nové ceny přiřazené k různým druhům zboží a u této příležitosti se probírají i ostatní záležitosti, kdy například obchodní zástupci si sdělují své poznatky z jednání se zákazníky, upozorňují na možné chyby při jednáních a navrhují varianty úspěšného řešení. Dále se u této příležitosti rozebírají nový zákazníci a další postup rozšiřování nových zákazníků.
3. Samovzdělávací proces: tento proces probíhá u každého nového zaměstnance, v okamžiku, kdy začne uchazeč vykonávat práci sám bez školicího zaměstnance. Při této situaci se nový zaměstnanec nejvíce učí takzvaně ze svých chyb. Postupem času se obchodní zástupce propracuje až k takovému jednání s lidmi, kdy mu prodej a komunikace s lidmi nedělá žádný problém. Tyto zkušenosti pak může dotýčný využít i v jiných zaměstnáních, kde mu komunikační dovednosti budou jenom k plusu.

3.7 Souhrn analyzovaných poznatků ve společnosti

Podle výše zmíněných analyzovaných poznatků ze společnosti, lze stanovit, že společnost má nastavený systém spolupráce se zaměstnanci a zákazníky, nicméně i přes to všechno má společnost jisté problémy ve směru stabilizace lidských zdrojů ve společnosti.

Když se zaměřím na vrchol problému, tak jedním z největších problémů je absence personalisty, jako nezávislého a nezaujatého člověka s jiným pohledem na věc, než má majitel podniku.

Dále se tu vyskytuje chyba v nastavení finančního ohodnocení z tržeb, kdy dochází k diskriminaci nových zaměstnanců, kteří mají problém si ze začátků své práce dosáhnout na lepší finanční ohodnocení. Společnost má nastavený systém odměňování pro stálé

zaměstnance, nicméně ti noví jsou znevýhodňováni, protože musí podávat stejně velký pracovní výkon jako dlouholetí zaměstnanci, aby si dosáhli na odměny.

Jedním z důležitých problémů je výběr, získávání a vedení nových zaměstnanců. V tomto směru společnost jisté kroky dělá, nicméně i zde jsou nevyužitá místa ke zlepšení. Bylo by dobré se třeba zaměřit na uchazeče s vyšším dosaženým vzděláním, protože obchodní zástupci by měly umět jednat s lidmi a měly by umět řešit nečekané situace sami bez vedení společnosti samozřejmě, že s kladným výsledkem k dané situaci.

Výše zmíněné problémy ale i další budou následně rozpracovány v návrhové části, která má vést ke zlepšení situace v podniku a pomoci jí se stabilizovat a ušetřit tak čas majitele, zmenšit jeho starosti, a hlavně přinést do společnosti více peněz a jistoty.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ AKTUÁLNÍ SITUACE

Ve společnosti Modelcars s.r.o. jsem analyzoval současnou situaci podniku, kdy bylo zjištěno několik chyb, které brzdí podnik. Tyto chyby mohou být pro fungování společnosti klíčové, a tak tedy v návrhové části bude upřena pozornost na tyto nedostatky, kdy budou navrženy postupy a příklady, kterými by se dala současná situace zlepšit, tak aby došlo k odstranění problémů a podnik mohl zdravě fungovat. Pro vytvoření návrhů jsem použil v prvním případě metodu pozorování. Tuto metodu jsem ve své práci použil, protože ve společnosti pracuji již přes tři roky, a tak tedy mám za dobu svého působení vyzorováno veškeré dění uvnitř i vně podniku. Druhou metodu byl strukturovaný rozhovor s majitelem společnosti, kdy jsem se zabýval otázkami, které mi pomohly si doplnit potřebné informace o společnosti. Otázky se zaměřovaly na okruhy hodnocení, odměňování, získávání a výběr zaměstnanců a v poslední řadě jsem se ptal i na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které dle rozhovoru s majitelem v podniku není. Pro nastavení systému vzdělávání jsem použil metodu pozorování, kdy jsem na základě své náplně práce vyhodnotil, co a jak by obchodní zástupce měl na své pracovní pozici umět. Dále jsem se zaměřil i na vzdělávání ostatních zaměstnanců společnosti. Dotazník předložený zaměstnancům společnosti mi posloužil pouze k rozhodnutí zda, či nikoliv vytvářet systém vzdělávání a rozvoje v podniku.

4.1 Personální manažer jako nový člen týmu

Z analytické části bylo zjištěno, že ve společnosti na pozici personálního manažera působí jen a pouze majitel podniku, který se rozhoduje na základě vlastních zkušeností a poznatků. Tenhle přístup není špatný, nicméně dochází k tomu, že veškerá rozhodnutí v podniku jsou řízeny jedním rozhodnutím, jedním názorem a sám majitel nemá vždy čas své rozhodnutí a činy rozmýšlet do nejmenších detailů.

Pro tento fakt doporučuji podniku a tedy majiteli, aby vybral do nebo ve společnosti druhého zaměstnance, který bude pozičně nad zaměstnanci a bude tvořit majiteli rozhodovací protistranu v personálních otázkách anebo názorovou oporu.

Výběr personálního manažera je pro takto malou společnost náročným úkolem, a to proto, že z finančního hlediska se majiteli neoplatí zavádět novou pracovní pozici, na které by byl nový zaměstnanec, který by plnil čistě personální funkce pro podnik.

Návrhem, jak vyřešit danou situaci by bylo, kdyby majitel podniku do společnosti vzal vysokoškolsky vzdělaného uchazeče na pozici účetního, který by měl vzdělání i v manažerských směrech, což dnešní vysoké školy umožňují. Postup by byl takový, že nový zaměstnanec by byl primárně pracovní zaměřený na pozici účetního, nicméně měl by i doplňující pozici personálního manažera, kdy by se stal takzvaným druhým názorem, oponentem pro majitele podniku. Tento manažer by měl svůj pohled na věc a mohli by tak s majitelem lépe řešit situace v podniku, a i samotnému majiteli by se tak zmenšily starosti spojené s vedením společnosti.

Druhou možností je, že by se majitel domluvil s aktuální účetní, která nemá vzdělání na personálního manažera a prostřednictvím školení a kurzů by si potřebné vzdělání doplnila a mohla tak vykonávat personální post ve společnosti. Tímto by se personálním manažerem stal člověk z řad zaměstnanců podniku, který by měl náskok ve zkušenostech s daným podnikem oproti nově přichozího člověka do společnosti. V této druhé variantě vycházím z toho, že zaměstnanec na pozici účetního má lepší předpoklady pro tuto pracovní pozici než ostatní zaměstnanci podniku, kteří se nacházejí na jiných pracovních pozicích. Tento návrh je použit na základě vlastního pozorování, doplněný o informace z pohovoru s majitelem společnosti.

4.1.1 Výběr a získání personálního manažera

Výběr personálního pracovníka bude probíhat tím způsobem, že si podnik podá inzerát a bude hledat takový druh účetního, který má znalosti jak v oboru účetnictví, tak v oboru manažerské personalistiky. Společnost se pokusí získat vysokoškolského člověka, a to prostřednictvím spolupráce s vysokými školami, kdy bude společnost inzerovat své nabídky na jednotlivých fakultách.

Další možností je inzerování na portály a webové stránky, kde je možnost že majitel najde personálního manažera se svými požadavky a nebude to absolvent vysoké školy, ale už

člověk, který několik let v oborech pracuje a měl by zájem o tuto pozici. Je docela předvídatelné, že takovýto člověk se bude majiteli shánět těžce, neboť tyto lidi si podniky velice dobře drží a platí je vysoce, čímž se v tomto směru snižuje majiteli šance na úspěch.

Poslední možností je vybrat manažera z řad zaměstnanců, kdy v tomto případě bude vybrán účetní podniku, kterému bude nabídnuto, aby si za pomoci společnosti doplnil potřebné vzdělání prostřednictvím kurzů, seminářů a jiných vzdělávacích institucí. Tato osoba má výhodu oproti ostatním, že dokonale zná podnik, a tak tedy její umístění na pozici personálního manažera je příhodné. Na druhou stranu, jelikož nemá účetní dosažené vysokoškolské vzdělání v oblasti personalistiky, je otázkou, zda mu kurzy a případné semináře budou stačit na to, aby obstojně zvládla pozici personálního manažera, kde budou mít znalostní převahu externí uchazeči s vyšším vzděláním.

4.1.2 Hodnocení pracovníka provádějící personální činnost v podniku

Hodnocení pracovníka vykonávající personální činnost se bude skládat z několika částí, a to podle toho, jak bude schopen zvládat personální činnosti ve společnosti. Kritéria hodnocení se budou zaměřovat na to, jak bude personální pracovník zvládat a jak bude schopen zabezpečovat tyto personální činnosti:

1. Průzkum trhu práce:

Hodnocení se bude odvíjet od toho, jak bude personální pracovník podávat informace o zdrojích pracovních sil na trhu. Majitel očekává shrnutí každý měsíc zaměřené na výsledky pracovních sil na trhu.

2. Vytvářet a analyzovat pracovní místa ve společnosti:

Dalším hodnotícím faktorem bude, jestli dokáže personální pracovník v době rozmachu společnosti vytvářet pracovní místa, tak aby se mohl podnik dále rozvíjet a nic jej nebrzdilo.

3. Získávání a výběr zaměstnanců pro společnost:

Personální pracovník musí hlídat pracovní pozice ve společnosti a to tak, že pokud se nějaká pozice uvolní, nebo pracovník na této pozici nedosahuje potřebných úkolů, měl by personální pracovník automaticky začít s hledáním nové pracovní

síly na trhu, aby tyto případné volné pracovní pozice co nejrychleji obsadil odpovídajícími uchazeči. V případě, že dokáže personální pracovník do konce vypršení dvouměsíční lhůty odcházejícího zaměstnance najít nového a schopného uchazeče, je jeho práce považována za dobře odvedenou a naplnil tak očekávání majitele na jeho pracovní pozici.

4. Vytvářet plány ve společnosti a plánovat potřeby zaměstnanců:

V dalším kroku je hodnocení zaměřeno na vytváření krátkodobých a dlouhodobých plánů, které se podílejí na personálním chodu společnosti, je potřeba zajišťovat a komunikovat ohledně potřeb jednotlivých zaměstnanců a zpracovávat je takovým stylem, aby docházelo k uspokojování potřeb zaměstnanců.

Samozřejmě, že do hodnocení personálního pracovníka se promítne i hodnocení za jeho primární pracovní pozici a to účetního. Toto hodnocení si bude provádět sám majitel podniku. Hodnocení zbylých zaměstnanců bude provádět majitel za pomoci personálního pracovníka, kdy veškeré hodnocení budou probíhat 2x do roka na základě pracovních výsledků a podle tohoto hodnocení budou zaměstnanci odměňováni.

4.1.3 Odměňování personálního pracovníka

Odměňování bude odvislé od naplnění pracovní pozice, kterou daný zaměstnanec vykonává. V tomto případě půjde o odměňování personálního pracovníka, který je i účetním v daném podniku. Odměňovat personálního pracovníka bude sám majitel, a to několikrát do roka v podobě různých odměn.

Personální pracovník bude mít měsíční mzdu za pozici účetního a k tomu bude mít peněžní odměny za funkci personálního pracovníka. Odměna za pozici účetního bude vyplacena 1x ročně, a to v peněžní částce, kterou si stanoví majitel podniku, a to podle hospodářských výsledků společnosti. Co se týče odměn za pozici personálního pracovníka bude se jednat o následující podobu:

1. Jednorázová odměna ve výši 2000 korun.:

Pokud nastane situace, že ve společnosti **končí obchodní zástupce**, nebo jiný zaměstnanec na jiné pracovní pozici a personální pracovník bude schopen najít nového zaměstnance na tuto pozici potom dostane od majitele podniku odměnu ve výši 2000 korun. Tuhle částku nedostane personální pracovník ihned, a to z důvodu, že může nastat situace, kdy nový uchazeč se v době zaučování rozhodne, že skončí. Při této situaci to bude vypadat tak, že personální pracovník dostane své odměny za začlenění nových zaměstnanců do společnosti až po uplynutí 3měsíční zkušební době nového zaměstnance, a to v případě, že nový zaměstnanec bude aspoň trochu rentabilní pro společnost, a bude vykazovat známky, že se snaží a že má vážný zájem o pracovní pozici. Tato situace tak aspoň donutí personálního pracovníka sledovat a více se věnovat novému zaměstnanci. Tento typ případu se vztahuje i na situaci, kdy podnik zažívá **rozmach na trhu** a brzdí ho malý počet obchodních zástupců. Důležité je u této formy odměny rychlé jednání a kvalitní personální schopnosti. Pokud se stane, že nový uchazeč po 1 až 3 měsíců na pracovní pozici skončí, potom personální pracovník nedostane odměnu žádnou, nicméně bude mít plus že se snažil danou situaci vyřešit.

2. Jednorázová odměna 2000 korun:

Tato odměna se vztahuje na případné **průzkumy na trhu** pracovních sil. Náplní personálního pracovníka by mělo být neustálé hledání nových zaměstnanců. Tento případ se vztahuje na situaci, kdy společnost má plný stav zaměstnanců. Úkolem personálního pracovníka je najít takového nového uchazeče, který se projeví jako výkonnější a schopnější, než je aktuální zaměstnanec, který je nevýkonný. Po uplynutí 3měsíční zkušební doby, by nový zaměstnanec nahradil stávajícího zaměstnance. Odměny pro personálního pracovníka by byly vypláceny stejně jak v případě prvním.

3. Plánování potřeb:

Jedná se o stálý příjem, kdy se personální pracovník stará o veškeré potřeby zaměstnanců, vytváří krátkodobé i dlouhodobé plány na jejich rozvoj a udržování si jejich přízně pro společnost. Personální pracovník by se měl starat o potřeby všech zaměstnanců, které vycházejí z jejich pracovních pozic, jako je například dobré pracovní prostředí. Za pomoci majitele vytvářet strategií, jak budou zaměstnance motivovat, rozvíjet je, pracovat s nimi, předávat povinnosti,

odměňovat je, udržovat jejich angažovanost, oddanost a nadprůměrný pracovní výkon. Tato odměna bude ve výši 5000 korun měsíčně a není jednorázová, ale stálá, jedná se i o takzvanou mzdu této pracovní pozice. Měsíční mzda ve výši 5000 korun od začátku se bude v první řadě vztahovat jen na vysokoškolsky vzdělaného personálního pracovníka, který nebude potřebovat žádná doškolení. V ostatních případech tuto částku dostane pracovník až po ročním působení ve společnosti, a hlavně absolvování všech vzdělávacích kurzů. Je to z toho důvodu, že vzdělávací kurzy jsou finančně náročné. Než proběhnou všechny příslušné školení, tak vysokoškolsky vzdělaný pracovník dostane 4000 korun měsíčně a personální pracovník z řad zaměstnanců dostane 3 500 korun za měsíc.

Tyto výše zmíněné situace jsou nastaveny tak aby si zaměstnanec, který bude vykonávat pozici účetního a měl personální dovednosti mohl slušně přivydělat a zároveň pomoci majiteli s chodem společnosti.

4.1.4 Vzdělávání a rozvoj personálního manažera

Vzdělávání a rozvoj personálního manažera se bude odvíjet dvěma způsoby:

1. Vzdělávání a rozvoj vysokoškolského personálního pracovníka:

V případě, že se majitel společnosti rozhodne pro personálního pracovníka, který bude mít už vzdělání a zkušenosti v oboru, bude školení toho zaměstnance opožděné o půl roku. Tento krok je z toho důvodu, že majitel chce vědět, jak podle životopisu zkušený personalista dokáže pracovat v jeho společnosti a jak využívá svých vědomostí a schopností.

Pokud uplynou tři měsíce a majitel společnosti vyhodnotí, že dosahované výsledky nejsou na úrovni jeho očekávání nebo se rozhodne rozšířit vědomosti svého pracovníka, rozhodne se stanovit personálnímu pracovníkovi do následujících šesti měsíců kurzy zaměřené na rozvoj personálních manažerů. Rozvoj personálního pracovníka bude následující:

Tabulka č. 2: Harmonogram kurzů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

Název kurzu	Ověření znalostí	Časový plán	Zajištění kurzu	Časová dotace
Rychlý talent management	Rozpoznat a rozvíjet talentované zaměstnance	1.měsíc	externě	3dny
Profesionální vedení výběrových rozhovorů	Efektivní výběr uchazečů, vedení strategických rozhovorů	3.měsíc	externě	4dny
Pracovní právo pro personalisty	Orientace v zákonech a novelizacích upravující pracovně právní vztahy	5.měsíc	externě	4dny
HR controlling v praxi	Controlling řízení, sledování a řízení nákladů	7.měsíc	externě	4dny
Jak napsat texty, které vám přivedou zaměstnance	Schopnost psát atraktivní texty pro personální marketing	9.měsíc	externě	3dny

Kurzy by měly rozvinout vědomosti personálního pracovníka, který by je měl pak být schopen využít v podniku. Časová dotace kurzů jsou 3 až 4 dny, s tím že samotný kurz bude trvat 3-4 dny. Po absolvování kurzů bude mít zaměstnanec jeden den vyčleněn na to, aby se personální pracovník seznámil a shrnul si poznatky z kurzu jež, absolvoval a druhý den je na to, aby pracovník seznámil majitele podniku s obsahem kurzu a plánem, jak chce personální pracovník využít nově nabitě vědomosti v podniku. Co se týče časové dotace shrnutí poznatků z kurzu nejedná se o dva navazující dny za sebou, ale o jeden den v týdnu na shrnutí poznatků a poté po domluvě s majitelem v libovolném týdnu druhý den na prezentaci pro majitele o nabitých poznacích a plánu personálních kroků společnosti do budoucna.

2. Vzdělávání a rozvoj personálního pracovníka z řad zaměstnanců:

Vzdělávání a rozvoj personálního pracovníka z řad zaměstnanců bude náročnější, a to z důvodu toho, že tento personální pracovník nemá žádné znalosti a zkušenosti s personální činností v podniku. Proto jeho vzdělávání bude dvou fázové:

První fáze vzdělávání pracovníka se zaměří na získání nezbytných teoretických základních poznatků z oblasti personalistiky. V této fázi bude pracovník studovat

sám prostřednictvím internetu a knižních publikací, přičemž se zaměří na tyto publikace:

- řízení lidských zdrojů (Josef Koubek, Michael Armstrong, Zuzana Dvořáková, Jaroslav Mužík)

Dále se bude pracovník zaměřovat na webové stránky, které mu pomohou rozšířit vědomosti, tyto internetové stránky jsou typu:

- vox.cz, dmc-cz.com, vzfelavanivsem.cz, naucmese.cz, businessinfo.cz

Po nastudování těchto základů, na které bude mít zaměstnanec půl roku přijde na řadu vzdělávání zaměstnance prostřednictvím začátečnických kurzů, které vyvrcholí až v kurzy, které jsou navrženy pro pracovníka s vysokoškolským vzděláním.

Příkladem kurzů pro začátečníky jsou:

Tabulka č. 3: Časový harmonogram kurzů pro začínající

(Vlastní zpracování dle: 15)

Název kurzu	Předkládané znalosti	Časový plán	Zajištění kurzu	Časová dotace
Rekvalifikační kurz personalistika	Detailně rozebrané personální činnosti	1.měsíc	externě	11 dní
Pracovní právo pro personalisty	Orientace v zákonech a novelizacích upravující pracovně právní vztahy	4.měsíc	externě	3dny

Prostřednictvím rekvalifikačního kurzu pro začátečníky si ještě více pracovník osvojí základy pro výkon personálních činností, díky kterým bude moc navazovat na další kurzy a rozvíjet se, až bude dosti vzdělaný pro tuto pracovní pozici.

Po absolvování těchto kurzů je zaměstnanec připraven na poslední stupeň kurzů z personalistiky, a to kurzy, jež byly rozebírány v případě vzdělávání vysokoškolského

personálního pracovníka. U těchto kurzů budou platit pro pracovníka stejné postupy jako v prvním případě. Po absolvování těchto kurzů bude moci pracovník zodpovědně zastávat post personálního pracovníka ve společnosti.

4.1.5 Ekonomické zhodnocení personálního manažera pro společnost

V této kapitole dojde na celkové vyčíslení nákladů spojené s personálním pracovníkem po prvním roce působnosti, který by pracoval ve společnosti, a to pro obě varianty personálních pracovníků.

1. Vyčíslení nákladů pro vysokoškolského personálního pracovníka začleněného do podniku:

Pro vysokoškolského personálního pracovníka v případě, že dotyčný neabsolvuje kurzy, budou náklady za rok vypadat takto:

Tabulka č. 4: Vyčíslení nákladů na vysokoškolského pracovníka

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Částka (kč.)
Celkem	60 000
Odměny ±	12 000
Celkem	72 000

Vyčíslení nákladů pro variantu absolvování kurzů na vysokoškolského pracovníka:

Tabulka č. 5: Vyčíslení nákladů na vysokoškolského pracovníka s dodatečným doškolením formou kurzů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Částka (kč.)
Mzda	48 000
Odměny ±	12 000
Kurz 1	7 900
Kurz 2	7 900
Kurz 3	7 100
Kurz 4	3 800
Kurz 5	4 300
Celkem	91 000

2. Vyčíslení nákladů na personálního pracovníka z řad zaměstnanců:

Pro tento případ platí, že personální pracovník se bude muset zúčastnit začátečnických kurzů a poté ještě přidat pět kurzů pro post personálního pracovníka, čímž pádem budou náklad vypadat následovně:

Tabulka č. 6: Vyčíslení nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Částka (kč.)
Mzda	42 000
Odměny±	12 000
Kurz pro začínající	11 999
Kurz 1	7 900
Kurz 2	7 900
Kurz 3	7 100
Kurz 4	3 800
Kurz 5	4 300
Celkem	96 999

Jak je možné vidět, tak nejnákladnější varianta připadá na personálního pracovníka z řad zaměstnanců, kdy je jeho školení nejdražší a celková částka se tak vyšplhala až na 96 999 Kč za rok, nicméně tato varianta má své výhody v tom, že majitel zná dlouhodobě zaměstnance, kterého by povýšil na post personálního pracovníka. Tento personální pracovník má zároveň výhodu v tom, že zná dobře pracovní kolektiv a náplň pracovních pozic ve společnosti. Tyto znalosti mu poskytnou náskok oproti zbylým variantám. Nevýhody tkví v tom, že tento pracovník toho musí dohnat na post personálního pracovníka nejvíce. Je tedy na majiteli podniku, aby se rozhodl, do jaké varianty je ochoten investovat, přičemž si musí uvědomit, jaká varianta ho bude co stát a s kým pak na personálním postu bude spolupracovat.

4.2 Výběr a získávání zaměstnanců

Výběr a získávání nových a schopnějších zaměstnanců je pro společnost kritickým případem. Pro to, aby společnost se mohla v této oblasti rozvíjet je zapotřebí dělat mnohem víc než doposud. V analytické části bylo uvedeno, že výběr a získávání

zaměstnanců probíhá prostřednictvím majitele podniku, který využívá svých letitých poznatků a zkušeností, které mu umožňují vybrat zaměstnance podle jeho požadavků a představ. Pokud se majitel rozhodne a využije návrhu na zavedení postu personálního pracovníka, potom mu tento zaměstnanec bude moci s výběrem a získáváním zaměstnanců schopen pomoci. Nicméně i v případě, že mu personální pracovník bude s výběrem zaměstnanců pomáhat, je důležité, aby i tak majitel věnoval trochu svého času na rozšíření znalostí ohledně získávání nových rekrutů do společnosti.

Prohloubení znalostí proběhne u majitele podniku skrze rekvalifikační kurzy, které mu pomohou rozšířit jeho pohled na danou problematiku. Prostřednictvím čtyřech kurzů, byť je jeden z nich dražší by se měl majitele otevřít lepšímu pohledu na lidi, které vede a zaměstnává. Vzdělávací kurzy jsou následující:

Tabulka č. 7: Harmonogram kurzů pro majitele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

Název kurzu	Předkládané znalosti	Časový plán	Zajištění kurzu	Časová dotace
Rychlý talent management	Rozpoznání a rozvoj talentovaných zaměstnanců	Po vymezení volného času	externě	2dny
Specialista náboru, výběru a adaptace zaměstnanců	Specializované znalosti při vybírání zaměstnanců	Po vymezení volného času	externě	6dní
Profesionální vedení výběrových rozhovorů	Sestavování pro efektivní výběr, strukturované rozhovory, získání informací	Po vymezení volného času	externě	2dny
Systém odměňování a benefitů v praxi	Druhy a formy benefitů, ovlivňující faktory	Po vymezení volného času	externě	1den

V tabulce sedm je znázorněný harmonogram kurzů pro majitele podniku, který ukazuje, jakým stylem si bude majitel ověřovat a doplňovat své vědomosti, tak aby zdokonalil práci s novými uchazeči a dokázal odstranit problémy ve spolupráci se stálými zaměstnanci. V tomto případě začíná majitel kurzem rychlý talent management, jedná se

o první z kurzů, který odhalí majiteli vše o rozpoznání talentovaných lidí, na což potom budou navazovat ostatní kurzy.

Vyčíslení kurzů pro majitele společnosti vypadá následovně:

Tabulka č. 8: Vyčíslení nákladů na kurzy pro majitele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

Pořadí kurzu	Cena kurzu (kč.)
Kurz 1	4 300
Kurz 2	21 600
Kurz 3	7 900
Kurz 4	4 300
Celkem	38 100

Jak je možné vidět, tak jeden kurz u majitele je na delší časové zatížení a je finančně náročný, nicméně pokud by majitel absolvoval tyto kurzy určitě by mu to rozšířilo obzory. Stejně jak u předcházejících kurzů majitel nemusí absolvovat všechny kurzy v co nejkratším časovém období, ale může si je rozplánovat do roku i více tak, aby jej to z finančního hlediska zatížilo co nejméně.

Tento návrh byl sestaven na základě pozorování.

Na základě rozhovoru s majitelem podniku, jsem dospěl k názoru, že další cestou, jak zlepšit kvalitu zaměstnanců ve společnosti je zkusit zaměstnat na pozice obchodních zástupců uchazeče s vyšším vzděláním, a to proto že se domnívám, že člověk, který prošel vyšší školskou institucí má lepší předpoklady pro úspěšnou spolupráci se zákazníky, a to z důvodu lepších komunikačních dovedností, které jsou pro obchod klíčové. Dále by tito lidé ze své podstaty vzdělání měli mít lepší vystupování, zodpovědnější postoj a přístup k práci, čímž pádem by měli dosahovat i vyšších a dlouhodobějších výsledků oproti zaměstnancům, kteří za poslední roky ve společnosti působili. Problémem je, že takový lidé si představují na své pozici úplně jiné platové podmínky, které si nemůže podnik dovolit. Tento návrh je spíše směřovaný do budoucnosti, a to za situace, kdy se zvýší obrát a zisky podniku a majitel si bude moci takovýto experiment finančně dovolit.

4.3 Formy odměn pro začínající obchodní zástupce

Z analytické části lze stanovit, že společnost má systém hodnocení a odměňování pro obchodní zástupce docela dobře nastavený, nicméně co společnost nemá, a hlavně co neodlišuje, tak jsou noví zaměstnanci oproti těm, co už ve společnosti pracují několik let. V tomto případě se bude jednat o nastavení systému odměňování pro nově začínající obchodní zástupce, aby nebyli znevýhodňováni oproti již zkušeným zaměstnancům. Je to z důvodu toho, že noví zaměstnanci nedosahují takových výsledků, jako ti stálí. Tento problém není zapříčiněn kvůli jim samotným, ale kvůli tomu, že ze začátku mají horší startovní pozici. Tato situace je u obchodních zástupců dána následujícími faktory:

- Neznají své zákazníky,
- nevyznají se v orientaci ve městech,
- mají problém najít daného zákazníka v daném městě,
- mají problém s řízením dodávkového automobilu,
- nemají zkušenosti v obchodním jednání,
- mají horší komunikační schopnosti,
- postrádají orientaci v cenách zboží a jim přiřazených prodejních kódů.

Jak je možné vidět, tak noví zaměstnanci se musejí na začátku umět vyrovnat s mnoha problémy a překážkami. Systém je nastavený tak, že v 3měsíční zkušební době by si měl zaměstnanec danou problematiku osvojit, nicméně člověk není dokonalý, a to co se nestihne naučit ve zkušební době, s tím se pak musí vypořádat sám.

Tento návrh vychází z rozhovoru s majitelem podniku, kdy jsem jej při popisování současné situace upozornil na diskriminaci odměňování začínajících pracovníků.

Problém s odměňováním začínajících zaměstnanců se dá vyřešit slevením nároků oproti dlouhodobým zaměstnancům, tak aby ti noví byli schopni dosáhnout na odměny, které společnost nabízí.

Systém odměňování nových obchodních zástupců se bude odvíjet od systému stálých obchodních zástupců, jen bude mít menší požadavky, aby odměny mohl dostat i nový

zaměstnanec, díky čemu by neztrácel hned na začátku motivaci a chuť do práce, z toho že si nevydělá nic navíc.

V první řadě se zaměřím na peněžní odměny, kdy představím aktuální stav odměňování a následně navrhu v tom systému odměn změny, které by se týkaly nových obchodních zástupců. V této kategorii se primárně zaměřím na vyplacení procent z prodeje zboží obchodním zástupcům:

Tabulka č. 9: Systém odměňování zaměstnanců po 1. roce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržba za den (Kč.)	Procenta ke mzdě (%)
$x < 15\,000$	0,0
$15\,000 < x < 20\,000$	1,5
$20\,000 < x < 25\,000$	2,0
$25\,000 < x < 30\,000$	2,5
$30\,000 < x < 35\,000$	3
$35\,000 < x < 40\,000$	3,5
$40\,000 < x < 45\,000$	4
$45\,000 < x < 50\,000$	4,5
$50\,000 < x < 55\,000$	5
$55\,000 < x < 60\,000$	5,5

Z výše uvedeného lze stanovit, že na výši denních tržeb nemají nový obchodní zástupci šanci dosáhnou, ne alespoň první rok. Je vyzorováno, že nový obchodní zástupce dosahuje průměrných denních tržeb do 15 000 korun, a to ještě za stavu, že je hodně úspěšný.

Pokud se zaměřím na začínající obchodní zástupce, navrhl bych jejich odměňování následujícím způsobem, který vychází z tabulky výše:

Tabulka č. 10: Systém odměňování zaměstnanců do konce 1. roku působení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržba za den (Kč.)	Procenta ke mzdě (%)
$x < 10\,000$	0,0
$10\,000 < x < 12\,000$	1,5
$12\,000 < x < 14\,000$	2,0
$14\,000 < x < 16\,000$	2,5
$16\,000 < x < 20\,000$	3,0
$20\,000 < x < 55\,000$	3,0

Majitel si je vědom, že nový zaměstnanec nemůže, dosáhnou vysokých výsledků hned ze začátku. Systém odměňování pro nové obchodní zástupce je nastavený tím stylem, že pokud budou dosahovat aspoň minimálních denních tržeb ve výši 10 000 korun dostane zaměstnanec odměnu ve výši 1,5 %, což je 150 Kč. Tato odměna mu nebude počítána z průměrné tržby za celý týden, ale bude přihlédnuté k samostatným dnům v týdnu, tak aby nedošlo k tomu, že pokud bude mít dva dny dobré a tři špatné, nedostane nic, protože ty špatné dny mu pokazí průměr a tržby by spadly pod 10 000 Kč.

Majitel si je vědom toho, že systém peněžního odměňování pro začínající obchodní zástupce je pro společnost nevýnosný, nicméně je to cesta, jak motivovat začínající zaměstnance k lepším výsledkům. Dále majitel stanoví podmínku, že odměňování podle začínajících zaměstnanců bude trvat u každého obchodního zástupce maximálně jeden rok, kdy po uplynutí této doby, přejde odměňování nového obchodního zástupce do varianty odměňování stálých obchodních zástupců.

Poslední změnou v rámci odměn je volný pracovní den na konci pracovního týdne. Je jasné, že volný pracovní den si zaslouží letití zaměstnanci, nicméně bylo by dobré, kdyby možnosti byly nastaveny, tak aby i nový zaměstnanci na tento benefit dosáhli. Aby mohl majitel ze začátku novým zaměstnancům dát poslední pracovní den v týdnu volný, je nutné, aby obchodní zástupci splňovali následující podmínky, které jsou stejné jako u letitých zaměstnanců:

- Měli denní tržbu ve výši minimálně 15 000 korun, a to každý den v daném týdnu,
- splnili veškeré úkoly dané majitelem,

Po splnění této podmínky bude příslušnému obchodnímu zástupci umožněno mít poslední pracovní den v týdnu volný. Tato částka je stanovena tak, aby byl splněn minimální týdenní limit tržeb, při standartním hodnocení obchodních zástupců.

Co se týče odměny půjčit si dodávkový automobil pro vlastní účely, tak tato možnost je přístupná novým zaměstnancům první rok za účasti stálého zaměstnance, a to z důvodu, že majitel nevěří nezkušeným řidičům, a i vztah mezi majitelem a zaměstnancem ještě není vyvinut na takové úrovni, aby si zaměstnanec sám vzal služební dodávku.

Libí se mi, že společnost už dlouhodobě poskytuje používání mobilních dat a aplikace HBO GO (Home Box Office) pro zaměstnance zdarma, a to i pro začínající uchazeče, což je skvělý benefit.

4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedním z velice důležitých kroků, jak zabránit tomu, aby organizace nestagnovala a nebo nešla do úpadku. V dnešní době a v konkurenčním prostředí, ve kterém se nacházíme, je důležité nebýt pozadu a nezaostávat za svými konkurenty. Jednou z možných cest, jak mít konkurenční výhodu je rozvíjet schopnosti a vzdělání svých zaměstnanců.

Z analytické části lze stanovit, že společnost přistupuje ke vzdělání a rozvoji svých zaměstnanců v omezeném měřítku. Podnik se zaměřuje na školení zaměstnanců jen v případech, že daná problematika souvisí se zbožím anebo jeho následným prodejem. U nových zaměstnanců ze strany zaměstnavatele probíhá vzdělání prostřednictvím měsíční dotace, kdy je zaměstnanec seznamován s náplní jeho práce.

V tomto návrhu jde o to, aby se vytvořila ucelená koncepce vzdělání a rozvoje pro zaměstnance společnosti, tak aby se zaměstnanci posunovali kupředu a pomohli tak podnik rozvinout. Motivem k tomu, abych vytvořil systém vzdělávání ve společnosti byl předložený dotazník všem členům organizace, kdy vyplynulo, že podnik nemá žádnou formu a podobu systémového vzdělání a rozvoje ve společnosti Modelcars s.r.o.. Dotazník jsem použil jen pro rozhodnutí, zda zavést systém vzdělávání. Systém

vzdělávání a rozvoje jsem navrhl na základě svého pozorování ze své pracovní náplně a z možností, kterých podnik nabízí.

Rozložení konceptu vzdělání v dané společnosti bych navrhnul dvěma směry:

1. Vzdělávání a rozvoj, který souvisí přímo se společností a pracovními pozicemi zaměstnanců. Rozvoj v rámci organizace.
2. Rozvoj zaměstnanců společnosti, který nesouvisí s jejich pracovními pozicemi. Rozvoj nad rámec organizace (utučení kolektivu, rozšíření znalostí).

V této části bude prvně představen návrh podoby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s faktem, že vzdělávání a rozvoj bude mít dopad na jejich práci. Je jasné, že pracovní vzdělání bude u obchodních zástupců probíhat jinak, než u účetní nebo skladnice.

4.4.1 Vzdělávání a rozvoj obchodních zástupců

Jedná se pro podnik o nejdůležitější skupinu zaměstnanců, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, kdy styl jejich vystupování a jednání podává zákaznickový obraz o společnosti. Zákazník si pak udělá představu o podniku a jejím vedením a potom dle svých vytvořených postojů adekvátně přistupuje k zaměstnanci podniku. Proto aby byli vztahy se zákazníky na co nejlepší úrovni, je třeba aby zaměstnanci, kteří se starají o zákazníky byli na co nejlepší obchodní úrovni. Vzhledem k dané situaci je třeba se u rozvoje obchodních zástupců zaměřit na:

- Komunikační schopnosti:
 - Komunikace se zákazníkem ohledně obchodu
 - Reakce na nečekané otázky
 - Komunikace, která není předmětem obchodu – rozvíjí vztah se zákazníkem
- Zkušenosti s obchodním jednáním:
 - Postoj při obchodním jednání
 - Trénink obchodního jednání
 - Úspěšné obchodní jednání
 - Spokojenost zákazníka

- Vztah k zákazníkovi:
 - Rozvíjení a udržování vztahů se zákazníkem
 - Spokojenost a náklonnost zákazníka
 - Loajalita zákazníka

Na základě rozvíjení výše zmíněných dovedností a schopností bych navrhl následující postup v rozšiřování vzdělání a schopností. U obchodních zástupců bude probíhat rozvoj skrze kurzy, které po absolvování budou prezentovat majiteli podniku, který jim k nabitým znalostem z kurzů doplní ještě poznatky a zkušenosti ze svého dlouholetého obchodního styku s lidmi.

Tabulka č. 11: Kurzy vzdělání pro obchodní zástupce

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 15)

Název kurzu	Předkládané znalosti	Časový plán	Zajištění kurzu	Časová dotace
prezentační dovednosti	profesionální komunikace	1. měsíc	externě	2dny
základy obchodního jednání	vyjednávání, reakce, signály	6.měsíc	externě	1den
udržování a rozvoj vztahů	Udržení vztahů, obchodní potenciál	12. měsíc	externě	1den

Kurzy pro obchodní zástupce jsou vybrány tak, aby jim pomohli rozvinout jejich obchodní život a pomohli tak v udržování a rozvoji vztahů se zákazníky. Kurzy jsou od sebe časově vzdáleny, a to z důvodu, aby finančně nezatěžovaly podnik.

Tabulka č. 12: Cenové vyčíslení kurzů pro obchodní zástupce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

Název kurzu	Cena kurzu (kč.)
prezentační dovednosti	7 500
základy obchodního jednání	3490
udržování a rozvoj vztahů	5 300
Celkem (kč.)	16 290

4.4.2 Vzdělávání a rozvoj účetní

V případě účetní bude rozvoj a vzdělání pracovní pozice probíhat prostřednictvím jednoho kurzu, kde se zaměstnanec dozví novinky pro rok 2020 v oblasti daní a účetnictví.

Tabulka č. 13: Kurz pro účetní pozici

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle 15)

Název kurzu	Předkládané znalosti	Časový plán	Zajištění kurzu	Časová dotace
novinky v oblasti daní a účetnictví	aktualizace vědomostí	1. měsíc	externě	1 dny

Účetní pracuje ve společnosti už několik let a má hodně zkušeností, proto ji společnost zaplatí kurz v oblasti daní a účetnictví pro rok 2020, který společnost vyjde na 2000 korun. Dále účetní absolvuje kurzy v oblasti účetnictví pokaždé, když dojde ke změně legislativy.

Jelikož práce skladníka není nijak náročná a nevyžaduje odborné znalosti, rozhodl se majitel skladníka nezahrnout do vzdělávání a rozvoje.

4.4.3 Vzdělávání a rozvoj nad rámec organizace

Tato poslední část je věnována rozvoji a udržování vztahu ve společnosti, a to jak pracovních, tak soukromých. Návrhem je, aby spolupracovníci, co působí v podniku jeli jednou do roka na 4denní pobyt, který by v létě zahrnoval cykloturistiku, pobyt v přírodě a v zimě lyžování a společenské akce. Majitel by domluvil a zaplatil cestu a ubytování, s tím že v oblasti na vysočině má dobrý hotel, kde je cena za jednu osobu 350 korun. Jednalo by se o takové rekreační období jednou v roce, které by každý ocenil.

4.5 Výsledná kalkulace návrhů

Tabulka souhrnu nákladů pro všechny návrhy:

Tabulka č. 14: Vyčíslení nákladů na realizaci návrhů – souhrnně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	náklady za rok (kč.)	ø náklady za měsíc (kč.)
Personální pracovník - vystudovaný	72 000	6 000
Personální pracovník - vystudovaný- dozděláný	91 000	7 584
personální pracovník z řad zaměstnanců	96 999	8 083
Výběr zaměstnanců majitelem	38 100	3 175
Odměny pro začínající zaměstnance	28 800	2 400
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	21 990	1 833

Jelikož jsou návrhy finančně náročné pro podnik, je možnost jednotlivé návrhy realizovat postupně a v delším časovém období, než je jeden rok. Celková konečná částka nákladů se bude odvíjet podle toho, jakou realizaci si majitel vybere.

ZÁVĚR

Práce se zabývá rozvojem personálních činností ve vybrané společnosti, kdy jsem se zaměřil na zlepšení personálního řízení. Do své diplomové práce jsem si zvolil společnost se šesti zaměstnanci, a to z důvodu, že i malé podniky by měly mít ve své struktuře řízené lidské zdroje. Společnost je na trhu už 14 let, takže se jedná o docela dlouhotrvající společnost s bohatou historií.

V teoretické části své diplomové práce jsem rozebral teoretická východiska, která popisují jednotlivé personální činnosti v rámci personálního řízení v organizaci. Teoretická východiska slouží jako podklad pro analytickou a návrhovou část této práce. Hlavními popisovanými tématy byla definice řízení lidských zdrojů, současné řízení lidských zdrojů a faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů. Hlavní pozornost byla upředena na profil a roli personalisty. V poslední třetině teoretických východisek jsem se zaměřil na stěžejní body, které se pak dále objevily i ve zbylých částech práce, a to zejména na vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců až po jejich hodnocení a odměňování. Posledním tématem bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kterým taky končí analytická i návrhová část práce.

Ve druhé analytické části práce jsem popsal současný stav společnosti. Podle jednotlivých témat v teoretické části, jsem popsal personální činnosti ve společnosti. Jednotlivé informace o stavu organizace jsem získal z interních zdrojů společnosti, dále pomocí rozhovoru se zaměstnanci a samotným majitelem. Nejdůležitější zdroj informací vycházel prostřednictvím pozorování, a to z důvodu toho, že ve společnosti pracuji přes tři roky a za tu dobu jsem vyzoroval celkový chod společnosti.

Ve třetí návrhové části jsem využil poznatků z teoretické a analytické části, kde jsem společnosti navrhl konkrétní doporučení pro zlepšení aktuální situace. Vzhledem k tomu, že ve společnosti neexistuje personální pracovník, jsem navrhl na tuto pozici tři typy personálních pracovníků, dále jsem se zaměřil, jak takového personalistu vybrat a získat, jak jej hodnotit, odměňovat, rozvíjet a vzdělávat. U tohoto návrhu jakožto i u ostatních návrhů jsem vyčíslil náklady na jejich realizaci. Společnost se už nějakou dobu potýká s problémem obsazování pracovních míst novými zaměstnanci, a tak jsem vytvořil návrh,

který by doplnil znalosti majitele, který by poté mohl lépe nové uchazeče vybírat. Mým třetím návrhem pro společnost byl systém odměňování pro začínající obchodní zástupce. Tento systém jsem navrhl z důvodu, že společnost nedokáže udržet nově příchozí obchodní zástupce. Systém je nastavený tak, aby nový obchodní zástupci si snadněji dosáhli na peněžní i nepeněžní odměny, díky čemu by byli více motivováni. Návrh jsem vyčíslil, a i když je tento návrh pro společnost ekonomicky méně výhodný než u stálých zaměstnanců, měl by přinést ustálení a větší odhodlání nových obchodních zástupců pro společnost pracovat. Poslední návrh je zaměřen na vzdělání a rozvoj zaměstnanců, kdy jsem rozpracoval harmonogram rozvoje pro všechny pracovní pozice ve společnosti. Upozornil bych na rozvoj obchodních zástupců, kdy jsou v dnešní době možnosti, jak zvýšit jejich pracovní efektivitu a dosáhnout tak lepších hospodářských výsledků. Nakonec jsem přidal i rozvoj zaměstnanců nad rámec společnosti, a to z hlediska udržení a rozvoje dlouhodobých vztahů ve společnosti.

Zpracování práce mi umožnilo seznámit se s tím, jak řídit lidské zdroje ve společnosti. Díky cílům, které byly v rámci práce teoreticky podloženy, analyticky zpracovány a následně byly navrženy zlepšení nebo zavedení konceptu pro tuto společnost lze předstoupit před vedení společnosti a realizovat jednotlivé návrhy, tak aby došlo ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, majitele a rozvinutí samotného podniku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1). KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- (2). ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran: ilustrace. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (3). KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (4). PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s.: il. ISBN 978-80-247-2448-5.
- (5). BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-7261-239-0.
- (6). ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. : il. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (7). TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*. 5th ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, 2002, xxv, 668 s. : il. ISBN 0-273-64639-7.
- (8). ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 164 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7357-947-0.
- (9). TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019, 327 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0551-9.
- (10). KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management Press : TC Business School, 2012, 214 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-7261-257-4
- (11). VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011, 186 s. : il. ; 24 cm. ISBN 978-80-247-3948-9.
- (12). BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. : il., grafy, tab. ISBN 80-7261-064-3.
- (13). *Mcars* [online]. Praha, 2004 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <http://www.bburago.cz/index.php>
- (14). Tvrdý, R. Interview. Modelcars s.r.o., Lannova 2061/8, Praha 1, 110 00, 07.04 2020

- (15). Řízení lidských zdrojů. *Gradua Inovativní vzdělávání a poradenství* [online]. Praha: Gradua-CEGOS, 2015 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju.html>
- (16). BRIDGES, William. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press, 2006, 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
- (17). DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. : il. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (18). KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. : il. ISBN 978-80-247-3823-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Systém odměňování	42
Obrázek č. 2: Logo společnosti.....	48
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny	43
Tabulka č. 2: Harmonogram kurzů	65
Tabulka č. 3: Časový harmonogram kurzů pro začínající	66
Tabulka č. 4: Vyčíslení nákladů na vysokoškolského pracovníka	67
Tabulka č. 5: Vyčíslení nákladů na vysokoškolského pracovníka s dodatečným doškolením formou kurzů	67
Tabulka č. 6: Vyčíslení nákladů	68
Tabulka č. 7: Harmonogram kurzů pro majitele	69
Tabulka č. 8: Vyčíslení nákladů na kurzy pro majitele	70
Tabulka č. 9: Systém odměňování zaměstnanců po 1. roce	72
Tabulka č. 10: Systém odměňování zaměstnanců do konce 1. roku působení	73
Tabulka č. 11: Kurzy vzdělání pro obchodní zástupce	76
Tabulka č. 12: Cenové vyčíslení kurzů pro obchodní zástupce	76
Tabulka č. 13: Kurz pro účetní pozici	77
Tabulka č. 14: Vyčíslení nákladů na realizaci návrhů – souhrnně	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Doplňující dotazník

Doplňující dotazník pro zaměstnance v podniku Modelcars s.r.o.

Dobrý den Vážení zaměstnanci,

Jsem studentem fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně a z důvodů zpracování mé diplomové práce na náš podnik, se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který mi pomůže analyzovat stav, ve kterém se nachází rozvoj a vzdělávání v podniku. Dotazník je anonymní což povede jistě k pravdivým odpovědím z Vaší strany. Vašich názorů si cením.

Děkuji Vám za čas, který jste vyplňováním dotazníku strávili.

David Tvrđý student Fakulty Podnikatelské VUT v Brně

Základní informace

1. Jak dlouho ve společnosti pracujete? let.

2. Pohlaví: a) muž

b) žena

3. Stav: a) svobodný/á

b) ženatý/vdaná

c) rozvedený/rozvedená

d) vdovec/a

4. Věk: a) méně než 20 let

b) 20 - 30 let

c) 31 - 50 let

d) 51 – 65 let

Tento dotazník bude zaměřen na zodpovězení otázek zaměřených na rozvoj a vzdělání zaměstnanců ve společnosti, prosím označujte odpovědi pravdivě.

5. Váš zaměstnavatel poskytuje v oblasti rozvoje a vzdělání dostatek příležitostí.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

6. Uveďte prosím důvod Vaší předchozí odpovědi.

Odpověď:

7. Nabídka možností dalšího rozvoje a vzdělání v zaměstnání je pro mě:

- Důležitá
- Spíše důležitá
- Spíše nedůležitá
- Nedůležitá

8. Vyberte z níže uvedených možností vzdělávacích aktivit tu, o kterých jste již někdy slyšel/a.

- Koučink (podpora pracovníka v samostatnosti a kompetentnosti k výkonu práce)
- Mentoring (integrace jedince do organizace, sebepoznání, rozvoj potenciálu)
- Facilitace (vedení lidí k cíli za pomoci vůdčí osobnosti)
- Rotace (pověřování úkoly na různých pracovních pozicích v organizaci)
- Externí školení
- Talentový program (získání, udržení a rozvoj talentů)
- Výuka angličtiny
- Vlastní odpověď

Odpověď:

9. Kurzy preferujete:

- Na pracovišti
- Mimo pracoviště
- Je mi to jedno

10. Jaké okruhy témat považujete za zajímavé? Vyberte maximálně 2 odpovědi.

- Soft skills (např. komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, kritické rozhodování, schopnost přizpůsobení, ochota učit se novým věcem, vyjednávání a řešení konfliktů, strategické myšlení, kreativita, logické myšlení, schopnost ovlivnit lidi).
- Pc kurzy
- Kurzy s právní tematikou
- Kurzy s účetní tematikou
- Kurzy související s náplní Vaší práce
- Zájmové kurzy (první pomoc, podpora zdraví)
- Vlastní odpověď

Odpověď:

11. Jakou formu vzdělání preferujete:

- E – learning
- Digitální forma (portály, skype, webináře)
- Formou přednášky ve skupinové podobě
- Skupinové prostřednictvím workshopu (zapojení účastníků)
- Osobní individuální
- Vlastní odpověď

Odpověď:

12. Rozvoj a vzdělání považujete ve společnosti za:

- Určitý benefit či výhodu
- Samozřejmost
- Nemohu posoudit

13. Podporuje Vás majitel v dalším rozvoji a vzdělání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- Obchodní zástupce
- Účetní
- Skladník
- Asistent majitele
- Žádné z výše uvedených

15. Pokud máte nějaké další podněty k rozvoji a vzdělání ve vaší společnosti, prosím o jejich uvedení. Otázka je nepovinná.

Odpověď:

Děkuji za Váš názor.