

ÚVOD.....	11
1. Teoretická východiska práce .....	15
1.1. Organizační struktura.....	15
1.2. Typy organizačních struktur .....	15
1.2.1. Liniová struktura.....	15
1.2.2. Funkcionální struktura .....	16
1.2.3. Liniově štábní struktura .....	16
1.2.4. Divizionální struktura .....	17
1.2.5. Maticová organizační struktura .....	17
1.3. Vztahy v organizaci .....	17
1.4. Personální management .....	17
1.5. Analýza pracovních míst a rolí .....	18
1.5.1. Analýza pracovního místa .....	19
1.5.2. Analýza role .....	20
1.5.3. Analýza dovedností.....	20
1.5.4. Analýza kompetence.....	20
1.5.5. Profesiogram .....	20
1.6. Plánování lidských zdrojů.....	21
1.7. Nábor, výběr, výcvik a rozvoj personálu .....	23
1.7.1. Knowledge management.....	24
1.7.2. Talent management.....	24
1.7.3. Řízení podle kompetencí .....	24
1.7.4. Vývojové trendy e-learning, e-development a outdoorové programy ....	27
1.8. Posuzování výkonu zaměstnanců a jejich odměňování.....	27
1.8.1. Motivační systém osobnosti.....	29
1.9. Rozmíst'ování zaměstnanců v organizační struktuře .....	30
1.10. Propouštění a outplacement .....	32
1.11. Správa personálního informačního systému .....	33
1.12. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání .....	33
2. Analýza konkrétní situace.....	35
2.1. Charakteristika zkoumané firmy.....	35
2.2. Analýza obecného okolí podniku .....	36

2.2.1.	Ekonomické faktory.....	36
2.2.2.	Nezaměstnanost .....	37
2.2.3.	Ekologické faktory.....	38
2.2.4.	Technologický sektor.....	39
2.3.	Oborové okolí podniku .....	39
2.3.1.	Zákazníci.....	39
2.3.2.	Dodavatelé .....	40
2.3.3.	Konkurence a postavení na trhu.....	41
2.4.	Organizační struktura.....	43
2.5.	Popis zaměstnanců.....	44
2.6.	Organizační řád firmy .....	45
2.6.1.	Vedení společnosti .....	45
2.6.2.	Finanční oddělení.....	46
2.6.3.	Obchodní oddělení .....	47
2.6.3.1.	Sekce prodeje reklamních produktů .....	47
2.6.3.2.	Sekce prodeje produktů pro stavebnictví a průmysl.....	48
2.6.4.	Logistika .....	48
2.6.5.	Sklad .....	49
2.7.	Charakteristika jednotlivých pracovních pozic.....	50
2.7.1.	Ekonomické oddělení .....	50
2.7.1.1.	Manažer ekonomického oddělení .....	51
2.7.1.2.	Účetní.....	52
2.7.1.3.	Mzdová účetní.....	52
2.7.2.	Obchodní oddělení.....	53
2.7.2.1.	Obchodní manažeři .....	53
2.7.2.2.	Interní prodejci.....	54
2.7.3.	Logistika a sklad .....	55
2.7.3.1.	Manažer logistiky .....	55
2.7.3.2.	Skladníci .....	56
2.7.3.3.	Řidič.....	58
2.8.	Charakter činností .....	59
2.8.1.	Kategorizace pracovních míst.....	59

2.8.2.	Podmínky činnosti .....	59
2.9.	Předpoklady činnosti.....	61
2.9.1.	Manažeři firmy a jejich klíčové kompetence.....	61
2.9.2.	Psychologická analýza zaměstnanců .....	62
2.9.3.	Dotazník pro zaměstnance .....	62
2.9.4.	Pozorování .....	63
2.9.5.	Rozhovory se zaměstnanci.....	64
2.10.	Výsledky analýzy.....	64
2.10.1.	Výsledek analýzy zákazníků.....	64
2.10.2.	Výsledek analýzy manažerů firmy a jejich klíčových kompetencí .....	65
2.10.3.	Výsledek psychologické analýza zaměstnanců .....	65
2.10.3.1.	Manažer ekonomického oddělení .....	66
2.10.3.2.	Obchodní oddělení.....	67
2.10.3.3.	Manažer logistiky .....	74
2.10.3.4.	Sklad .....	75
2.10.4.	Výsledek analýzy dotazníku, pozorování a rozhovorů se zaměstnanci..	77
2.10.4.1.	Optimalizace organizační struktury a náplň práce jednotlivých pracovních pozic .....	77
2.10.4.2.	Zaměstnanec svoji práci vykonává svědomitě, ale chybí mu potřebná odbornost .....	79
2.10.4.3.	Zaměstnanec má snahu pracovat dobře, ale na místě, které zastává, není pro firmu přínosem .....	80
2.10.4.4.	Zaměstnanec nevykonává svoji práci, nemá zájem se zlepšit a jeho pracovní morálka je nízká.....	81
2.10.4.5.	Personalista .....	81
2.10.4.6.	Ve firmě neexistuje návrh procedur pro spravedlivý nábor a výběr personálu s ohledem na zajištění kvalitního personálu.....	81
2.11.	SWOT analýza.....	81
2.11.1.	Silné stránky firmy.....	81
2.11.2.	Slabé stránky firmy .....	82
2.11.3.	Příležitosti .....	82
2.11.4.	Hrozby .....	82

2.12.	Závěr analytické části .....	83
3.	Návrhy řešení.....	84
3.1.	Návrh na optimalizaci firemní struktury.....	84
3.1.1.	Popis pracovního místa: vedoucí obchodního oddělení: .....	84
3.1.2.	Popis pracovního místa: vedoucího skladu:.....	86
3.2.	Návrh na rekvalifikaci skladníka na novou pracovní pozici řidič/skladník....	91
3.3.	Návrh na vytvoření systému školení obchodního oddělení .....	93
3.4.	Návrh na vytvoření systému školení skladníků .....	95
3.5.	Návrh na ukončení pracovního poměru.....	97
3.6.	Návrh na řešení problému s náborem nových zaměstnanců, rozvoje a vzdělávání pracovníků, personalistika. ....	98
3.6.1.	Popis pracovního místa: personalista.....	99
3.6.2.	Nabídka služeb personálních agentur .....	102
4.	Závěr DP .....	105
5.	Seznam použité literatury .....	108
6.	Seznam příloh .....	111

## ÚVOD

Pod vlivem dnešní stále se zrychlující doby a globalizace se rychle rozvíjí i moderní personální přístupy. Globalizovaný svět práce se neustále mění a vyvíjí. Pokud chce firma v tomto tržním prostředí přežít, stává se jednou z klíčových otázek, na které musí nalézt odpověď, dosažení firemní konkurenceschopnosti na daném trhu efektivním řízením lidských zdrojů. **Podmínkou k dosažení úspěchu je vysoká produktivita zaměstnanců, využití fungující organizační struktury jako konkurenční výhody oproti ostatním a výkonnost firmy.** Jak již bylo řečeno, jedním z nástrojů pro dosažení těchto výhod představuje řízení lidských zdrojů, jehož předmětem zájmu je cyklus existence zaměstnance v organizaci od výběru vhodného kandidáta přes hodnocení, vzdělávání až k jeho výkonu na pracovním místě. Cyklus se uzavírá rozvázáním pracovního poměru a outplacementem. Stěžejní roli při prosazování moderních trendů, technologií a informačních systémů v oblasti strategie řízení lidských zdrojů hraje personální management.

Podstatou personálního řízení pracovního kolektivu je zvýšení výkonnosti organizace a dosažení firemních cílů. Každý jednotlivec, zaměstnanec či manažer, je souborem osobnostních rysů, schopností, dovedností, vlastností, postojů i temperamentu. Podle těchto charakteristik budou různí lidé reagovat na stejnou situaci rozdílně a stejný úkol budou řešit jinak a s jinými výsledky. Náplní práce personálního managementu a personalistů je najít a zařadit pracovníky do pracovních pozic tak, aby správní lidé byli na správných místech a dělali správné věci ve správný čas.<sup>1</sup>

Veškeré stanovené cíle firmy mohou být dosaženy pouze prostřednictvím pracovníků organizace. Personální management musí zajistit, aby lidé pracovali co nejefektivněji, vynakládali co nejvyšší pracovní úsilí k dosažení stanovených firemních cílů, byli iniciativní, schopní a vhodně motivovaní. Pro úspěch a rozvoj organizace jsou nejpřínosnější zaměstnanci, kteří mají touhu po osobní odpovědnosti a samostatnosti, snahu překonávat překážky. Někteří zaměstnanci se snaží ostatní řídit a ovlivňovat. Tito lidé se pak stávají základním kmenem stromu managementu. Jiní pracovníci zase dávají

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 177–192.

přednost udržování přátelských vztahů s lidmi v pracovním kolektivu a vytváří pomyslné listí stromu. Pro vedoucí pracovníky je nutné odhalit motivaci jednotlivých podřízených a působit na každého pracovníka individuálně. Stimulační klima je vytvářeno celým souborem skutečností, odměňováním počínaje přes pracovní podmínky a mezilidské vztahy až po využití kvalifikace, možnosti postupu, osobního rozvoje apod. Motivem každého je vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Motiv má aktivující funkci, tj. spouští jednání této osoby, a směřující funkci, tj. způsob dosažení věci, pro kterou se rozhodl. Vnější pobídka, která podněcuje jednání člověka, se označuje jako stimul. Stimulace znamená pomáhat lidem při jejich seberealizaci. To, co ovlivňuje motiv každého člověka, jsou jeho potřeby, zájmy, hodnoty a postoje.

**Cílem této diplomové práce je vytvoření optimální firemní struktury.** Optimalizací firemní struktury dosáhneme vyšší efektivity práce. Cílené motivační vedení podřízených povede ke zvýšení produktivity a úrovně poskytovaných služeb zákazníkům. **Zamezíme vzniku nejasností a křížení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků při plnění úkolů. Zrychlíme a zjednodušíme obsazování pracovních míst** personálním manažerem nebo personální agenturou. **Zajistíme nejlevnější a nejefektivnější způsob získávání zaměstnanců,** udržování dobrých vztahů v pracovním kolektivu, školení a rozvoj zaměstnanců a udržení kvalitních pracovníků.

Ne všichni pracovníci firmy jsou těmi správnými lidmi na správném místě. Firma z tohoto důvodu nepracuje nejefektivněji a zákazníkům nejsou poskytovány nejlepší služby, včetně odborného poradenství. Firma tedy zbytečně vynakládá mzdové výdaje a platí kompenzace za nezdařilé zakázky. Pokud chce vedení firmy zabránit těmto ztrátám, je třeba vytvořit novou optimalizovanou firemní strukturu. Má-li dojít ke zvýšení efektivity, odbornosti a snížení počtu reklamovaných zakázek, je třeba vytvořit systém školení a prověřování zaměstnanců.

Rozdělení kompetencí a povinností není zcela jasné a některé činnosti nejsou jednoznačně přiděleny odpovědným pracovníkům. To vede k problémům a konfliktům mezi manažery a zaměstnanci obchodního oddělení a pracovníky skladu. Zřízením nových pracovních pozic a vypracováním nových náplní práce dojde k odstranění těchto komunikačních problémů.

Výběr nových zaměstnanců a motivování zaměstnanců stávajících nejsou prováděny systematicky odpovědnou osobou. To u některých zaměstnanců způsobuje nízkou výkonnost a produktivitu. Zřízení pozice personalisty nebo navázání spolupráce s personální agenturou bude vést ke zlepšení pracovní morálky a zvýšení motivace zaměstnanců. Morálka a motivace povedou k vyšším výkonům.

V případě nutnosti vyhledávání nového zaměstnance nemá firma pevně stanovené požadavky na kandidáty. Absence standardizovaných požadavků vede k prodlužování vyhledávání vhodných pracovníků. Výpadek v obsazení pracovní pozice např. obchodního zástupce na trhu vede okamžitě ke snižování obrátu a obsazování trhu konkurencí. Specifikováním přesných požadavků na každou pracovní pozici – *profesiogramem* – dojde ke zrychlení a usnadnění vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců. Sníží se riziko, že zaměstnanec odejde nebo je propuštěn ve zkušební době. Ušetří se náklady na jeho zaškolování.

K analýze organizační struktury je nejvhodnější použít následující **metody**. Mezi první kroky bude jistě patřit sběr údajů. Základ analýzy budou tvořit data a informace z již existujících dokumentů. Může se jednat o dokumenty, které poskytují informace o pracovním místě, např. náplň práce stanovená pracovní smlouvou, pracovní postupy, výcvikové příručky, manuály, interní směrnice, ... Dalším krokem je získávání informací od zaměstnanců firmy – na jedné straně od vedoucích pracovníků a na straně druhé od řadových zaměstnanců. Konfrontace těchto dvou různých pohledů může odhalit mnohá nedorozumění a nedostatky v rozdělení kompetencí a povinností. Další zdroj získávání informací představuje dotazník, který je vhodnější provádět u analýz většího rozsahu. Jeho výhodou je, že může poskytovat informace levně a rychle. Důležité je dotazové pracovníky nebo třeba zákazníky zainteresovat tak, aby byli ochotní odpovídat na otázky. Dotazník musí být jednoduchý, krátký a srozumitelný. V úvodu je třeba dotazované oslovit a vysvětlit jim smysl dotazování. Metodou, která bezprostředně navazuje na dotazník, jsou rozhovory. Jejich výhodou je pružnost a možnost získat hlubší informace. Základem je vyplněný dotazník a navazujícím rozhovorem můžeme informace rozvinout a prohloubit. Musíme však dodržovat logickou návaznost otázek, vyhnout se pokládání zavádějících otázek a stejně tak musíme pominout emoční stránku odpovědí. Tázající musí vytvořit atmosféru důvěry,

aby odpovědi dotazovaného byly objektivní a pravda nebyla upravována z důvodu strachu z postihu. Dotazování je však časově náročnější a výsledky není vždy možné analyzovat. Dalším krokem je pozorování a studium pracovníka při práci, pozorovatel zaznamenává jednotlivé činnosti, potřebný čas a výsledek. Tento sběr informací je vhodný pro situace, kde se vyskytuje poměrně malý počet klíčových prací, které se analyzují do hloubky.



# 1. Teoretická východiska práce

## 1.1. Organizační struktura<sup>2</sup>

Nástrojem k dosažení stanovených firemních cílů, je dobře fungující organizační struktura. Jde o systém nadřízenosti a podřízenosti. V tomto systému jsou propojeny lidské zdroje, technologie a zpracovávané cíle. **Organizační struktura zajišťuje efektivní tok informací uvnitř organizace při rozhodovacím procesu a koordinuje a integruje různorodé činnosti uvnitř firmy.** Organizační struktura nejdříve vzniká na základě návrhu zakladatele společnosti a později se více či méně vyvíjí podle aktuálního stavu a potřeb v organizaci.

Při návrhu organizační struktury je třeba uvážit pět hlavních hledisek:

- *specializace*: jakou náplň práce mají jednotlivé pracovní pozice
- *hierarchie*: jaký druh organizační struktury bude nejvhodnější pro daný typ společnosti
- *seskupování*: pracovníci mohou být rozděleni podle jednotlivých produktů (výrobní organizační struktura), nebo podle specializace (funkcionální organizační struktura)
- *integrace*: do jaké míry by mělo docházet ke slučování a sjednocování jednotlivých částí organizace
- *řízení*: způsob řízení organizace managementem

## 1.2. Typy organizačních struktur<sup>3</sup>

Volba optimální organizační struktury je závislá na vnějším okolí firmy, na struktuře a kvalitě zaměstnanců firmy, na výrobní technologii, na zvolené strategii, na firemní kultuře a řadě dalších faktorů.

### 1.2.1. Liniová struktura

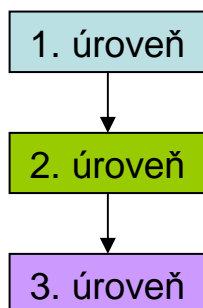
Liniová struktura je základní a nestarší strukturou. Jeden útvar je nadřazen ostatním, existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Uplatnění nachází spíše v malých

---

<sup>2</sup> DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. s. 134–139.

<sup>3</sup> LUKÁŠOVÁ, R., RAIS, K. *Organizace a lidé*. 1999. s. 12–23.

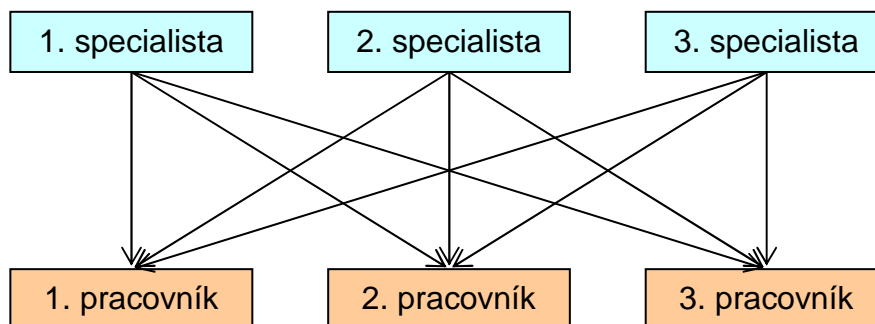
organizacích. Výhodou je rychlé rozhodování, pevné vztahy mezi útvary, je jednoznačně vymezen vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Na ředitele společnosti nebo manažera jsou kladeny velmi vysoké nároky a musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy.



*Obr. 1.2.1. Liniová struktura společnosti*

### 1.2.2. Funkcionální struktura

Pokud jsou nároky kladené na odbornost manažera již neúnosné, je vhodné jednoho vedoucího nahradit několika specializovanými pracovníky. Tento specialista rozhoduje jen o otázkách spadajících do jeho kompetence. Jeho pravomocí je však nařizovat určité činnosti i zaměstnancům, kteří nejsou jeho podřízenými. Nevýhodou této struktury může být možnost protichůdnosti příkazů a rozmělnění odpovědnosti.



*Obr. 1.2.2. Funkcionální struktura společnosti*

### 1.2.3. Liniově štábní struktura

Spojuje přednosti obou předcházejících struktur. Z důvodu potřeby vyšší specializace vedení u liniové struktury dochází ke vzniku, namísto jednoho odborníka, týmu specialistů. Tito specialisté (tzv. štáby) poskytují odbornou poradenskou činnost a služby manažerovi při řízení firmy.

#### 1.2.4. Divizionální struktura

Snižuje zatížení nejvyššího vedení. Vzniká vytvořením samostatných divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby, nebo služby, podle geografického umístění, nebo například zákazníka. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, ty mají vlastní finanční, provozní, obchodní a technický úsek. Nevýhodou může být zvýšení počtu administrativních míst.

#### 1.2.5. Maticová organizační struktura

Spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Mezi silné stránky patří orientace na konečné výsledky, důraz na profesionalitu a jednoznačná odpovědnost za zisk a ztrátu. Každý zaměstnanec má jednak odborného vedoucího a vedoucího týmu. Pracovník odpovídá za výsledky své práce oběma nadřízeným. Problém může nastat při vzniku konfliktů mezi funkcionálními a projektovými manažery.

### 1.3. Vztahy v organizaci

Jak již bylo řečeno, organizační struktura se během života firmy vyvíjí a mění. Stejně tak se vyvíjí i vztahy uvnitř organizace. Můžeme hovořit o dvou typech:

- *formální*: management navrhne počet, složení a uspořádání pracovníků skupiny, cílem je složit pracovní skupinu tak, aby dosahovala maximální výkonnosti
- *neformální*: postupem času však ve skupině a mezi dalšími skupinami dochází k vytváření vazeb a sítí, které vznikají spontánně na základě sympatií a přátelství

### 1.4. Personální management

Jak již bylo řečeno v úvodu, podstatou řízení lidských zdrojů je řízení zaměstnanců tak, aby jejich činnost vedla k dosahování všech stanovených cílů firmy. Odpovědní za toto vedení jsou ředitelé, manažeři a ostatní vedoucí pracovníci na všech firemních úrovních.

Mezi hlavní aktivity personálního managementu patří<sup>4 5</sup>:

- analýza pracovních míst a rolí

---

<sup>4</sup> FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 2000. s. 3–14.

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. s. 26–28.

- plánování lidských zdrojů
- nábor, výběr, výcvik a rozvoj personálu
- uzavírání smluv
- zajišťování slušného zacházení a zajišťování rovných příležitostí
- posuzování výkonu zaměstnanců a jejich odměňování
- rozmísťování zaměstnanců
- poradenství pro zaměstnance, řešení stížností, pracovní kázeň, personální vztahy, zdraví a bezpečnost
- propouštění, outplacement
- správa personálního informačního systému
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

V některých organizacích fungují samostatná personální oddělení, jejichž zaměstnanci vykonávají všechny výše uvedené aktivity. V jiných, zpravidla ve středních a menších firmách, je většina funkcí oddělení lidských zdrojů přenášena a je zajišťována liniovými manažery.

## 1.5. Analýza pracovních míst a rolí<sup>6</sup>

Analýza pracovního místa je jednou z klíčových činností personálního oddělení. Poskytuje obraz o pracovní pozici, a tím vytváří i představu o vhodném pracovníkovi, který by měl tuto pozici zastávat. **„Při analýze pracovních míst jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostech pracovních míst.“<sup>7</sup>** Výsledkem analýzy je popis pracovního místa a z něj vyplývajících požadavků na vhodného zaměstnance, tj. specifikaci pracovního místa. Analýza pracovního místa, která zahrnuje analýzu dovedností a analýzu kompetencí, je jedním z nejdůležitějších aktivit v personálním řízení. Výsledkem analýzy je popis a specifikace pracovního místa *profesiogram*, který představuje základ pro nábor a výběr personálu, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, vzdělávání, rozvoje manažerů, řízení kariéry a systému odměňování.

<sup>6</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 2003. s. 39–48.

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. s. 72.

### **Profesní analýza zahrnuje<sup>8 9</sup>:**

- analýza pracovního místa
- analýza role
- analýza dovedností
- analýza kompetence
- popis pracovního místa
- definice rolí

#### **1.5.1. Analýza pracovního místa**

Podstatou analýzy pracovního místa je sběr a třídění informací o obsahu práce, tedy získání informace, proč pracovní místo existuje, a o celkovém účelu a očekávaném přínosu držitele pracovního místa, o povaze, předmětu a obsahu práce a zodpovědnosti za výsledky nebo výstupy pracovní činnosti. Analyzuje kritéria, měřítka nebo ukazatele, které umožňují ohodnotit výkon pracovníka. Zabývá se vztahy nadřízenosti a podřízenosti, mírou zapojení pracovníka do týmové práce, motivujícími faktory, možnostmi osobního rozvoje a pracovními podmínkami na pracovišti. Sebrané informace slouží jako podklady pro získávání, rozmisťování, další vzdělávání a hodnocení pracovníků.

Při analýze pracovního místa jde hlavně o sběr informací a postup získávání těchto informací je možné shrnout do následujících kroků. Prvním krokem je sběr údajů z již existujících dokumentů. Může se jednat o dokumenty, které poskytují informace o pracovním místě, např. pracovní postupy, výcvikové příručky či manuály. Dalším krokem je získávání informací od samotných pracovníků. Pro celkové pochopení práce na pracovním místě je nezbytné hovořit přímo s pracovníkem, který tuto práci vykonává, a takto získané informace si ověřit u jeho nadřízeného, manažera nebo vedoucího týmu. Druhým krokem je získávání informací pomocí dotazníku. Výhodou této metody je fakt, že může poskytovat informace levně a rychle pro velký počet pracovních míst. Oproti tomu výhodou metody rozhovorů je pružnost a možnost získat hlubší informace. Je však časově náročnější a výsledky není vždy možné analyzovat. Dalším krokem je pozorování a studium pracovníka při práci. Pozorovatel zaznamenává

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 209–235.

<sup>9</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 2003. s. 39–44.

jednotlivé činnosti, potřebný čas a výsledek. Tento sběr informací je vhodný pro situace, kde se vyskytuje poměrně malý počet klíčových prací, které se analyzují do hloubky.

Hlavními kritérii pro výběr výše uvedených metod analýzy pracovního místa jsou účely, kvůli nimž budou data získávána, efektivnost při získávání potřebných údajů, časové možnosti a počet pracovních míst.

### 1.5.2. Analýza role

Analýza role navazuje na analýzu pracovního místa. Zaměřuje se na kompetence, které držitelé pracovního místa potřebují, a na úlohu, kterou zastávají v organizační struktuře podniku nebo při výrobním procesu. Důraz je kladen na vztahy s ostatními spolupracovníky ve firmě, nadřízenými nebo podřízenými, zákazníky nebo dodavateli, představiteli státní správy atd.

### 1.5.3. Analýza dovedností

Při analýze jsou identifikovány dovednosti nezbytné pro splnění pracovního úkolu. Jedná se zejména o technické, řemeslné, manuální a administrativní dovednosti. Analýza je zejména užívána pro opakující se operace v krátkém cyklu, např. při pásové výrobě nebo při jiných podobných pracích v továrnách. Tyto informace mohou být využity pro plánování školení nových pracovníků a pořádání vzdělávacích programů ve firmě.

### 1.5.4. Analýza kompetence

Analýza kompetence se zaměřuje na zjištění kompetence pro práci a chování ovlivňující výkon práce. Kompetence pro výkon konkrétního zaměstnání se týkají faktu, co by měli být lidé schopni dělat. Jde tedy o očekávání jejich výkonu zaměstnavatelem. Kompetence chování jsou osobní charakteristiky, které zaměstnanci přenášejí do svých pracovních rolí. Identifikace těchto kompetencí patří mezi nejdůležitější kroky.

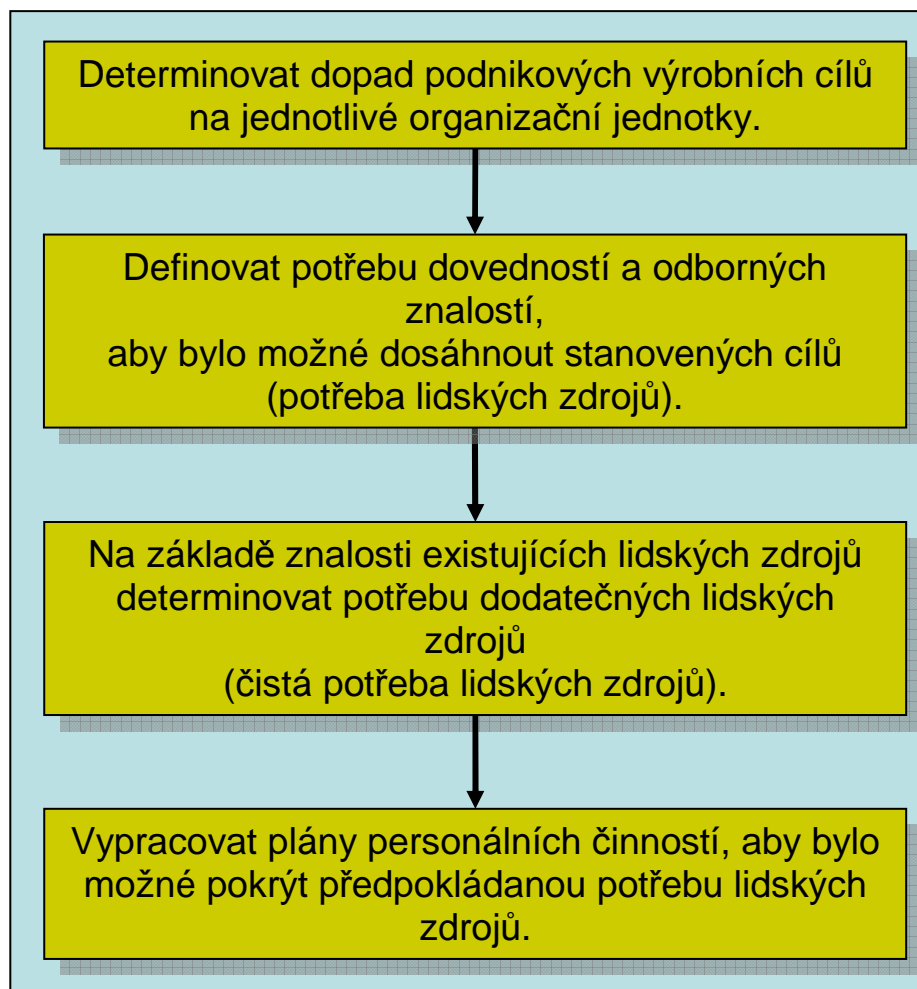
### 1.5.5. Profesiogram

Profesiogram je souborem všech charakteristik dané pracovní funkce. Jeho obsahem je:

- popis pracovní činnosti – charakteristika výsledku práce nebo cíle práce, tj. produkt (materiální nebo duchovní), vzdělávání, pěstování, služby, údržba atd.
- charakter činnosti – rytmus činnosti, namáhavost, pracovní tempo, odpovědnost za výsledky práce své nebo práce podřízených, množství a struktura informací
- pracovní prostředí – popis pracoviště, pohyb po pracovišti, pracovní doba, hluchnost, prašnost, osvětlení, teplota, vlhkost, ...
- požadavky pro výkon funkce – vzdělání, praxe, jazykové znalosti, osobní vlastnosti, organizační vlastnosti, zdravotní stav a další požadavky

## 1.6. Plánování lidských zdrojů

Každá firma si stanovuje svoje cíle, kterých chce dosáhnout. Výběr cest a metod, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování. V tomto případě jde o personální plánování. Plánování pracovníků zajišťuje plnění stanovených úkolů dostatečným množstvím kvalifikované pracovní síly. Kvalifikovaný pracovník musí mít potřebné vzdělání, znalosti, dovednosti a zkušenosti. Měl by splňovat i nutné osobnostní charakteristiky, které ho předurčují pro konkrétní pozice ve firmě. Personální oddělení nebo vedení firmy by mělo plánovat, jaké pracovníky, v jakém množství a kdy bude potřebovat, zda tuto potřebu bude krýt z vnitřních zdrojů nebo bude najímat nové zaměstnance a na jaký druh pracovního poměru bude tyto pracovníky zaměstnávat. V neposlední řadě je třeba věnovat pozornost i vývoji na vnějším pracovním trhu a jeho vlivu na personální politiku firmy.



Obr. 1.6.1 Fáze personálního plánování<sup>10</sup>

Mezi nejdůležitější a zároveň nejobtížnější kroky patří odhad potřebného množství a struktury pracovníků, nezbytných k zajištění plnění plánovaných výrobních cílů. Dalším krokem je odhad možností a metod zajištění potřebných personálních zdrojů. Vzájemné porovnání těchto dvou kroků a zjištění rozdílů si vyžádá buď opravu plánů, nebo korekci metod k zajištění zdrojů pracovníků. Nejlevnější a nejjednodušší metodou je pokrytí z vnitřních zdrojů pracovních sil. Pracovníky můžeme dle potřeby povýšit, doškolit, vybavit modernější technikou či technologií, popř. motivovat k vyšším výkonům. Podobně lze postupovat i v případě, že potřeba pracovních sil již není tak vysoká. Zaměstnanci se převedou na jinou práci, odejdou do důchodu nebo odejdou z vlastní vůle. Až poslední možností je propouštění. Teprve poté, kdy firma vyčerpá

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. s. 39.



všechny možnosti pokrytí personálních potřeb z vlastních zdrojů, by měla vyhledávat zdroj pracovní síly na trhu práce.

„Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“<sup>11</sup>

## 1.7. Nábor, výběr, výcvik a rozvoj personálu

Cílem vzdělávání je rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti. Do oblastí vzdělávání patří:

- funkční vzdělávání: je stanoveno popisem práce, zajišťuje přípravu pracovníka pro výkon funkce, bývá předmětem certifikace
- doplňkové funkční vzdělávání: rozšiřuje funkční vzdělávání
- neformální vzdělávání: pragmatické, interpersonální učení se, interpersonální vzdělávání se, učení se podnikové kultuře
- účelové vzdělávání
- manažerské vzdělávání
- jazykové vzdělávání
- IT školení
- školení ze zákona, např. bezpečnost práce, školení řidičů

*Neformální vzdělávání* ve skupinách nebo pracovních týmech můžeme nazývat **coachingem** v případě, že informace, rady nebo doporučení jsou poskytovány zkušenějším pracovníkem. O **mentoring** se jedná pouze v případě celkového rozvoje potřebných dovedností. Nejhodnotnější formou neformálního vzdělávání je týmové učení, kdy tým je sestaven z pracovníků, kteří plní společné úkoly nebo zájmy. K týmovému učení musí být vytvořeno vhodné prostředí.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. s 31–71.

<sup>12</sup> WALKER, J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 2003. s. 97–100.

V posledních letech můžeme sledovat nové vlivy a trendy ve vyhledávání, výběru a vzdělávání nových zaměstnanců. Stále se zesiluje tlak, aby rozvoj a vzdělávání vedlo ke zvýšení efektivity a výkonnosti lidí. Mezi tyto trendy lze zařadit zejména knowledge management, talent management, řízení podle kompetencí.<sup>13</sup>

### 1.7.1. Knowledge management

**„Knowledge management se zabývá generováním, šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti.“**<sup>14</sup> Vychází z informačního managementu, kde je hlavním cílem zabezpečit, chránit a distribuovat informace ve firmě. Nejde zde však jen o sumarizaci individuálních znalostí, ale navazuje částečně na koncepci učící se organizace.

### 1.7.2. Talent management

Každá firma má jiné požadavky a potřeby na své zaměstnance. Na základě těchto jedinečných požadavků si sama vymezuje, kdo je pro její potřeby „talentem“. Kriteria talentu je výkonnost, respekt a perspektiva. Zdrojem mohou být jak stávající zaměstnanci, tak i kdokoliv jiný na trhu práce. Proces talent managementu zahrnuje identifikaci, získání, rozvoj, využití a udržení tohoto talentovaného člověka. Je třeba jasně formulovat, co od vybraného talentu požadujeme a očekáváme, tak, aby mohl být maximálně využit k dosažení firemních cílů.

### 1.7.3. Řízení podle kompetencí

**„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“**<sup>15</sup> Historicky vychází z práce H. Mintzberga „Povaha manažerské práce“ z roku 1973. Zde byly formulovány tři manažerské role, a to interpersonální, informační a rozhodovací. Kompetence nejsou jen dovednosti, ale jsou to pozorovatelné způsoby práce, kterými zaměstnanec dosahuje měřitelných výkonů. Funkční zařazení každého pracovníka ve firmě je definováno v pracovní smlouvě. Ta určuje, co má pracovník na starosti, co má zároveň dělat a jeho odpovědnost. Jakým způsobem to má „dělat určuje

---

<sup>13</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007. s. 61–116.

<sup>14</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007. s. 75.

<sup>15</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007. s. 61.

právě jeho způsobilost a kompetence. Variabilita kompetence je dána mnoha faktory, např. osobností, temperamentem, schopnosti a dovednostmi.<sup>16</sup>

- *Osobnost*: pojem osobnost vyjadřuje jedinečnost a určitou stálost povahy a jednání každého jednotlivce. Osobnost každého člověka se utváří pod vlivem dvou základních faktorů. Prvním z faktorů je genetický – jde o vrozené zvláštnosti a dispozice.
- *Temperament*: temperament je souhrn vlastností člověka, které se týkají především jeho převládajícího citového naladění, způsobu a délky prožívání a síly citových prožitků. Temperament vytváří určité předpoklady pro způsob chování jedince. Temperamentové vlastnosti člověka jsou převážně vrozené, mají tedy biologický základ. Rozlišujeme čtyři základní typy: choleric, sangvinik, melancholik a flegmatik, přičemž každý jedinec je kombinací všech čtyř typů temperamentu. Za nejdůležitější jsou považovány dva nejvlivnější typy: primární a sekundární osobnostní typ. Jejich výsledek a konečné vyhodnocení je závislé na síle jednoho charakteru vůči druhému. Kombinací osobnostních typů můžeme nastínit jejich vhodnost pro určité pracovní pozice.

Primární typ	Sekundární typ	Popis možného zařazení
Choleric	Melancholik	Člověk řídicí, vedoucí projektů, samostatný obchodní či administrativní pracovník, podle rozsahu zastoupení charakterových vlastností může zastávat funkce, kde je vyžadována přesnost plnění úkolů, preciznost atp.
Choleric	Flegmatik	Člověk řídicí, velmi dobře odolává stresům a tlakům, vhodný pro řešení krizových situací a náročných úkolů. Jistou nevýhodou může být náklonnost k pomalejšímu rozhodování či naopak k řešení situací velmi nekompromisními způsoby.
Choleric	Sangvinik	Člověk vhodný pro vedení obchodních skupin či skupin pracovníků, podnikavý a zodpovědný se silnou potřebou vyhledávání kontaktu s lidmi. Jedná se většinou o veselého člověka, který rád zkouší nové věci. Nevýhodou může být nestálost.
Sangvinik	Choleric	Velmi dobrý obchodník, vhodnost je zřejmá při obchodním jednání, kde dosahuje cílů nejen díky komunikativnosti.
Sangvinik	Melancholik	Člověk vhodný pro zákaznický servis, či podporu, např.

<sup>16</sup> LUKÁŠOVÁ, R., RAIS, K. *Organizace a lidé*. 1999, s.24–37.

		pozice obchodník-technik, řešitel problémů, atp.
Sangvinik	Flegmatik	Tento typ kombinace osobnostních typů vykazuje známky vhodnosti pro pozice samostatný obchodník nebo administrativní pracovník, velmi klidný a trpělivý.
Melancholik	Cholerik	Vhodný pro pozice např. servisní pracovník či obchodník-technik.
Melancholik	Flegmatik	Samostatné tvůrčí pozice bez zvýšené zodpovědnosti.
Melancholik	Sangvinik	Tvůrčí pozice v týmu.
Flegmatik	Cholerik	Vedoucí pozice s potřebou řešení situací s chladnou hlavou.
Flegmatik	Sangvinik	Uplatnění jako mluvčí nebo na podobné pozici, kde je třeba klid a výmluvnost bez obav z kolektivu.
Flegmatik	Melancholik	Uzavřené administrativní pozice, samostatná činnost.

Tab. 1.7.1 Kombinace osobnostních typů<sup>17</sup>

- *Schopnosti*: schopnosti jsou naučené dispozice k provádění určitých činností. Vznikají na základě vloh, které jsou vrozenými dispozicemi, a rozvíjejí se v průběhu života vlivem prostředí. Jsou zdrojem individuálních rozdílů v úrovni dovedností. Schopnosti se obvykle člení na speciální a obecné. Speciálními schopnostmi mohou být např. matematické, hudební, výtvarné, pohybové, komunikační atd. Obecné schopnosti se někdy označují pojmem inteligence, ta je pak chápána jako celková vyspělost, schopnost řešit problémy a přizpůsobit se životním podmínkám.
- *Dovednosti*: dovednosti jsou dispozice k vykonávání určité praktické činnosti, získané na základě praxe. Např. pro manažera jsou důležité takové dovednosti, jako je naslouchání, delegování úkolů, vedení porady atd. Předpokladem k získání dovednosti jsou znalosti, ty však samy o sobě pro vytvoření dovednosti nepostačují. Skutečnost, že mám o něčem znalosti, ještě neznamená, že to umím dělat. Důležité je praktické procvičování a získání praktických zkušeností.
- *Tvořivost*: tvořivost člověka je schopnost řešit problémové situace originálním a vynalézavým způsobem a nalézat nová a neobvyklá řešení.
- *Kognitivní (poznávací) styl*<sup>18</sup>: kognitivní styl je způsob poznávání světa i sebe samého. Naše povolání lze chápat jako místo, kde člověk uplatňuje svoji schopnost myslet a řešit problémy. Každý jedinec je však souborem originálních

<sup>17</sup> JELÍNEK, P. *Testování personálního profilu*. [CD-ROM] 2001.

<sup>18</sup> BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2001. s. 27–28.

postupů a postojů. Jedná se zejména o charakteristické odlišnosti v práci s informacemi. Kognitivní styl byl definován jako individuální odlišnosti ve způsobu, jakým lidé vnímají, myslí, řeší problémy, učí se a zaujmají postoj k jiným. Zabývá se spíše formou než obsahem informace. Většinou se projeví v situacích, které nejsou triviální, ale nějakým způsobem specificky zatěžují kognitivní stránku. Tímto pojmem tedy označujeme typický přístup jedince k učení a řešení problémů.<sup>19</sup>

#### 1.7.4. Vývojové trendy e-learning, e-development a outdoorové programy<sup>20</sup>

E-learning je nově používaným médiem při vzdělávání pracovníků. Oproti původnímu očekávání se sice nestal masovou záležitostí, ale v kombinaci s další formou studia nabývá na významu a rozšíření. E-learningové kurzy mohou mít různou podobu; od samostatných kurzů, které jsou pro snížení nákladů vedeny bez lektora až po začlenění do dalších druhů studia a vzdělávání. K jejich výhodám patří možnost v krátkém časovém intervalu vzdělávat velké množství lidí, úspora nákladů, bezbariérový přístup a, standardizované znalosti pro všechny účastníky kurzu. E-development se narodil od e-learningu zaměřuje na objevování a vytváření poznatků a na rozvoj dovedností a kompetencí v delším časovém horizontu. Jeho hlavním přínosem je podpora transferu znalostí a dovedností do praxe.

Outdoor je rovněž novou metodou pro učení, jen se odehrává v jiném místě, než je obvyklé pracovní prostředí. Mylně je outdoor považován jen za druh odměny a relaxace.

### 1.8. Posuzování výkonu zaměstnanců a jejich odměňování

Pro posouzení výkonu zaměstnance je nejprve nutné zjistit, zda zaměstnanec plní své úkoly, jakým způsobem svoji práci vykonává, jak při výkonu své práce komunikuje a vychází se svými podřízenými, nadřízenými a ostatními osobami uvnitř firmy i mimo

---

<sup>19</sup> Pilecká, Věra. Kognitivní aspekty procesu vyhledávání informací. *Ikaros* [online]. 2006, roč. 10, č. 9 [cit. 2009-05-11]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/3592>>. URN-NBN:cz-ik3592. ISSN 1212-5075.

<sup>20</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007. s. 194–217.

ni. Takto získané informace je třeba konzultovat s dalšími pracovníky a na základě zjištění hledat možnosti odstranění případných problémů a hledání možností zlepšení.

Hodnocení může být formální nebo neformální. Formální hodnocení je standardizované, pravidelně se opakující v předem stanovených cyklech. Předmětem hodnocení jsou předem definované úkoly a očekávané výsledky práce. K sledovaným charakteristikám patří množství, kvalita, včasnost a náklady. U neformálního hodnocení jde spíše o příležitostné průběžné hodnocení. Hlavní roli zde hraje pracovní chování při plnění každodenních povinností a pracovních úkolů. Sledovanými charakteristikami jsou iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost rozhodovat se, schopnost delegovat pravomoc a schopnost nést odpovědnost za sebe nebo ostatní či jednání s kolegy a se zákazníky atd. Hodnocení se tedy může zaměřit buď na výsledky práce, nebo na přístup pracovníka k plnění pracovních povinností, ale v praxi je nejlépe používat kombinací obou způsobů. Aby hodnocení mělo smysl a pro organizaci užitek je důležité se předem rozhodnout, jak budeme jednotlivé pracovní pozice ve firmě vlastně hodnotit, tedy jaké složky a aspekty práce hodnotit, jak tento konkrétní pracovní výkon hodnotit, jaké metody zvolit, kdo a kdy bude toto hodnocení provádět, jak o výsledcích informovat a zejména, jak zjištěné výsledky použít pro zvýšení výkonu pracovníka.

„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů. Dát správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.“<sup>21</sup>

Ruku v ruce s hodnocením pracovníka jde i jeho odměňování. V dnešní době nepovažujeme za odměnu pracovníka pouze peněžní odměnu za vykonanou práci. Do hry vstupují další nástroje, jako jsou např. různé zaměstnanecké výhody, od vybavení kanceláře, povýšení, udělení pochvaly až po možnost užívání služebního auta, počítače nebo mobilu pro soukromé účely. Výše uvedené odměny řadíme mezi vnější odměny, ale v poslední době se stále více pozornosti věnuje odměnám vnitřním. Ty nejsou hmotné, ale souvisí s pocitem zaměstnance, např. příjemný pocit z dobře vykonané práce, pocit užitečnosti, pocit úspěšnosti. Důležitým faktorem při naplňování vnitřních odměn je korektní vztah mezi nadřízeným a podřízeným v celé organizaci, fungující systém

---

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. s. 166–193.

spravedlivého odměňování, péče o pracovníky a vytváření příznivého pracovního prostředí.

Pokud má být systém odměňování funkční a motivující musí, řešit řadu otázek, např. jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Systém odměn by měl přilákat do organizace schopné a kvalitní zájemce, udržet v organizaci žádoucí pracovníky a spravedlivě odměňovat pracovníky za dobře odvedenou práci a naopak. Zaměstnanci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují sociální jistotu, stabilitu a perspektivu. Každý člověk má svůj vlastní motivační systém osobnosti.

### 1.8.1. Motivační systém osobnosti<sup>22</sup>

- *Potřeby*: potřeby jsou základem motivace člověka. Je možné je chápat jako nedostatek něčeho důležitého pro život. Tato potřeba nutí člověka k odstranění tohoto nedostatku a je silným zdrojem aktivity.

Hierarchie potřeb (podle Maslowa)

- a) potřeby fyziologické
  - b) potřeby bezpečí a jistoty
  - c) potřeby poznání
  - d) potřeby sounáležitosti s lidmi, někam patřit, s někým sdílet hodnoty, názory a pocity
  - e) potřeby úcty a uznání
  - f) potřeby seberealizace
  - g) potřeby krásna a prožitků estetických kvalit
- *Zájmy*: zájem podněcuje člověka k tomu, aby se zabýval určitými předměty nebo činnostmi, které v něm vzbuzují příjemné pocity. Nejobecnější členění rozlišuje zájmy a ideje, tj. zájmy vědecké, estetické, literární, zájmy o věci, tj. zabývání se sbíráním a tříděním věcí, zvířat a rostlin, zájmy o lidi. Podaří-li se člověku mít svoji práci jako hobby nebo, pak tento hluboký zájem o práci v oboru jej velmi vnitřně motivuje a další vnější podněty jsou již nedůležité.

---

<sup>22</sup> LUKÁŠOVÁ, R., RAIS, K. *Organizace a lidé*. 1999. s. 38–46.

- *Hodnoty*: hodnotou je pro člověka to, čemu přikládá ve svém životě význam a co považuje za důležité. Obecně se rozlišují hodnoty cílové, tj. to, o co člověk v životě usiluje, jako je zdraví a rodina, a hodnoty instrumentální, tj. prostředky, jejichž využíváním dosahujeme něčeho pro sebe významného.
- *Postoje*: postoj je vztah člověka k nějakému objektu, přičemž objektem může být nějaká věc, jiná osoba, situace, myšlenka, ale i jedinec sám.

Můžeme rozlišovat tři základní složky postoje:

- a) myšlenkovou (kognitivní), názor na objekt postoje
- b) citovou (afektivní), která se týká emocí, které jsou prožívány ve vztahu k objektu
- c) akční (konativní), tj. tendenci k určitému jednání, které souvisí s postojem

Postoje člověka mají výrazný vliv na jeho psychické funkce – na vnímání, na myšlení a zapamatování. Ovlivňují to, čeho si člověk všimne ve vztahu k objektu, jak vnímané informace interpretuje, co si zapamatuje, a to směrem k sourovnosti získaných informací s existujícími postoji.

Každý zaměstnanec preferuje jiné druhy odměny. Dobrý personalista by měl odhalit motivátory každého zaměstnance a působit na ně. Organizace má k dispozici několik možností, jak jej odměnit. Odměny mohou být peněžní i nepeněžní, mohou být vázány na pracovní výkon nebo na způsob výkonu práce. Pokud je odměňování používáno cíleně, je jedním z nejméně efektivních nástrojů motivování zaměstnanců při řízení lidských zdrojů.<sup>23</sup>

## 1.9. Rozmísťování zaměstnanců v organizační struktuře

K hlavním charakteristikám organizačních struktur patří rozpětí managementu a počet organizačních úrovní. Rozpětí managementu je ovlivněno množstvím pracovníků ve firmě. Vrcholoví manažeři optimálně řídí okolo čtyř podřízených. Manažeři na nižších pozicích mohou řídit až dvacet zaměstnanců.

Rozmísťování pracovníků v organizační struktuře vychází z důkladné analýzy pracovního místa, pracovního prostředí a ze sestavení profilu vlastního pracovníka.

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. s. 236–301.



Cílem je umístit správného člověka na správné místo a využít přitom všech jeho pracovních schopností pro maximální přínos pro organizaci. Primární roli při obsazování míst hrají požadavky na pracovní místo a pracovní podmínky. Na základě těchto požadavků teprve hledáme vhodného kandidáta. Při umísťování zaměstnance v organizační struktuře může dojít i k situaci, kdy se tento pracovník stane pro firmu nepotřebným a je nutné jej z formy propustit. Při posuzování vhodnosti kandidáta na pracovní pozici hrají roli zejména: odpovídající kvalifikace, vzdělání, povolání, délka odborné praxe či délka praxe v oboru, výsledky práce a dosavadní hodnocení, schopnost učení se a přizpůsobení se daným pracovním podmínkám.

Rozmísťování pracovníků ve firmě je nepřetržitý proces hledání optimálního stavu a struktury pracovníků s počtem a strukturou pracovních míst. Hledané optimum nastane tehdy, kdy je pracovník schopen podávat maximální výkon a přispívat tak k dosahování stanovených firemních cílů. Pohyb zaměstnanců může být realizován směrem do podniku, z podniku a uvnitř podniku.

Formování podnikové pracovní síly je označováno výrazem *staffing*. *Staffing* je širší pojem než rozmísťování zaměstnanců, navíc zahrnuje přizpůsobování pracovníků stávajícím požadavkům pracovních míst. Skládá se z kvantitativní stránky, tedy vnější mobility pracovníků, a z vnitřní mobility pracovníků. Vnější mobilita je poměr mezi množstvím přijímaných a propouštěných zaměstnanců a má svoji pasivní a aktivní stránku, přičemž aktivní stránku představuje získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků a pasivní stránku představují způsoby ukončení pracovního poměru, např. propouštění, penzionování, rezignace nebo úmrtí. Vnitřní mobilita je velikost jednotlivých vnitropodnikových pohybů zaměstnanců, např. povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci a přeřazování pracovníků na nižší funkci.

Přijímání, rozmísťování a propouštění zaměstnanců je personální činností. Může být prováděna personalistou, personálním oddělením nebo může využívat kompetence vedoucích pracovníků.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. s. 194–205.

## 1.10. Propouštění a outplacement

Snižování počtu zaměstnanců a jejich propouštění je součástí firemního života. Ukončování pracovního poměru vyžaduje velmi citlivý a promyšlený přístup. Necitlivost a unáhlenost vede k poškození dobrého jména firmy a je signálem pro stávající zaměstnance, že s nimi bude zacházeno podobně. V důsledku může dojít k odlivu schopných pracovníků, kteří se chtějí vyhnout podobné zkušenosti. Proces snižování pracovníků musí probíhat v souladu s firemními cíly, plánovaným rozvojem nebo naopak s útlumem výroby. Úzce musí vycházet z procesu hodnocení pracovníků, jejich pracovního výkonu a výsledků jejich práce. Firma se musí snažit procesem redistribuce pracovních sil uplatnit v rámci podniku ty nejschopnější a nejvýkonnější zaměstnance. S ostatními se musí rozloučit. Snižování počtu zaměstnanců může být provedeno několika způsoby:

- *Přirozené odchody*: např. výpověď ze strany zaměstnance, úmrtí, rezignace, odchod do starobního důchodu, popř. odchod do předčasného důchodu. Takto uvolněná místa buď nejsou obsazena, nebo jsou obsazena z vnitřních zdrojů.
- *Vynucené odchody pracovníků*: výpověď ze strany zaměstnavatele musí být v souladu s platnými právními předpisy.

*Outplacement* není žádnou novinkou. První náznaky pomoci lidem s nalezením nového zaměstnání můžeme spatřit po druhé světové válce v USA. V dnešní době lze využití outplacementu nalézt především ve firmách, které mají zájem umožnit svým zaměstnancům důstojný odchod a vyřešení jinak nelehké životní situace. Program outplacementu zahrnuje konzultace s psychology, personalisty, manažery z oblastí vzdělávání a právníky. Cílem této pomoci je<sup>25</sup>:

- poskytnout podporu a pomoc vyrovnat se s novou situací
- doporučit zaměstnanci podle pracovního profilu vhodné pozice na trhu práce
- nasměrovat zaměstnance na vhodné kurzy ke zvýšení kvalifikace
- vysvětlit všechny zákonné postupy
- nácvik prezentačních dovedností

---

<sup>25</sup> Radim Hasalík, Outplacement: jak zvládnout propouštění zaměstnanců . *Itbiz* [online]. 7. květen 2008. [cit. 2009-02-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.itbiz.cz/outplacement>>. ISSN 1802–1581.

- pomoc s přípravou životopisu a motivačního

### 1.11. Správa personálního informačního systému

Informace jsou podkladem a zdrojem pro plánování, stejně tak i pro personální plánování. Informace musí být aktuální, věrohodná a detailní, aby mohla být efektivně využívána. Pro získávání, sdílení a využívání informací je třeba vytvořit fungující firemní informační systém. Zdrojem dat pro personální řízení mohou být informace o pracovních zdrojích, tedy údaje o vnějším prostředí, jako je demografický vývoj, informace o trhu práce, mzdách, sociálním systému, vzdělávání či o vývoji v oboru, ve kterém firma podniká, a informace o vnitřním prostředí firmy. Sem patří identifikační údaje o pracovnících, bydliště, vzdělání, rodinném stavu, počtu dětí, době praxe, kvalifikaci, dalších dovednostech, absolvovaných školeních, délce pracovního vztahu, mzdovém zařazení, odměnách, informace o dřívějším zaměstnání, atd.<sup>26</sup>

Úloha personálního managementu spočívá ve vyhledávání informací, vkládání těchto informací do informačního systému, správa a využívání těchto informací

### 1.12. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání

Pracovní právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli upravuje Zákoník práce, č. 262/2006 Sb. Zákon upravuje záležitosti související s pracovním poměrem, např.: vznik, změny a skončení pracovního poměru, pracovní smlouvu, pracovní kázeň a řád, pracovní dobu a dobu odpočinku, mzdu, náhradu mzdy a náhrady výdajů, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní podmínky žen a mladistvých, pracovní spory a upravuje i dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Dalším zákonem vztahujícím se k problematice je zákon o zaměstnanosti, č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Tento zákon řeší problematiku zaměstnanosti, právo na zaměstnání, zákaz diskriminace; zabezpečení vhodného zaměstnání; zaměstnávání cizinců a státní politiku zaměstnanosti. Dále zákon upravuje nástroje k zabezpečování práva na zaměstnání, zprostředkování zaměstnání; rekvalifikace, hmotné zabezpečení uchazečů a postup zaměstnavatelů při zaměstnávání občanů a občanů se změněnou pracovní schopností.

---

<sup>26</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. s. 321–333.

Zaměstnavatel je povinen pravidelně provádět školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Při používání služebních vozidel je třeba školení řidičů a referenční zkoušky.

## 2. Analýza konkrétní situace

### 2.1. Charakteristika zkoumané firmy

**Název firmy:** V–Plasty s. r. o.

**Předmětem diplomové práce** je obchodní společnost V–Plasty s. r. o. se sídlem v Brně, která je centrálním velkoskladem pro obchodování ve střední a východní Evropě.

Firma vznikla před čtyřiceti lety v Nizozemí. Dříve se zabývala pouze obchodem s plastovým potrubím, ale během několika let se sortiment rozšířil i o ostatní plastové polotovary, zejména desky, folie, tyče a plastové profily. Firma je dodavatelem širokého sortimentu plastových polotovarů (desek, tyčí, trubek, potrubních systémů s příslušenstvím). Společnost patří do holdingu Kendrion N.V., jež je velmi rychle se rozvíjející obchodní a výrobní společností, zaregistrovanou na burze cenných papírů v Amsterdamu. Je mezinárodně orientovaná, s velmi silnou pozicí v oblasti obchodu a výroby syntetických plastových polotovarů.

V roce 1996 byla otevřena pobočka v Brně pro obchodování ve střední a východní Evropě. Zaměřuje se na tři důležité segmenty trhu – reklamu, průmysl a stavebnictví. Vedle standardizovaných výrobků poskytuje firma i služby přesného formátování materiálu na požadované míry.

V současné době pobočka se sídlem v Brně zaměstnává třináct zaměstnanců v obchodním oddělení a šest pracovníků skladu. Firma má své sídlo v pronajaté budově, ke které náleží i sklad.

Předmětem analýzy je organizační struktura obchodní společnosti, náplň práce jednotlivých pracovních míst, její vykonávání pracovníky ve firmě a kdo s kým ve firmě spolupracuje a jak je delegována pravomoc jednotlivých zaměstnanců.

V další části práce analyzujeme konkrétní pracovní pozice z pohledu:

- charakteristiky výsledku, cíle a náplně práce
- druhu a intenzity pracovní fyzické či psychické zátěže
- začlenění do celkové organizační struktury

- pravomocí a odpovědnosti za výsledky jak vlastních, tak podřízených osob
- podmínek výkonu činnosti, pracovní doba, klimatické a hygienické podmínky
- z hlediska požadavků a nároků na pracovníky

Analýza shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Předmětem zkoumání je proces realizace zakázek od objednání zákazníkem, zajištění, materiálu u výrobce, zpracování, na požadovaný formát až po vyskladnění hotového materiálu ze skladu a jeho uhrazení zákazníkem, včetně vyřizování reklamací a pohledávek. Tím je získán celkový přehled o chodu firmy.

Výsledkem analýzy je ucelený celek náplně práce a požadavků pro každé pracovní místo a porovnání zjištěné skutečnosti s teoretickými poznatky odborníků. Zjištěné nedostatky a nové poznatky budou pokladem pro formulaci návrhů na zlepšení stavu ve firmě.

## 2.2. Analýza obecného okolí podniku

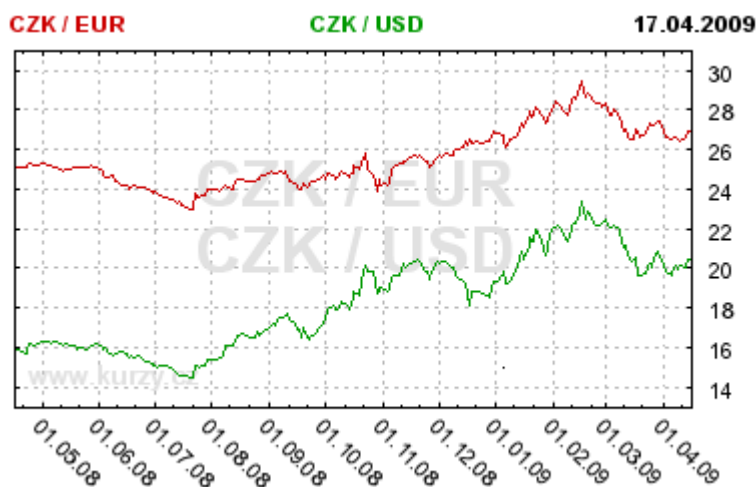
### 2.2.1. Ekonomické faktory

Česká republika patří mezi země v regionu střední a východní Evropy, které současná krize zasáhla ve srovnání třeba s Maďarskem relativně mírněji. Dopad krize je však velmi obdobný jako v ostatních státech světa – růst nezaměstnanosti, pokles výroby a snížení poptávky.

Situace podniku je silně ovlivněna současným stavem recese ekonomiky. Vzhledem k tomu, že firma dodává své zboží do stavebního a reklamního průmyslu, zaznamenává od listopadu roku 2008 výrazné snižování obrátu. V první polovině roku 2008 byl poměr obrátů u materiálů pro reklamu a materiálů stavebních a technických vyrovnaný. Na přelomu roku 2008 a 2009 došlo ke změně poměru. Reklamní průmysl tvoří za první kvartál roku 2009 90 % obrátu, stavebnictví 7 % obrátu a technické plasty pouze 2 %. Zhruba jedno procento obrátu tvoří služby formátování na míru a doprava.

Firma dováží své zboží z 90 % ze zahraničí a zbytek nakupuje od dodavatelů z České republiky. Vývoj kurzu koruny vůči euru je za poslední rok nepříznivý. Koruna oslabuje

a dovážené zboží se tak firmě prodražuje. Oproti tuzemským výrobcům se u některých materiálů stává méně konkurence schopná.<sup>27</sup>



Obr. 2.2.1 Vývoj kurzu CZK/EUR, CZK/USD

Časté výkyvy kurzu způsobují problémy při vypracovávání projektových nabídek, kde pohyb kurzu během platnosti nabídky může snížit obchodní marži. Průměrná marže se pohybuje okolo 30 %, přičemž u projektových nabídek je však pouze okolo 10 %

## 2.2.2. Nezaměstnanost<sup>28</sup>

Nezaměstnanost v Evropské unii v únoru 2009 citelně vzrostla na 7,9 % z lednových 7,7 %. Lidí bez práce během hospodářského útlumu přibylo i v eurozóně, kde míra nezaměstnanosti v únoru vzrostla na 8,5 % z lednových 8,3 %. Ve srovnání se stejným měsícem loňského roku je v evropské sedmadvacítce zhruba o tři miliony lidí bez práce více a v eurozóně o 2,1 milionu. Nezaměstnanost je v unii a eurozóně nejvyšší zhruba od poloviny roku 2006. Bez práce je přitom v EU téměř 20 milionů lidí a v zemích, které platí jednotnou evropskou měnou, zhruba 13,5 milionu. Se skomírající ekonomikou, a tím pádem i s ubýváním pracovních míst bojuje většina členských států EU. Ve srovnání s únorem loňského roku jen sedm zemí ze 27 zaznamenalo pokles

<sup>27</sup> Graf Kč / EUR a USD od 17.4.2008 do 11.5.2009, ČNB, grafy. *Kurzy.cz* [online]. 2009. [cit. 2009-04-17]. Dostupný na World Wide Web:

<<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-17.4.2008/>>.

<sup>28</sup> Nezaměstnanost v EU v únoru citelně vzrostla na 7,9 %, v eurozóně se vyšplhala na 8,5 %. *Patria online*[online]. 2009. [cit. 2009-04-15]. Dostupný na World Wide Web:

<<http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1390098/eurostat-nezamestnanost-v-eu-v-unoru-citelne-vzrostla-na-79-v-eurozone-se-vysplhala-na-85-.html>>.

míry nezaměstnanosti, přičemž 19 vykazalo růst a v jednom z členských států je počet lidí bez práce stejný.

Míra nezaměstnanosti v České republice podle ministerstva práce a sociálních věcí v březnu 2009 vzrostla na 7,7 % oproti únoru, kdy nezaměstnanost byla 7,4 %. Pro srovnání v březnu loňského roku byla míra nezaměstnanosti 5,6 %. Nezaměstnanost se v posledních měsících zvyšuje i v Česku, ale je stále jedna z nejnižších v celé EU. Nejvyšší je naopak ve Španělsku s 15,5 %, v Lotyšsku se 14,4 % a v Litvě se 13,7 %.

Situace na trhu práce se nejspíš nezlepší ani v následujících měsících. Firma V–Plasty propouštění svých zaměstnanců v nejbližší době nepřipravuje.

### 2.2.3. Ekologické faktory

Dovozci, plniči, distributoři a maloobchody, uvádějící na trh či do oběhu obaly nebo balené výrobky, mají dle zákona o obalech povinnosti zpětného odběru a využití odpadu z obalů. Dále pak obce a města mají dle zákona o odpadech povinnost třídít a využívat komunální odpad, jehož součástí jsou také použité obaly.

Toto plnění povinností zpětného odběru a využití odpadu z obalů vyplývají ze zákona č. 477/2001 Sb., o obalech ve znění pozdějších předpisů. Do první kategorie spadá i firma V–Plasty s. r. o. Firma je zapojena do systém EKO–KOM<sup>29</sup>, který zajišťuje sdružené plnění povinností zpětného odběru a využití odpadu z obalů, a tím jejich další efektivní recyklaci prostřednictvím systémů tříděného sběru v obcích a prostřednictvím činnosti osob oprávněných nakládat s odpadem. To znamená, že společnost EKO–KOM, a. s. fyzicky nenakládá s obalovým odpadem, ale podílí se zejména na financování nákladů spojených se sběrem, svozem, tříděním a využitím obalového odpadu.

Znehodnocený, poškozený nebo odpadový materiál (např. odřezky) vzniklý při formátování firma prodává pro další recyklaci.

---

<sup>29</sup> Systém EKO-KOM. *Ekokom*[online],[cit. 2009-04-05]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ekokom.cz/scripts/detail.php?id=68>>.



## 2.2.4. Technologický sektor

Firma dodává materiály do rychle se měnících odvětví. Jak stavebnictví, tak i reklamní průmysl jde neustále rychle kupředu a jejich tempo se stále zvyšuje. Firma musí na požadavky trhu rychle reagovat. Materiály, které byli na vrcholu prodeje minulý rok, jsou v letošním roce neprodejné, a to jak z důvodu přesycení trhu, tak i z důvodu technického zaostávání. U některých stavebních materiálů, jako je komůrkový polykarbonát, došlo k nasycení trhu a poptávka po tomto zboží stagnuje. Materiál již přestal vyhovovat i zpřísnujícím se protipožárním opatřením. V minulých letech byl velmi často používán při rekonstrukcích panelových sídlišť. Dnes však skupina hořlavosti nevyhovuje protipožárním požadavkům. Firma musela reagovat a přijít na trh s novým moderním materiálem. Protipožární polykarbonát dodává v různých neprůsvitných barvách a s různými povrchovými úpravami.

Obdobná situace je i v reklamním průmyslu. Většina odběratelských firem přechází na digitální tisk a je nutné na jejich požadavky reagovat. Např. V-plasty dodávají balíčky desek z pěněného PVC a folií.

## 2.3. Oborové okolí podniku

### 2.3.1. Zákazníci

Firma V-Plasty se zabývá obchodováním s plastovými polotovary, jako jsou desky, tyče a trubky na území České a Slovenské republiky. Mezi její zákazníky patří zejména velké a střední reklamní společnosti, tiskařské firmy, výrobci reklamních předmětů, stavební firmy, řemeslníci a soukromé osoby. V menším počtu jsou zastoupeni architekti, návrháři, divadelníci, pracovníci a studenti z uměleckých oborů. V současné době je v databázi zákazníků evidováno 2973 firem, z tohoto počtu učinilo v roce 2008 minimálně jednu objednávku 1861 firem.

Od 5. ledna 2009 do 20. února 2009 proběhl průzkum spokojenosti zákazníků. Všichni zákazníci, kteří v tomto období objednali zboží, byli požádáni o vyplnění dotazníku. Dotazníky byly vyplněny buď osobně od zákazníku po nákupu v prostoru obchodního oddělení firmy, nebo byly dotazníky po dohodě odeslány faxem a e-mailem. Pokud

zákazník nakoupil v tomto období několikrát, byl požádán o vyplnění dotazníku pouze jednou.

Firmy byly rozděleny podle obrátu za rok 2008.

Velký zákazník        nad 1 000 000 Kč  
 Střední zákazník    od 1 000 Kč – 999 999 Kč  
 Malý zákazník        do 999 Kč

	<b>Aktivní zákazníci v roce 2008</b>	<b>Dotazovaných</b>	<b>Odpovědělo</b>	<b>Odpovědělo [%]</b>
<b>Velký zákazník</b> nad 1 000 000 Kč	27	8	7	87,5
<b>Střední zákazník</b> od 1 000 do 999 999 Kč	1411	204	135	66,2
<b>Malý zákazník</b> do 999 Kč	423	62	37	59,7
<b>Celkem</b>	1861	274	179	65,3

*Tab. 2.3.1 Statistika dotazovaných zákazníků*

V zájmu firmy je poskytovat široký sortiment materiálů, kvalitní doplňkové služby a odborné poradenství. Firma klade důraz na uspokojování potřeb, přání a poptávky po výrobcích nebo službách zákazníků. Spokojený zákazník se vrátí. Je tedy nutné od zákazníků získat informace, jak jsou s firmou spokojeni. Dostali všechny potřebné informace? Jsou spokojeni se službami a se zbožím? Na základě těchto úvah byl sestaven dotazník pro zákazníky, viz příloha č. 1.

Dotazník byl sestaven úsporně, aby nevyžadoval mnoho času, námahy a trpělivosti zákazníků. Skládá se z devíti uzavřených polytomických otázek a dvou podotázek. Otázky jsou formulovány srozumitelně, tak aby zákazník rychle pochopil, na co se ptáme. Odpovědi jsou voleny jednoduché, nepřipouštějící různý výklad.

### 2.3.2. Dodavatelé

Firma uskutečňuje 70 % nákupů ve velkoskladech holdingu, především v Německu a Holandsku. Tyto centrální velkosklady nakupují materiál pro všechny menší sklady po celé Evropě. Firma má online spojení přes skladový program Axapta a zboží je

objednáváno v režimu „intercompany“. Jednou týdně je zboží dováženo do skladu v Brně. Na zboží je účtována 6 % přírážka. V případě, že je zboží na českém trhu neprodejné, je možné jej vrátit zpět do velkoskladu v zahraničí. Některé materiály, které jsou prodávány ve větším množství, se nakupují přímo u výrobce. Stejně tak pokud firma získá větší projekt, je pro ni cenově výhodnější dovézt zboží přímo od výrobce. Dodavatelé jsou převážně zahraniční výrobci z celé EU, zejména z Francie, Belgie a Rakouska. V menší míře nakupuje firma i od výrobců v ČR.

### 2.3.3. Konkurence a postavení na trhu

Firma obchoduje s plastovými polotovary, přičemž je na trhu velmi silná konkurence. Počet významnějších konkurenčních firem se pohybuje mezi 25–30. Při výběrových řízeních se setkáváme nejčastěji s šesti nejsilnějšími konkurenty:

- Omniplast s. r. o.,
- FERONA THYSSEN PLASTICS, s. r. o.,
- TUPLEX CZ, s. r. o.
- AXOM KLADNO, s. r. o.,
- Quinn Plastics, s. r. o.
- AK Plast s. r. o.

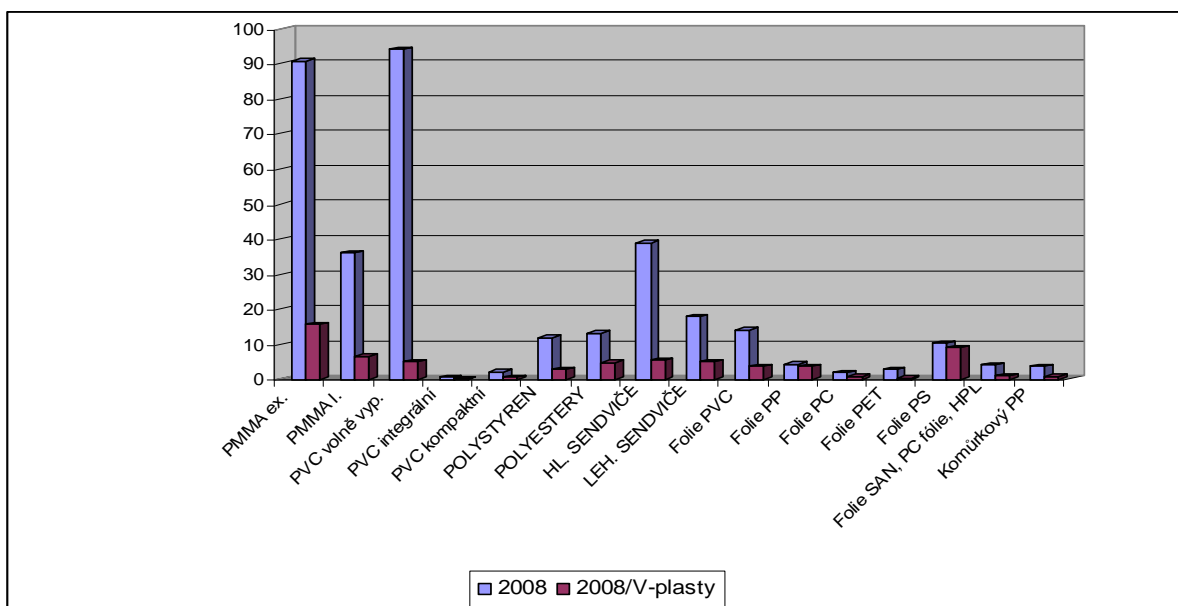
Materiály, které jednotlivé obchodní firmy nabízejí, jsou velmi podobné. Někdy se liší pouze standardně vyráběnými rozměry a tloušťkou, např. u deskových materiálů a fólií, ale u některých materiálů jsou rozdílné technické vlastnosti, které rozhodují o možnostech použití. V poslední době klesá tlak odběratelů na kvalitu a rozhodující se stává cena. Na trh se pomalu dostávají výrobky z Číny, které jsou vyráběny recyklací. Mají sice nižší kvalitu, ale také nižší cenu.

Firma si sama sleduje úspěšnost svých materiálů na trhu. V tabulce je v prvním sloupci uveden přehled poptávek a výběrových řízení, kterých se firma během roku 2008 účastnila, v druhém sloupci jsou skutečně získané zakázky v Kč.

	2008	2008/V-plasty
<b>AKRYLÁT (PMMA, plexisklo)</b>		
PMMA extrudovaný	<b>90 718 394</b>	15 795 174

PMMA litý	<b>36 059 419</b>	6 634 972
<b>PVC</b>		
PVC pěněné	<b>93 945 749</b>	5 094 074
PVC integrální	<b>626 686</b>	163 379
PVC kompaktní	<b>2 222 518</b>	554 481
<b>POLYSTYRÉN</b>		
PVC tvrdé neprůhledné, transparentní desky	<b>11 947 722</b>	2 992 227
<b>POLYESTERY</b>		
A-PET, PET-G	<b>13 200 947</b>	4 805 589
<b>HLINÍKOVÉ SENDVIČE</b>	<b>38 913 924</b>	5 557 196
<b>LEHČENÉ SENDVIČE</b>	<b>17 880 647</b>	5 196 963
<b>NESAMOLEPÍCÍ FÓLIE DO tl. 1mm</b>		
Folie PVC – Polyvinil Chlorid	<b>14 147 240</b>	3 726 231
Folie PP – Polypropylen	<b>4 403 518</b>	3 688 762
Folie PC – Polycarbonát	<b>1 939 994</b>	836 131
Folie PET – Polyethylen	<b>2 873 874</b>	459 156
Folie PS – Polystyren	<b>10 310 032</b>	9 056 840
<b>OSTATNÍ</b>		
Folie SAN, PC folie, HPL a další	<b>4 332 657</b>	1 236 899
<b>Komůrkový PP</b>	<b>3 598 344</b>	902 369

*Tab. 2.3.1 Podíl firmy na trhu v roce 2008*

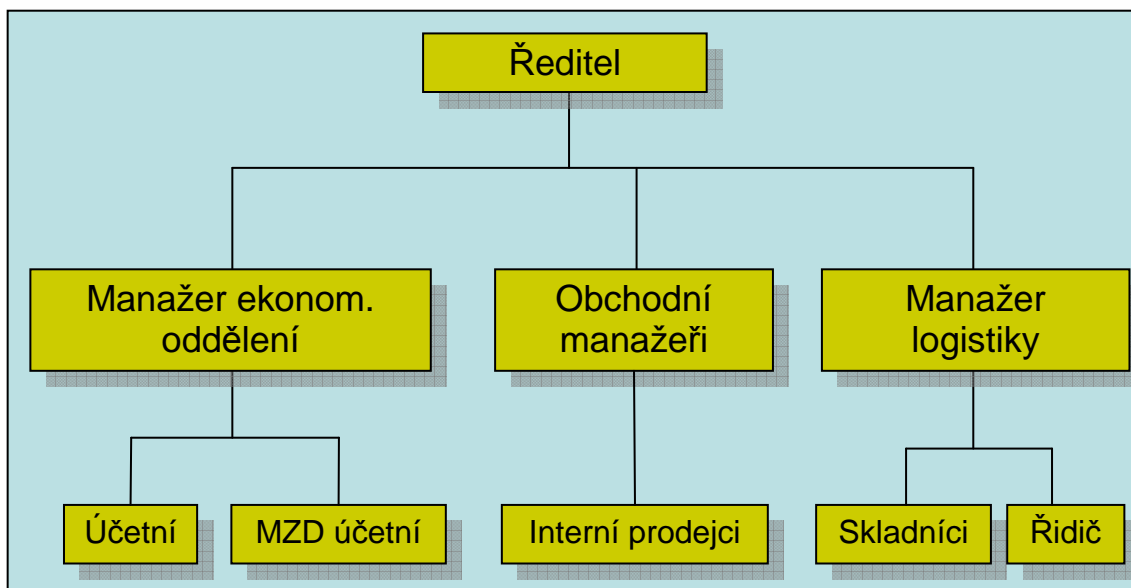


Obr. 2.3.2 Podíl firmy na trhu v roce 2008 – grafické znázornění

Z grafu je jasně patrné, že konkurence u některých materiálů je velmi vysoká, např. u plexiskla a pěněného PVC. U některých materiálů zastává firma pozici dominantní, např. PP a PS folie.

## 2.4. Organizační struktura

Současná liniově štábní organizační struktura firmy má tři úrovně. Nejvyšší úroveň je představována ředitelem pobočky, střední úroveň vedení představují manažeři. První větev managementu je zastoupena vedoucím ekonomického oddělení, druhou tvoří obchodní manažeři, kteří se specializují na jednotlivé produktové řady a třetí větev organizační struktury je manažer logistiky, který má na starosti sklad a dopravu. Na nejnižší úrovni stojí v ekonomické oblasti pracovníci účtárny, v obchodním oddělení interní prodejci a ve skladu skladníci a řidič.



Obr. 2.4.1 Organizační struktura

## 2.5. Popis zaměstnanců

Název pozice	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Stav	Nástup
Ředitel společnosti	muž	46	vysokoškolské	ženatý	2005
Manažer ekonom. oddělení	muž	35	vysokoškolské	ženatý	2000
Účetní	žena	39	středoškolské	vdaná	1999
Mzdová účetní	žena	27	středoškolské	svobodná	2004
Interní prodejce	žena	31	vysokoškolské	vdaná	2003
Interní prodejce	žena	33	středoškolské	vdaná	2001
Interní prodejce	žena	35	středoškolské	rozvedená	1999
Interní prodejce	muž	25	vyučení s mat.	svobodný	2006
Interní prodejce	muž	26	středoškolské	svobodný	2006
Obchodní manažer	žena	32	vysokoškolské	vdaná	2004
Obchodní manažer	muž	30	středoškolské	ženatý	2001
Obchodní manažer	muž	29	vysokoškolské	svobodný	2007
Obchodní manažer	muž	35	středoškolské	ženatý	1997
Manažer logistiky	žena	42	vysokoškolské	svobodná	1996
Skladník	muž	26	vyučení	svobodný	2003
Skladník	muž	35	vyučení	ženatý	2007

Skladník	muž	45	vyučený	ženatý	2008
Skladník	muž	30	základní	rozvedený	2008
Řidič	muž	28	vyučený	svobodný	2007

*Tab. 2.5.1 Přehled zaměstnanců*

## 2.6. Organizační řád firmy

### 2.6.1. Vedení společnosti

Vedení společnosti je zastoupeno ředitelem, který je jednatelem firmy V–Plasty s. r. o. Jednatel reprezentuje firmu při jednáních v rámci holdingu, zastupuje ji při jednáních s úřady ČR, bankami a dalšími subjekty. Řediteli společnosti jsou přímo odpovědní manažeři finančního oddělení, obchodní manažeři a manažer logistiky.

Jednateli náleží obchodní vedení společnosti, v jehož rámci je povinen:

- a) uzavírat obchody společnosti;
- b) zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví;
- c) vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti.

Přitom se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou v souladu s právními předpisy a stanovami.

Kromě obchodního vedení společnosti jednatel dále zejména:

- a) podává návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku (podepisují všichni jmenovaní jednatele);
- b) oznámí rejstříkovému soudu bez zbytečného odkladu splacení celého vkladu každého společníka;
- c) podává informace o záležitostech společnosti a umožňuje nahlížet do dokladů společnosti a kontrolovat tam obsažené údaje společníkům nebo k tomu zmocněným osobám (auditor nebo daňový poradce);
- d) rozhoduje o použití rezervního fondu, nejde-li o případy, kdy zákon svěřuje toto rozhodnutí valné hromadě;

- e) svolává nejméně jednou za rok valnou hromadu a je povinen zajistit vyhotovení zápisu z jednání valné hromady a jeho zaslání na náklady společnosti bez zbytečného odkladu všem společníkům;
- f) vydává organizační řád a ostatní vnitropodnikové předpisy (pokud k tomu v jednotlivých případech nezmocní jinou osobu – výkonný ředitel, apod.).

Jednatel je povinen vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu.

Nevyplývají-li ze společenské smlouvy nebo stanov ještě další omezení, jednatel podléhá tzv. zákazu konkurence, tzn., že přinejmenším ze zákona nesmí

- a) podnikat v oboru stejném nebo obdobném oboru podnikání společnosti ani vstupovat se společností do obchodních vztahů;
- b) zprostředkovávat nebo obstarávat pro jiné osoby obchody společnosti;
- c) účastnit se na podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání;
- d) vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního nebo jiného orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo s obdobným předmětem podnikání, ledaže jde o koncern (vztah mateřské a dceřiné společnosti).<sup>30</sup>

## 2.6.2. Finanční oddělení<sup>31</sup>

Finanční oddělení je vedeno finančním manažerem. Finanční manažer zastupuje ředitele společnosti v jeho nepřítomnosti. Finanční oddělení je zodpovědné za finanční řízení společnosti a účetnictví dle zákona číslo 563/1991 Sb., o účetnictví. Zpracovává finanční plán na dané období, na základě podkladů od obchodníků a logistiky, vyhodnocuje jednotlivé plány a porovnává dosažené skutečnosti v časových obdobích – měsíc, kvartál, rok, dbá na dodržování holdingových parametrů, a to především sales, working capital a EBIT, vede evidenci HIM a NIM. Dále spolupracuje s externími subjekty (finanční úřad, auditoři) s ohledem na účetní uzávěrku společnosti a případné

---

<sup>30</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

<sup>31</sup> Směrnice ŘS S – 01/05



kontrolní požadavky, sleduje výši pohledávek po splatnosti s ohledem na platební schopnost společnosti a ekonomické ukazatele a spolupracuje s manažerem logistiky s ohledem na ekonomické řízení skladu, jeho obrátkovost a výši skladových položek ve finančním vyjádření s vlivem na ekonomické hodnocení společnosti (zásoby, tržby, zisk).

Finančnímu manažerovi podléhá finanční a mzdová účetní, která je zodpovědná za vedení účetnictví dle zákona číslo 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, (§ 7) je účetní jednotka povinna vést účetnictví úplně, průkazným způsobem a správně tak, aby věrně zobrazovalo skutečnosti, které jsou jeho předmětem.

### 2.6.3. Obchodní oddělení<sup>32</sup>

#### 2.6.3.1. Sekce prodeje reklamních produktů

Sekce prodeje reklamních produktů je vedena obchodním manažerem prodeje reklamních produktů. Ten je zodpovědný za prodej reklamních produktů v ČR a SR a za vypracování plánu prodeje na následující rok pro jednotlivá teritoria a dané produkty. Svou činností dbá na plnění hlavních ekonomických ukazatelů společnosti pro daný rok (tržby, zisk) a je plně zodpovědný za řešení pohledávek, především po lhůtě splatnosti.

*Externí prodej* – zabezpečuje obchodník pro externí prodej (obchodní manažer), provádí operativní marketing (informace o zodpovědném trhu a jednotlivých zákaznících). Je zodpovědný za dané obchodní případy a cenovou politiku na daném trhu. Zpracovává požadavky pro interní prodejce tak, aby daný případ byl obchodně zabezpečen, tzn. produkt dodán včas a v kvalitě dle dohodnutých podmínek.

*Interní prodej* – zabezpečuje obchodník pro interní prodej, zpracovává požadavky od obchodních manažerů a realizuje objednávky materiálu v zahraničních velkoskladech nebo přímo u výrobce. Dále zajišťuje blokaci materiálu na skladě, připravuje plán nákupu produktů a operativní zajištění produktů, dle požadavků obchodních manažerů, je zodpovědný za fakturaci na jednotlivé zákazníky a provádí také prodej na předem stanovený seznam zákazníků (hotovostní odběr ze skladu, roční obrat do 50 tisíc Kč)

---

<sup>32</sup> Směrnice ŘS S – 01/05

tak, aby tito byli uspokojeni a zároveň nezatěžovali obchodní manažery při jejich dennodenní činnosti.

### **2.6.3.2. Sekce prodeje produktů pro stavebnictví a průmysl**

Sekce prodeje produktů pro stavebnictví a průmysl je zodpovědná za prodej produktů pro stavebnictví a průmysl v ČR a SR. Je zodpovědná za vypracování plánu prodeje na následující rok pro jednotlivá teritoria a dané produkty. Svou činností dbá na plnění hlavních ekonomických ukazatelů společnosti pro daný rok (tržby, zisk). Je plně zodpovědná za řešení pohledávek, především po lhůtě splatnosti.

*Externí prodej* – zabezpečuje obchodník pro externí prodej (obchodní manažer), provádí operativní marketing (informace o zodpovědném trhu a jednotlivých zákaznících). Je zodpovědný za dané obchodní případy a cenovou politiku na daném trhu. Zpracovává požadavky pro interní prodejce tak, aby byl daný případ obchodně zabezpečen, tzn. produkt dodán včas dle dohodnutých podmínek.

*Interní prodej* – zabezpečuje obchodník pro interní prodej, zpracovává požadavky od obchodních manažerů a realizuje objednávky materiálu v zahraničních velkoskladech nebo přímo u výrobce. Dále zajišťuje blokaci materiálu na skladě, připravuje plán nákupu produktů a operativní zajištění produktů, dle požadavků obchodních manažerů a je zodpovědný za fakturaci na jednotlivé zákazníky. Provádí také prodej na předem stanovený seznam zákazníků (hotovostní odběr ze skladu, roční obrát do 50 tisíc Kč) tak, aby tito byli uspokojeni a zároveň nezatěžovali obchodní manažery při jejich dennodenní činnosti.

### **2.6.4. Logistika<sup>33</sup>**

Je vedena manažerem logistiky. Manažer logistiky je zodpovědný za skladové hospodářství a dopravu spojenou s nákupem a prodejem produktů společnosti.

*Skladové hospodářství:* Pracovníci skladu podléhají manažerovi logistiky a jsou zodpovědní za skladované produkty. Jsou plně zodpovědní za správné přijmutí produktů na sklad – příjem musí odpovídat kvalitativně a kvantitativně dodacímu listu od

---

<sup>33</sup> Směrnice ŘS S – 01/05

konkrétního dodavatele. Příjem produktů je evidován na skladištních kartách a v informačním systému společnosti.

Výdej produktů je organizován na základě požadavků obchodníků, které jsou sdělovány telefonicky nebo elektronicky. Požadavek je zabezpečen blokací daného produktu ve skladě, což provádí interní obchodník.

Formátování desek se provádí na základě požadavků interních nebo externích obchodníků. Za kvalitu formátování odpovídá příslušný pracovník skladu.

*Doprava:* Manažer logistiky je zodpovědný za výběr společností zabezpečujících dopravu, a to jak tuzemskou, tak i zahraniční. Stanovuje tarify pro jednotlivé destinace tak, aby tyto mohly být použity pro stanovení nákupní a prodejní ceny produktů. Manažer logistiky organizuje pouze dopravu ze zahraničí. Tuzemskou dopravu organizuje interní obchodník na základě informací od manažera logistiky. Minimální počet společností pro zajišťování dopravy pro naši společnost je tři. Povinností manažera logistiky je provádět každých šest měsíců výběrové řízení na dopravce s ohledem na dosažení co nejlepších cen, o výběrových řízeních je veden písemný zápis s výsledkem.

#### 2.6.5. Sklad<sup>34 35</sup>

*Příjem a výdej zboží:* příjem a výdej zboží ze skladu je realizován na základě přesně definovaných dokumentů.

Zboží ze skladu může být vydáno:

- a) zákazníkovi – pouze na základě písemného podkladu – výdejka, prodejní objednávka. Tyto doklady musí být podepsány pracovníkem obchodního oddělení nebo manažerem logistiky.
- b) v rámci transferu – pouze na základě písemného podkladu – transfer, objednávka faxem, e-mailem.

Je zakázáno vydat zboží bez jednoho z výše uvedených dokumentů.

---

<sup>34</sup> Interní směrnice pro sklad Brno, č. 1/2006

<sup>35</sup> Interní směrnice pro sklad Brno, č. 2/2006

*Příjem zboží:* zboží je do skladu přijímáno na základě příslušných dokladů – dokumentů (příjemka zboží). Skladník dopravci potvrzuje dodací listy, kopie těchto dodacích listů předává manažeru logistiky.

*Formátování materiálů a jeho kontrola:* materiál je formátován na základě:

- a) prodejní objednávky, transferu nebo výdejky (v případě, že by systém Axapta nebo jiný skladový systém nebyl v provozu, pak i objednávky v jiné formě), kde je uvedeno množství kusů, ze kterých jsou požadované rozměry formátovány
- b) nářezového plánu

Postup vlastního formátování:

- na příslušném dokladu musí být uvedeno datum formátování a pracovník, který formátování prováděl
- je provedena kontrola nastavených rozměrů na pile a přeměřen 1. naformátovaný kus
- další kusy stejných rozměrů jsou kontrolovány namátkově
- kontrola posledního formátovaného kusu

Balení formátovaných kusů:

- formátované kusy musí být baleny odděleně od prořezů (pokud si tyto zákazník vyžádá) a označeny (rozměr a množství)

Výdej formátovaných kusů:

- v případě osobního odběru je zákazník povinen si naformátované kusy přeměřit (je-li to možné každý kus, v případě velkého množství různých rozměrů namátkově) a podpisem na příslušném dokladu potvrdit správnost formátování, v případě doručení materiálu k zákazníkovi je tento povinen si kusy přeměřit (dovoluje-li to množství) při převzetí zboží a podpisem na příslušném dokladu potvrdit správnost formátování.

## 2.7. Charakteristika jednotlivých pracovních pozic

### 2.7.1. Ekonomické oddělení

Manažer ekonom. oddělení	muž	35	vysokoškolské	ženatý
--------------------------	-----	----	---------------	--------

Účetní	žena	39	středoškolské	vdaná
Mzdová účetní	žena	27	středoškolské	svobodná

Tab. 2.7.1 Zaměstnanci ekonomického oddělení

### 2.7.1.1. Manažer ekonomického oddělení

*Začlenění v organizační struktuře:*

- funkce je přímo podřízena řediteli společnosti
- funkci přímo podléhají účetní a mzdová účetní

*Náplň práce*<sup>36</sup>: manažer ekonomického oddělení je odpovědný za vedení agendy účetnictví dle zákona číslo 563/1991 Sb., o účetnictví. Na základě podkladů od obchodníků a logistiky zpracovává finanční plán na dané období, vyhodnocuje jednotlivé plány a porovnává dosažené skutečnosti v časových obdobích – měsíc, kvartál, rok. Také dbá na dodržování holdingových parametrů, a to především sales, working capital a EBIT. Dále sleduje výši pohledávek po splatnosti s ohledem na platební schopnost společnosti a ekonomické ukazatele a na základě dokumentace předané obchodním oddělením urguje a organizuje vymáhání pohledávek po splatnosti delší než 90 dní. Spolupracuje s externími subjekty (finanční úřad, auditoři) s ohledem na účetní uzávěrku společnosti a případné kontrolní požadavky. Finančnímu manažerovi podléhá finanční a mzdová účetní, která je zodpovědná za vedení účetnictví dle zákona číslo 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (§ 7) je účetní jednotka povinna vést účetnictví úplně, průkazným způsobem a správně tak, aby věrně zobrazovalo skutečnosti, které jsou jeho předmětem.

Finanční manažer spolupracuje s manažerem logistiky s ohledem na ekonomické řízení skladu, jeho obrátkovost a výši skladových položek ve finančním vyjádření s vlivem na ekonomické hodnocení společnosti (zásoby, tržby, zisk).

*Způsob odměňování*: součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle nějž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze:

- a) základního platu

<sup>36</sup> Popis pracovní funkce, příloha Pracovní smlouvy.

b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v dodatku smlouvy a ekonomických výsledků firmy.

#### **2.7.1.2. Účetní**

*Začlenění v organizační struktuře:*

- funkce je přímo podřízena manažeru ekonomického oddělení.

*Náplň práce*<sup>37</sup>: účetní je zodpovědná za vedení účetnictví dle zákona číslo 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (§ 7) je účetní jednotka povinna vést účetnictví úplně, průkazným způsobem a správně tak, aby věrně zobrazovalo skutečnosti, které jsou jeho předmětem.

Vede evidenci HIM a NIM.

Spolupracuje s externími subjekty (finanční úřad, auditoři) s ohledem na účetní uzávěrku společnosti a případné kontrolní požadavky.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle nějž: zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu
- b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v dodatku smlouvy a ekonomických výsledků firmy.

#### **2.7.1.3. Mzdová účetní**

*Začlenění v organizační struktuře:*

- funkce je přímo podřízena manažeru ekonomického oddělení

*Náplň práce*<sup>38</sup>: mzdová účetní je zodpovědná za vedení účetnictví dle zákona číslo 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (§ 7) je účetní jednotka povinna vést účetnictví úplně, průkazným způsobem a správně tak, aby věrně zobrazovalo skutečnosti, které jsou jeho předmětem.

---

<sup>37</sup> Popis pracovní funkce, příloha Pracovní smlouvy.

<sup>38</sup> Popis pracovní funkce, příloha Pracovní smlouvy.

Vede evidenci pracovních výkazů a dovolených, připravuje podklady pro mzdy a výplatu nemocenských dávek, vede evidenci vstupních a periodických zdravotních prohlídek, evidenci stravenek, zajišťuje jejich nákup a vydávání. Zároveň spolupracuje s externími subjekty (finanční úřad, auditori) s ohledem na účetní uzávěrku společnosti a případné kontrolní požadavky.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle nějž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu
- b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v dodatku smlouvy a ekonomických výsledků firmy.

## 2.7.2. Obchodní oddělení

### 2.7.2.1. Obchodní manažeři

*Začlenění v organizační struktuře:*

- funkce je přímo podřízena řediteli společnosti
- funkci přímo podléhají interní prodejci

Externí prodejce	žena	32	vysokoškolské	vdaná
Externí prodejce	muž	30	středoškolské	ženatý
Externí prodejce	muž	29	vysokoškolské	svobodný
Externí prodejce	muž	35	středoškolské	ženatý

*Tab. 2.7.2 Zaměstnanci obchodního oddělení*

*Náplň práce*<sup>39</sup>: aktivně vyhledává a kontaktuje nové zákazníky v přiděleném teritoriu. Eviduje rozvojové informace od stávajících zákazníků, sleduje platební morálku u přidělených zákazníků, urguje faktury po splatnosti a v případě, že zákazník nezaplatí déle než 90 dní postoupí podklady ekonomickému oddělení.

Obchodní manažer je povinen absolvovat příslušná školení v oboru a provádět vzdělávání v prodávaných produktech.

<sup>39</sup> Popis pracovní funkce, příloha Pracovní smlouvy.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle nějž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu
- b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v Dodatku smlouvy. Měsíční pohyblivá složka je vyplácena na základě plnění plánovaných ekonomických ukazatelů (tržby, zisk).

### 2.7.2.2. Interní prodejci

*Začlenění v organizační struktuře:*

- funkce je přímo podřízena obchodním manažerům

V současné době firma zaměstnává pět interních prodejců.

Interní prodejce	žena	31	vysokoškolské	vdaná
Interní prodejce	žena	33	středoškolské	vdaná
Interní prodejce	žena	35	středoškolské	rozvedená
Interní prodejce	muž	25	vyučený s mat.	svobodný
Interní prodejce	muž	26	středoškolské	svobodný

*Tab. 2.7.3 Zaměstnanci obchodního oddělení*

*Náplň práce:*<sup>40</sup> Interní prodejce poskytuje podporu příslušnému obchodnímu manažerovi v oblasti plánování a zabezpečení dodávek a plní veškeré požadavky přidělených zákazníků. U určených zákazníků zabezpečuje kompletní obchodní případ – od nabídky, objednání zboží u dodavatele až po dodávku k zákazníkovi.

*Přímý prodej:* interní prodejce má povinnost zabezpečit včasné vypracování nabídek dle požadavků přidělených zákazníků, objednává zboží v zahraničních holdingových velkoskladech, zabezpečuje dodávky dle objednávek zákazníků, potvrzuje objednávky, dodržuje veškeré pokyny příslušného obchodního manažera, zabezpečuje kompletní prodej dle pokynů obchodních manažerů, vystavuje příslušné doklady, zajišťuje dopravu, zasílá dokladů zákazníkovi, dodržuje pokyny obchodního manažera a sleduje a urgovat zpožděné platby faktur.

<sup>40</sup> Popis pracovní funkce, příloha Pracovní smlouvy.



*Dodávky:* prodejce je povinen komunikovat s vybranou dopravní firmou a dozorovat včasnost dodávek zákazníkům.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle nějž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu
- b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v Dodatku smlouvy. Měsíční pohyblivá složka je vyplácena na základě plnění plánovaných ekonomických ukazatelů (tržby, zisk).

### 2.7.3. Logistika a sklad

#### 2.7.3.1. Manažer logistiky

Manažer logistiky	žena	42	vysokoškolské	svobodná	1996
-------------------	------	----	---------------	----------	------

*Tab. 2.7.4 Zaměstnanec logistiky*

*Začlenění v organizační struktuře:*

- Funkce je přímo podřízena řediteli společnosti.
- Funkci přímo podléhají skladníci a řidič.

Náplň práce: hlavním cílem funkce je systematické vedení skladového hospodářství a zajišťování dopravy pro nákup a prodej produktů a sledování pohybu a celkové velikosti skladových zásob s ohledem na požadované ekonomické ukazatele společnosti. Manažer logistiky je zodpovědný za správnost evidence nakoupených a skladovaných produktů, pro které vede systém skladových karet a evidenci v informačním systému společnosti (Axapta). Systémově vede příjem a výdej produktů – dbá na kontrolu kvality přijímaných a vydávaných produktů prostřednictvím pracovníků skladu. Systémově vede evidenci nestandardních materiálů (rozměrově, kvalitativně) a informuje o její výši ve kvantitativním, kvalitativním a finančním vyjádření. Manažer je zodpovědný za zabezpečení bezpečnosti práce, požární ochrany a dodržování pořádku ve skladě. Přípravuje podklady pro materiální doplnění požadovaných prostředků, a je zodpovědný za inventuru skladových zásob, která se provádí dvakrát ročně. Dále provádí výběr dopravních společností formou výběrových řízení z minimálně tří

společností, zabezpečuje dopravu pro nákup a prodej produktů společnosti, přičemž dbá na ekonomiku dopravy a kvalitu prováděné služby a na základě nabídek společnosti stanovuje ceníky dopravy pro jednotlivé destinace. Manažer logistiky je zodpovědný za hodnocení dopravy a nákladovost společnosti vlivem dopravy a sleduje vliv ceny dopravy s ohledem na dosahovaný zisk jednotlivých prodejců na jednotlivé destinace. Kontroluje chování jednotlivých dopravců s ohledem na požadovanou kvalitu služeb a ekonomiku závozu produktů a zároveň spolupracuje s manažerem ekonomického oddělení při stanovování výše minimálních skladových zásob, přičemž dbá na dodržování ekonomických ukazatelů společnosti.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle nějž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu
- b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v Dodatku smlouvy. Měsíční pohyblivá složka je vyplácena na základě plnění plánovaných ekonomických ukazatelů (tržby, zisk).

### 2.7.3.2. Skladníci

*Začlenění v organizační struktuře:*

- Funkce je přímo podřízena manažeru logistiky

V současné době firma zaměstnává čtyři skladníky.

Skladník	muž	26	vyučený	svobodný
Skladník	muž	35	vyučený	ženatý
Skladník	muž	45	vyučený	ženatý
Skladník	muž	30	základní	rozvedený

*Tab. 2.7.5 Zaměstnanci skladu*

Náplň práce: skladník zabezpečuje příjem, výdej zboží a jeho evidenci. Zároveň provádí formátování produktů dle požadavků objednaných zákazníkem.

*Příjem zboží:* Skladník zabezpečuje příjem zboží na základě příslušných dokladů – dokumentů (příjemka zboží). V případě nutnosti je povinen zajistit vykládku a příjem zboží i mimo pracovní dobu.

*Výdej zboží:* Výdej zboží probíhá na základě příslušných dokladů – dokumentů (výdejka, potvrzená objednávka). Skladník kontroluje počet a kvalitu vydávaného zboží, nakládá zboží dopravcům a kontroluje je dle dokladů.

*Formátování a úprava prodávaných materiálů:* Skladník komunikuje s prodejcem při zadávání formátování. Kontroluje nářezový plán. Formátuje materiál dle požadavků zákazníka nebo dle instrukcí pracovníků obchodního oddělení. Kontroluje formátování a upravuje materiál po formátování (odstranění pilin a nečistot, u LTC olepení hran a vyfoukání komůrek).

Při prodeji méně než celého kusu je skladník povinen evidovat zůstatek (počet a rozměr), a to v informačním systému firmy (Axapta) a fyzicky štítkem s příslušnými údaji na daný kus materiálu. Skladník kontrola prodej evidovaného nestandardního materiálu.

*Hmotná odpovědnost:* Skladník je povinen podepsat Dohodu o hmotné odpovědnosti za schodek v evidenci skladových produktů.

*Ostatní:* Skladník je povinen zajišťovat pořádek ve skladu, dodržovat bezpečnost práce ve skladu a je povinen provádět základní údržbu manipulační techniky používané při práci ve skladě. V případě poruchy nahlásí tuto skutečnost manažeru logistiky popřípadě jeho zástupci. dále provádí základní údržbu pily a dalších prostředků, používaných při práci ve skladě, v případě poruch je nahlásí manažeru logistiky nebo jeho zástupci.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle nějž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu

b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v Dodatku smlouvy. Měsíční pohyblivá složka je vyplácena na základě plnění plánovaných ekonomických ukazatelů (tržby, zisk).

### 2.7.3.3. Řidič

*Začlenění v organizační struktuře:*

- Funkce je přímo podřízena manažeru logistiky

V současné době firma zaměstnává jednoho řidiče dodávky do 3,5 tuny.

Řidič	muž	28	vyučený	svobodný
-------	-----	----	---------	----------

*Tab. 2.7.6 Řidič*

*Náplň práce:* řidič zabezpečuje doručování zboží k zákazníkům na území České republiky. Řidič je povinen vlastnit řidičské oprávnění skupiny B. Zajišťuje nakládku a rozvoz zboží k zákazníkům na území České a Slovenské republiky a nakládku zboží organizuje a kontroluje na základě podkladů z obchodního oddělení. Dokladem je dokument prodejní objednávka.

Řidič je povinen zkontrolovat množství a kvalitu zboží při nakládce i při vykládce u zákazníka. Po předání a zkontrolování zboží předá zákazníkovi dodací list a jednu kopii dodacího listu nechá čitelně podepsat a zapsat datum převzetí zboží.

Přehledně a pravdivě vede knihu jízd. V knize jízd zapisuje datum a čas výjezdu, obchodní jména firem a čísla jednotlivých prodejních objednávek, počet ujetých kilometrů a čas návratu zpět.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle něž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu
- b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v Dodatku smlouvy. Měsíční pohyblivá složka je vyplácena na základě plnění plánovaných ekonomických ukazatelů (tržby, zisk).

## 2.8. Charakter činností

### 2.8.1. Kategorizace pracovních míst

Dle rozhodnutí Krajské hygienické stanice Jihomoravského kraje ze dne 29. 9. 2003 č. j. BM/2809/KP/HP-ZET byli jednotliví zaměstnanci společnosti V-Plasty s.r.o. dle zákona 258/2000 Sb., § 82 odst. 2 písm. a), c) v závislosti na vykonané práci zařazeni do druhé a třetí kategorie ve smyslu vyhlášky MZ ČR č. 89/2001. Do druhé kategorie byli zařazeni pracovníci obchodního a ekonomického oddělení, ředitel společnosti a manažer logistiky. Lhůta lékařských prohlídek je v této kategorii po pěti letech. Lékařské prohlídky jsou prováděny ve smluvním lékařském zařízení. Do druhé kategorie se zařazují práce, při nichž ukazatele faktorů, jimž jsou zaměstnanci vystaveni, nepřekračují hygienické limity stanovené zvláštním právním předpisem upravujícím ochranu zdraví zaměstnanců a touto vyhláškou. Do této kategorie se zpravidla dále zařazují práce, pro jejichž vykonávání jsou zvláštními právními předpisy stanoveny požadavky na zdravotní způsobilost osob, které takovou práci vykonávají, a práce, o nichž takto rozhodne orgán ochrany veřejného zdraví.

Pracovníci skladu byli zařazeni do třetí kategorie. Důvodem bylo překročení hygienického limitu hlučnosti při formátování a fyzické zatížení. Lhůta lékařských preventivních prohlídek v této kategorii je po dvou letech. Lékařské prohlídky jsou prováděny ve smluvním lékařském zařízení a kromě toho jsou zaměstnanci odesláni na speciální vyšetření dle rozhodnutí lékařky. Do třetí kategorie se zařazují práce, při nichž není expozice zaměstnanců faktorům spolehlivě snížena technickými opatřeními na úroveň stanovenou hygienickými limity a pro zajištění ochrany zdraví zaměstnanců je proto nezbytné využívat osobní ochranné prostředky, organizační a jiná ochranná opatření. Zaměstnanci jsou pro práci ve skladu vybaveni ochrannými pomůckami, tj. pracovním oblečením, pracovní obuvi, helmou, sluchátky, brýlemi a rukavicemi.

### 2.8.2. Podmínky činnosti

Firma sídlí v pronajaté dvoupatrové budově, ke které náleží sklad. V prvním patře budovy sídlí vedení společnosti a ekonomické oddělení. Kanceláře jsou prostorné, vzdušné a velmi dobře osvětlené. Při vysokých letních teplotách však dochází k přehřátí v těchto místnostech.

Pracovní prostředí je velmi tiché a klidné s minimálním pohybem dalších osob. Pracovní doba je osmihodinová a každý zaměstnanec si individuálně vybírá její rozmezí. Obvyklý začátek je mezi sedmou a osmou hodinou ráno a konec mezi 15:30 a 16:30 odpoledne s půlhodinovou obědovou přestávkou.

V přízemí je společná kancelář obchodního oddělení pro všechny pracovníky. Interní obchodníci mají stoly umístěny u oken a jejich pracovní místa jsou velmi dobře osvětlena. Manažeři prodeje mají pracovní místa umístěna dále od oken, takže musí být po celý den osvětlena stropními zářivkami. Manažeři prodeje mají osmihodinovou pracovní dobu, ale vykonávají svoji činnost převážně mimo sídlo firmy. Pracovní doba interních prodejců je pevně dána od 8 hodin ráno do 16:30 odpoledne s půlhodinovou přestávkou na oběd. Polední pauza není společná a zaměstnanci se na obědě střídají. Pracovní prostředí je velmi rušné a hlučné. Obchodní oddělení slouží ke kontaktu se zákazníky a k uskutečňování vlastních nákupů.

V přízemí je samostatná kancelář manažera logistiky. Kancelář je velmi dobře osvětlena denním světlem. Pracovní prostředí je velmi klidné a tiché. Pracovní doba je osmihodinová.

Sklad se nachází v zadní části budovy, nemá denní světlo a je osvětlován zářivkami a v letních měsících otevřením velkých zásobovacích vrat. Sklad se v zimních měsících vytápí na 15 °C. Ve skladě se nachází i formátovací pila, která není nijak oddělena od ostatních prostor a je tedy zdrojem hluku a prachu. Ve skladě jsou zaparkovány dva vysokozdvizné vozíky a jeden ruční vozík na palety. Nachází se zde uzavřená kancelář s převlékárnou, sociálním zařízením a sprchou pro skladníky a řidiče. Tyto prostory jsou velmi dobře osvětleny denním světlem. Oproti skladu jsou tiché a klidné a slouží k odpočinku skladníků. Pracovní doba koresponduje s pracovní dobou obchodního oddělení.

Ke společným prostorám patří prostorná a světlá kuchyň s jídelnou. Je vybavena kuchyňskou linkou s dřezem, mikrovlnou troubou s grilem, rychlovarnou konvicí a ledničkou. Firma nezajišťuje společné stravování. Zaměstnanci mají možnost zakoupení stravenek společnosti Gastro Pass v hodnotě 80 Kč. Polovinu hradí zaměstnavatel a druhou polovinu zaměstnanec.

Dále jsou v přízemí umístěny toalety pro obchodní oddělení a logistiku a úklidová místnost. Úklid je zajišťován externí firmou.

Každý zaměstnanec má nárok na pět týdnů placené dovolené. Zaměstnavatel neposkytuje žádné příspěvky na rekreaci nebo na kulturu. Zaměstnanec má k dispozici nápoje na pracovišti zdarma.

Zaměstnavatel hradí zaměstnancům příspěvek 500 Kč měsíčně u společnosti ING. a. s. Zaměstnanec si může vybrat buď příspěvek na důchodové spoření, nebo příspěvek na životní pojištění.

Mobilní telefon pro výkon funkce využívají: ředitel, pracovníci ekonomického oddělení, manažeři prodeje, manažer logistiky a řidič.

Notebook pro výkon funkce využívají: ředitel, manažer ekonomického oddělení, manažer logistiky a manažeři prodeje.

Firemní auto pro výkon funkce využívají: ředitel, manažer ekonomického oddělení, manažeři prodeje a řidič.

## 2.9. Předpoklady činnosti

### 2.9.1. Manažeři firmy a jejich klíčové kompetence

Analýza klíčových kompetencí je zaměřena na vedoucí pracovníky ve firmě. Jde o tyto pracovní pozice: manažer ekonomického oddělení, manažer logistiky a manažeři obchodního oddělení.

Klíčovými kompetencemi<sup>41</sup> jsou takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou zdrojem kompetencí. Zahrnují celé spektrum kvalifikací a jsou tedy základem pro zvládání stále se měnících požadavků v průběhu života.

Dotazník ke zjištění klíčových kompetencí vedoucích pracovníků<sup>42</sup> je sestaven z 66 uzavřených polytomických otázek, rozdělených do jedenácti oblastí – komunikace, kooperace, řešení problémů, kreativita, samostatnost, výkonnost, zodpovědnost,

---

<sup>41</sup> BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2001. s. 27–34.

<sup>42</sup> BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2001. s. 146–153.

schopnost přemýšlet, schopnost učit se, schopnost zdůvodňovat a schopnost hodnotit.  
Příloha č. 2

### 2.9.2. Psychologická analýza zaměstnanců

Psychologické analýzy se zúčastnilo osm zaměstnanců – manažer ekonomického oddělení, interní prodejci, manažer logistiky a dva skladníci, nebyli osloveni účetní a obchodní manažeři. Cílem analýzy je najít vhodné kandidáty pro optimalizovanou organizační strukturu. Při testování byl použit software Legis<sup>43</sup>. Elektronický psychologický test je sestaven z 55 otázek, které prověřují charakteristické vlastnosti testované osoby. V testu byl zaměstnanec dotazován na běžné činnosti a situace, se kterými jste se již mohl setkat nebo je pravděpodobnost výskytu takové situace vysoká. Zaměstnanec byl poučen, aby na otázky odpovídal pouze objektivně a dle svého úsudku pravdivě. Z nabízených odpovědí byla vybrána vždy jen jedna odpověď, která byla nejbližší tomu, co cítí a jak by se sám choval. Po vyhodnocení testu byly programem vypsány vlastnosti charakteristické pro primární a sekundární osobnostní typ (první dva nejvíce zastoupené osobnostní typy). Jejich výsledek a konečné vyhodnocení je závislé na síle jednoho charakteru vůči druhému.

### 2.9.3. Dotazník pro zaměstnance

Zaměstnancům firmy V–Plasty s. r. o. byl předložen k vyplnění dotazník – příloha č. 3. Z osmnácti oslovených zaměstnanců dotazník vyplnilo šestnáct pracovníků. Dotazník odmítli vyplnit pouze dva pracovníci skladu.

Dotazník je sestaven z šestnácti otázek. V dotazníku je šest zavřených a deset otevřených otázek. Otevřené otázky vyvolávají otevřené odpovědi a dávají respondentům možnost volnějšího projevu. V dotazníku nejsou sugestivní otázky, aby nezkreslily výsledky. Tento dotazník složil jako podklad pro vedení dalších rozhovorů se zaměstnanci.

Otázky 1–3 a 9 by měly poskytnout informace o tom, zda si je pracovník vědom své pozice v rámci organizačního řádu firmy.

---

<sup>43</sup> JELÍNEK, P. *Testování personálního profilu*. [CD-ROM] 2001.



Otázky 4–8 poskytují informace o tom, zda si je pracovník vědom svých kompetencí a povinností v souladu s naplňováním cílů společnosti. V rozhovorech se zaměstnanci bylo zjišťováno, zda při výkonu funkce nedochází ke křížení kompetencí a zda jsou všechny povinnosti přesně definovány, nebo jsou některé povinnosti přesunovány jako “horký brambor“.

Otázky 10 a 11 mapují spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, ve kterém vykonávají svoji činnost, zda jsou dostatečně vybaveni pracovními pomůckami a zda jsou dostatečně odborně proškoleni ve svém oboru.

Otázky 12 až 16 analyzují postoj pracovníka k práci, zda jej naplňuje, je pro něj smysluplná a uspokojuje jeho potřeby seberealizace.

#### 2.9.4. Pozorování

Pozorování a studium pracovníka při práci mělo odhalit konkrétní zpracování zakázek od objednání až po vyskladnění. Byly pozorovány a zaznamenávány jednotlivé činnosti, potřebný čas a výsledek. Výsledky pozorování byly porovnány s pracovními předpisy, náplněmi práce a interními směrnici.

*Interní obchodní oddělení:* příjem poptávky, vypracování nabídky samostatně nebo ve spolupráci s obchodním manažerem. Objednání zboží, dovoz zboží, příprava podkladů pro vydání zboží nebo formátování. Příprava dokladů pro fakturaci. Příjem hotovosti, odevzdávání finančních prostředků ekonomickému oddělení. Archivace dat v informačním systému, archivace dokumentů.

*Obchodní manažeři:* vyhledávání nových zákazníků, příjem poptávky a vypracování nabídky, postoupení obchodního případu internímu prodejci.

*Manažer logistiky:* vedení skladového hospodářství a zajišťování dopravy pro nákup a prodej produktů, sledování pohybu a celkové velikosti skladových zásob, kontrola nakoupených a skladovaných produktů a reklamace kvality u dodavatele, vedení evidenci příjem a výdej produktů v informačním systému společnosti, namátková kontrola kvality, inventura skladových zásob, výběr dopravních společností formou výběrových řízení, kontrola nákladů závozu produktů.

*Sklad:* příjem, výdej zboží a jeho evidence, formátování produktů, dle požadavků objednaných zákazníkem. Komunikace s prodejcem při zadávání formátování a kontrola nářezového plánu, zajišťovat pořádku ve skladě. Dodržování bezpečnosti práce ve skladu. Provádění základní údržby manipulační techniky používané při práci ve skladě.

*Manažer ekonom. oddělení:* kontrola vedení agendy účetnictví, zpracování finančního plánu na dané období, jeho prezentace, evidence a distribuce jednotlivých plánů a porovnávání dosažené skutečnosti v časových obdobích – měsíc, kvartál, rok.

*Účetní:* vedení účetnictví, fakturace, vedení evidenci HIM a NIM, archivace dokumentů, spolupráce s obchodním oddělením.

*Mzdová účetní:* vedení mzdové agendy, vedení účetnictví, archivace dokumentů, spolupráce s obchodním oddělením.

## 2.9.5. Rozhovory se zaměstnanci

Základem pro vedení rozhovorů byl vyplněný dotazník pro zaměstnance. Snahou při vedení neformálních rozhovorů bylo prohloubení informací získaných dotazníkem a pozorováním. Byla dodržována logická návaznost otázek. V případě, že zaměstnanec na nějakou otázku odpověděl velmi stručně, byl dále dotazován.

## 2.10. Výsledky analýzy

### 2.10.1. Výsledek analýzy zákazníků

Firma V-Plasty již třináctým rokem nabízí široký sortiment plastových polotovarů, zejména desek, folií, tyčí a profilů. Je tedy jistě příjemným zjištěním, že 80 % zákazníků zakoupilo vše, co potřebovalo, během své návštěvy a 15 % částečně. Zákazníci učinili v 95 % objednávku při návštěvě velkoobchodu.

Zákazníci byli spokojenější s odborným poradenstvím obchodních manažerů v mnohem vyšším procentu než s poradenstvím poskytnutým interními prodejci na pobočce. Tato situace je způsobena nedostatečným proškolením interních pracovníků. Interní obchodníci nemají často možnost prohlédnout si výrobky svých odběratelů a chybí jim

tak zkušenost s praktickým využitím materiálů, např. potiskovacích metod v reklamním průmyslu.

Zákazníci jsou spokojeni s fungováním skladu a s termíny dopravy. Většinou jsou spokojeni i s fungováním dalších nabízených služeb, jako je formátování a dovoz firemní dodávkou.

Příjemným zjištěním je i nízké procento reklamací materiálu a spokojenost zákazníků při vyřizování reklamace. Kladné vyřizování reklamací je však pro firmu velmi finančně nákladné. Zákazníci neshledali ani vážnější problémy s fakturací a správností dokumentů.

### 2.10.2. Výsledek analýzy manažerů firmy a jejich klíčových kompetencí

Grafické vyhodnocení je uvedeno v příloze č. 4.

Ne všichni dosahují optimálních výsledků. Tato studie by měla posloužit k zaměření jejich dalších seminářů a kurzů pro zlepšení jejich práce.

### 2.10.3. Výsledek psychologické analýza zaměstnanců<sup>44</sup>

**Osobnostní a charakterové rysy** – vyhodnocení porovnává informace získané od testované osoby. Výsledky testu jsou závislé na tom, jak testovaná osoba vypovídala pravdivě o svém cítění. Nejdůležitější je sledovat primární (nejvíce zastoupený) a sekundární (menšinový) osobnostní typ, na jejichž základě lze určit sílu osobnosti. Pro dokreslení vlastností poslouží dva nejméně obsažené osobnostní typy (vyjádřené v procentech). Výsledek je monitorován na základě algoritmu testu. Velmi záleží na procentním zastoupení jednotlivých většinových osobnostních charakterových typů. Podle síly (poměr v %) lze odhadnout povahové vlastnosti testovaného a jeho vhodnost pro určité pracovní zařazení. V první části diplomové práce jsou podrobně popsány kombinace jednotlivých většinově zastoupených osobnostních typů a jejich vhodnosti pro obsazované funkce.

Více obsažených procent v primárním osobnostním typu zdůrazňuje jeho sílu, oproti tomu menšinový – sekundární charakterový osobnostní typ – fakticky dokresluje

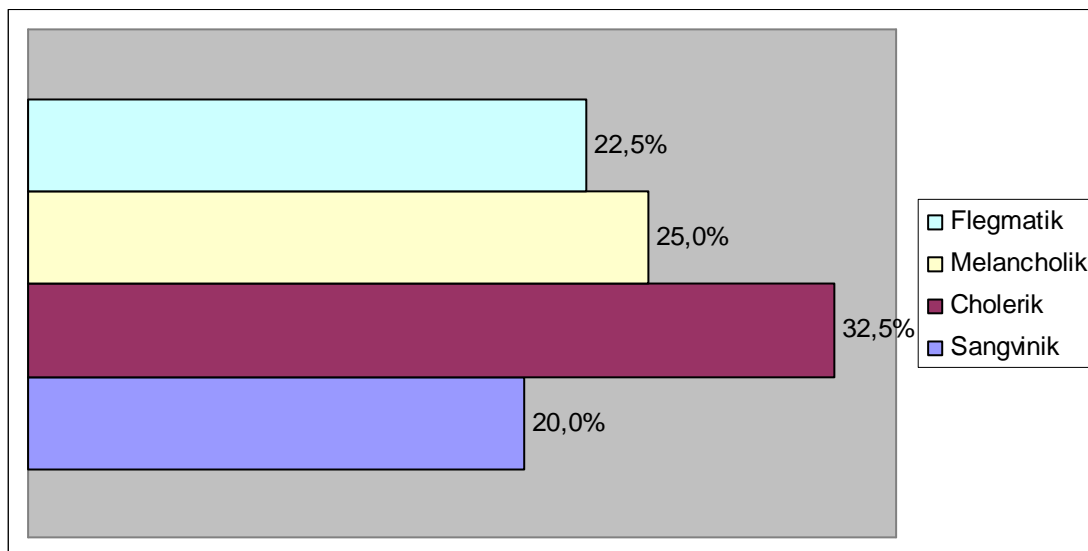
---

<sup>44</sup> JELÍNEK, P. *Testování personálního profilu*. [CD-ROM] 2001.

vlastnosti a druhořadé způsoby jednání. Povahové rysy jsou pak následně přebírány z minimálně zastoupených vlastností.

Menšinově zastoupené osobnostní charakterové typy pouze minimálně dokreslují osobnost. Síla je obsažena na primární a sekundární pozici reportu testu a jejich zastoupení, přičemž tyto nejvíce vypovídají o testované osobě.

### 2.10.3.1. Manažer ekonomického oddělení



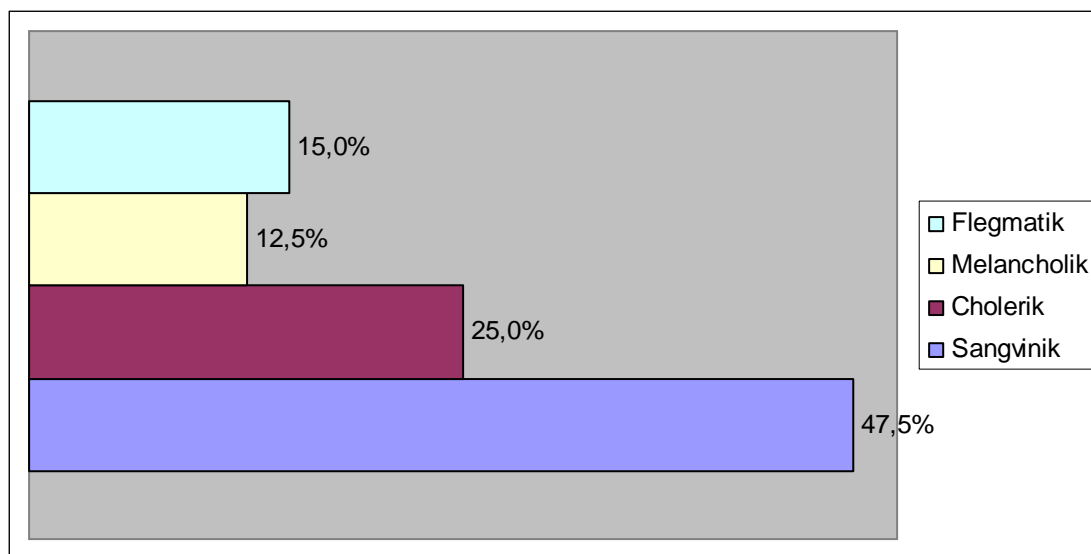
Obr. 2.10.1 Osobnostní a charakterové rysy manažera ekonomického oddělení

Jedná se o velmi dynamickou osobnost, která řeší své úkoly a pracovní povinnosti velmi efektivně a přesně. Ve většině případů o vůdcovskou osobnost, majetnického člověka, který je spíše založen materiálně než idealisticky. Je schopen velmi rychle vyhodnotit situace a pragmaticky řešit nastavené překážky. Tato osoba se drží svých cílů. Testovaný ve většině otázek odpověděl sebevědomě a jistě, mírně i s vůdcovsky nadřazeným postojem k okolí. Jeho pozice může být spíše manažerská než administrativní. Práce jej maximálně uspokojuje a má sklony k workoholismu. Negativními vlastnostmi jsou občasná bezohlednost k okolí při dosahování svých cílů. Takovéto vlastnosti mají většinou lidé v samostatných pozicích. Člověk s tímto primárním charakterem **cholerik** a je tedy vhodný pro samostatné pozice. Je-li primárním typem jakákoliv charakteristika a druhým nejvíce zastoupeným typem je jako zde **melancholik**, osobnost se v určitých momentech uzavírá sama do sebe, občas

propadá depresím a omezuje i kontakt s lidmi. Tento typ vyzdvihuje primární osobnost schopností přemýšlet o činech svých i činech okolí, a pokud neprojevuje nahlas své myšlenky, hloubá o nich ve svém nitru. Osobnost dělá vše pro to, aby se nedopustila křivdy na ostatních, a od ostatních očekává, aby jej vnímali pozitivně. Znak povahových rysů **flegmatika** u testovaného naleznete opravdu v malé míře. Nejedná se tedy o osobu s přirozeností povahy se sklony k nekonfliktnímu jednání a řešení problémů kompromisní cestou. Nejméně vlastností obsahuje osobnost charakterové vlastnosti **sangvinika**. Z kladných stránek se tedy jedná o společenskou otevřenost, vstřícnost, naproti tomu však nemá mnoho tvůrčího talentu a není nerozváženě upovídaný. Pravděpodobně se jedná o osobu, která má velmi vypracovaný způsob uvažování, je přemýšlivá. Tato osoba je v uvažování vždy o krok dále, než její soupeř. Velmi dobře zvládá organizaci času.

### 2.10.3.2. Obchodní oddělení

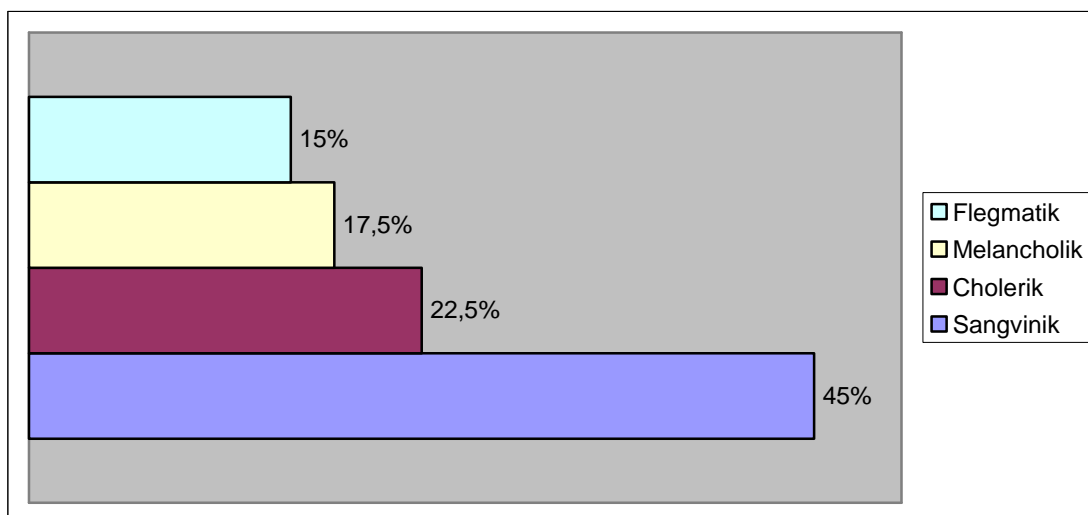
Psychologického testu se účastnili všichni interní prodejci.



Obr. 2.10.2 Osobnostní a charakterové rysy: interní prodejce, žena, 31 let, vdaná

Tento většinově zastoupený osobnostní typ charakterizuje člověka společensky příjemného, který má rád kolem sebe stále lidi, dá se o něm říci, že je veselý a optimista. Charakterově je roven typu **sangvinika**. Své uplatnění většinou hledá v oblasti obchodu, služeb, případně se rád uplatňuje v dalších pozicích, kde nachází

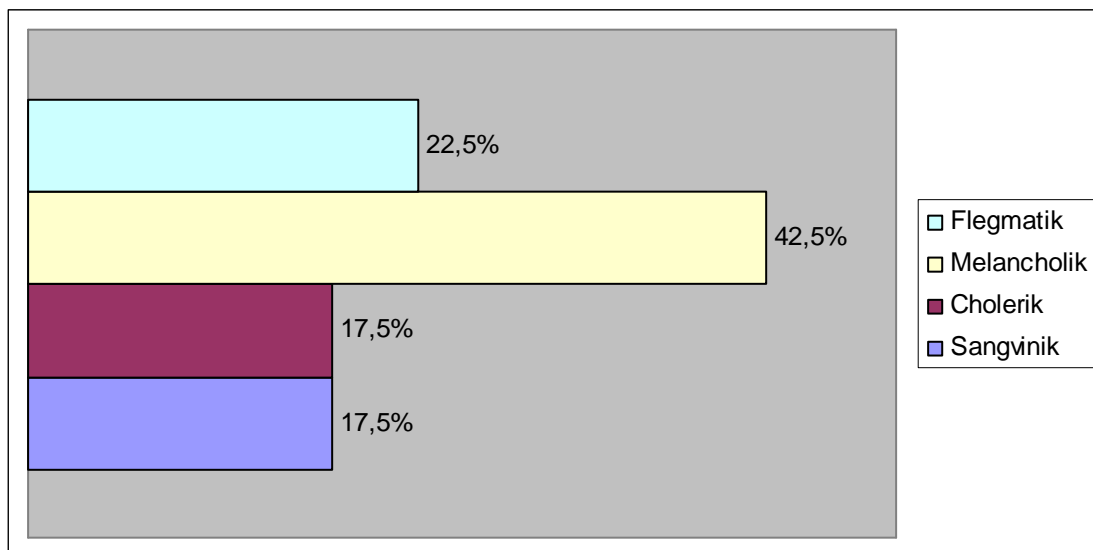
kontakt s lidmi. Pro svou práci nachází nadšení a v téměř jakémkoliv kolektivu je oblíbený, zde se pohybuje a cítí jako „ryba ve vodě“. Nežádá se stává, že je testovaný středem pozornosti, přičemž jej druzí rádi poslouchají. Bývá většinou vstřícný a obětavý, schopen téměř ihned pomoci druhému. Po pracovní stránce nemá zásadní potíže se svým chováním, avšak je třeba ho držet v určitém formátu, který vyhovuje zaměstnavateli. Nedá se přímo říci, že vždy potřebuje vedení, pro ostatní je však inspirativní se svou energií a zájmem o kolektiv, rád zkoumá nové a neznámé věci. Je velmi pyšný na své výsledky, negativní výsledky přechází a učí se z nich. Co se týká plnění úkolů, často nedodrží termín nebo potřebuje týmovou pomoc. Drobné výstřelky a malé přestupky v morálce jsou díky jeho energii pouze občasné. Nejedná se o vedoucího pracovníka, ale univerzálního, který je schopen pracovat jak samostatně, tak i týmově. Primární osobnosti dodává dynamičnost a faktickou touhu dostat svým cílům a předsevzetím, často bez ohledu na využití prostředky. Sekundární typ **cholerik** modeluje výše uvedenou osobnost schopnostmi řídit sám sebe i ostatní, delegováním úkolů a sklonům k workoholismu. Práce a materiální zázemí je pro tohoto člověka důležité. Tato osoba představuje někoho, kdo umí velmi dobře řešit krizové situace. Osobnost se řídí převážně intuicí a je všeobecně známo, že sekundární typ cholerik má určité problémy v oblasti diplomacie či kompromisů při jednání s lidmi. Dokresluje osobnost v přímočarém a otevřeném jednání, které představuje a vyžaduje. **Melancholik** je u testované osoby velmi minimálně zastoupen a do jejího ovlivňování téměř nezasahuje. Velmi dobře zvládá organizaci svého času.



*Obr. 2.10.3 Osobnostní a charakterové rysy: interní prodejce, žena 33, vdaná*

**Sangvinik** je většinou zastoupený osobnostní typ. Charakterizuje člověka společensky příjemného, který má rád kolem sebe stále lidi, dá se o něm říci, že je veselý a optimista. Své uplatnění většinou hledá v oblasti obchodu, služeb, případně se rád uplatňuje v dalších pozicích, kde nachází kontakt s lidmi. Své uplatnění většinou hledá v oblasti obchodu, služeb, případně se rád uplatňuje v dalších pozicích, kde nachází kontakt s lidmi. Pro svou práci nachází nadšení a v téměř jakémkoliv kolektivu je oblíbený, zde se pohybuje a cítí jako „ryba ve vodě“. Nežádá se stává, že je testovaný středem pozornosti, přičemž jej druzí rádi poslouchají. Bývá většinou vstřícný a obětavý, schopen téměř ihned pomoci druhému. Po pracovní stránce nemá zásadní potíže se svým chováním, avšak je třeba ho držet v určitém formátu, který vyhovuje zaměstnavateli. Nedá se přímo říci, že vždy potřebuje vedení, pro ostatní je však inspirativní se svou energií a zájmem o kolektiv, rád zkoumá nové a neznámé věci. Je velmi pyšný na své výsledky, negativní výsledky přechází a učí se z nich. Co se týká plnění úkolů, často nedodrží termín nebo potřebuje týmovou pomoc. Drobné výstřelky a malé přestupky v morálce jsou díky jeho energii pouze občasné. Nejedná se o vedoucího pracovníka, ale univerzálního, který je schopen pracovat jak samostatně, tak i týmově. Následně jsou však tyto povahové vlastnosti ovlivněny druhým většinovým typem osobnosti, který jej dokresluje. Primární osobnosti dodává dynamičnost a faktickou touhu dostat svým cílům a předsevzetím, často bez ohledu na využití prostředky. Sekundární typ modeluje výše uvedenou osobnost schopnostmi řídit sám

sebe i ostatní, v delegování úkolů a sklonům k workoholismu. Práce a materiální zázemí je pro tohoto člověka důležité. Tato osoba představuje někoho, kdo umí velmi dobře řešit krizové situace. Osobnost se řídí převážně intuicí a je všeobecně známo, že sekundární typ cholerik má určité problémy v oblasti diplomacie či kompromisů při jednání s lidmi. Dokresluje osobnost v přímočarém a otevřeném jednání, které představuje a vyžaduje. **Melancholik** je u testované osoby velmi minimálně zastoupen a do jejího ovlivňování téměř nezasahuje. Nejedná se tedy o uzavřený a vysloveně přemýšlivý, až vědecky hloubající typ. Znak povahových rysů **flegmatika** u testovaného naleznete opravdu v malé míře. Nejedná se tedy o osobu s přirozeností povahy se sklony k nekonfliktnímu jednání a řešení problémů kompromisní cestou.

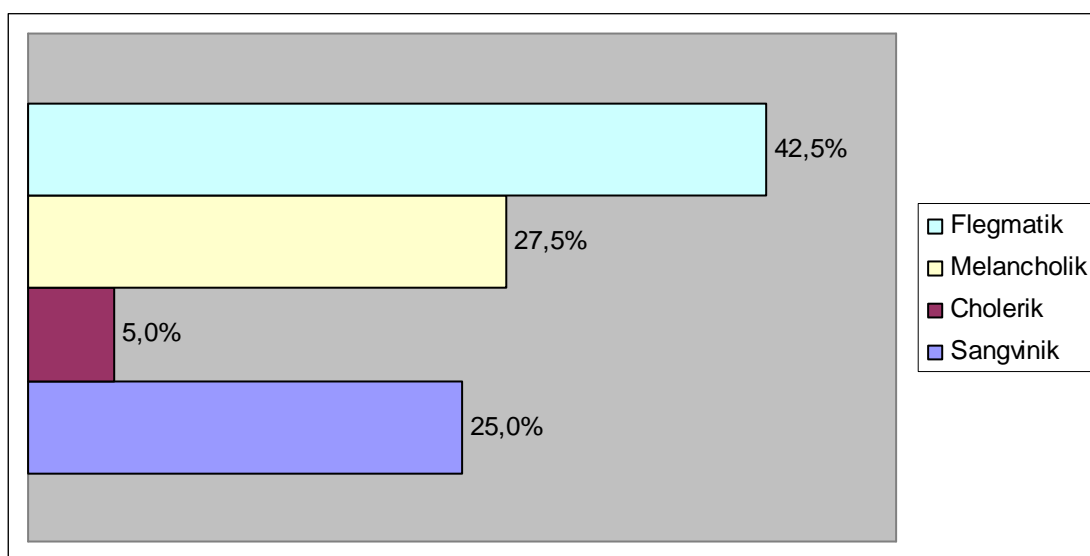


Obr. 2.10.4 Osobnostní a charakterové rysy: interní prodejce, žena, 35 let, rozvedená

Převažující osobností typ u této testované osoby je **melancholik**. Osoba je přemýšlivým a vnitřně uzavřeným typem osobnosti a má velmi kladný vztah k vnitřní inteligenci, kráse a pořádku. Nevyžaduje kolem sebe velkou společnost a nevyhledává situace, kdy by byla přímo středem pozornosti. Tato osoba vyhledává činnosti, které jsou duševní a vyžadují jistou dávku znalostí či intelektu. Je velmi tvůrčí, je schopna velmi dobře uplatnit své povahové rysy v oblasti designu, software, poradenství, výzkumu či architektury. Tento člověk od okolí očekává serióznost a upřímnost, má o své okolí zájem a přátele si pečlivě vybírá. Velmi dobře zvládá plánování a organizaci. Nevýhodou takového člověka jsou občasné depresivní či úzkostné stavy a vnitřní



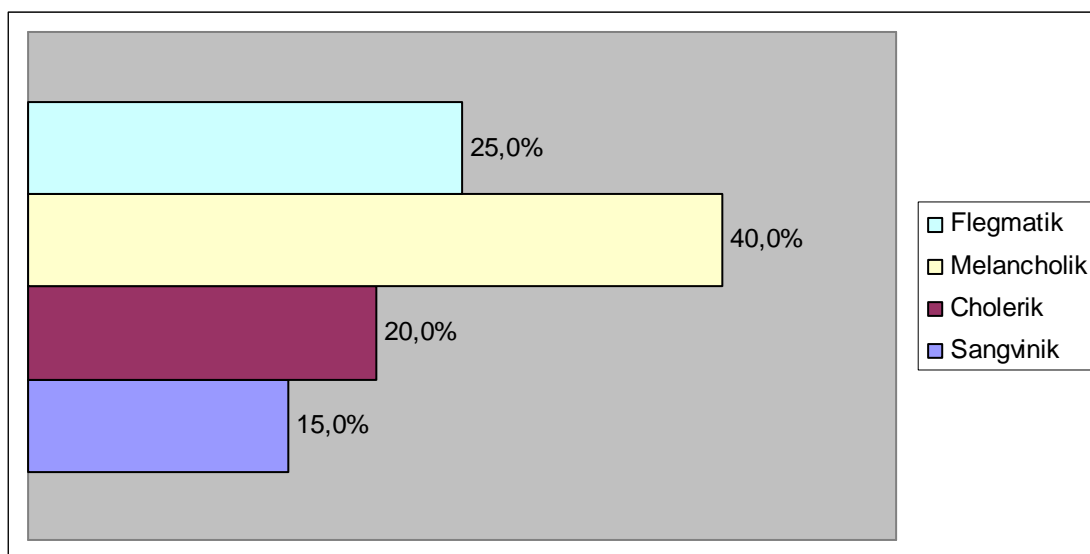
nejistota. Sklony k perfekcionismu nijak neskrývá a tyto svému okolí dává najevo někdy až nesnesitelným způsobem. Druhý, méně zastoupený typ osobnosti **flegmatik** je velmi nekonfliktní, přátelský, je všude spokojený a současně cílevědomý. Nikoho sám nenapadá a vyhýbá se vypjatým situacím. Velmi dominuje vlastnost klidné povahy a celkové soustředěnosti. Nevýhodou může být to, že se vyhýbá změnám, nevymýšlí nové projekty a nápady. Svým způsobem se vzdává pocitu odpovědnosti. Pokud to jde, vnitřně potlačuje nutnost samostatného rozhodování. Nejméně vlastností obsahuje osobnost charakterové vlastnosti **sangvinika**. Z kladných stránek se tedy jedná o společenskou otevřenost, vstřícnost, nemá mnoho tvůrčího talentu a není nerozváženě upovídaná. **Cholerik** je zde zastoupen v menšině, a proto primární a sekundární osobnostní vlastnosti ztrácejí na dynamice rozhodování, důraznosti v jednání a schopnosti kladného přístupu ke krizovým situacím. Plánování svého času testovaný zvládá opravdu dobře. Určité chyby zde však nalézt můžeme, ale všeobecně se dá tvrdit, že se jedná o člověka s velmi dobrou organizační schopností.



*Obr. 2.10.5 Osobnostní a charakterové rysy: interní prodejce, muž, vyučený s maturitou*

Testovaný je nekonfliktní, velmi dobře s ním vyjdete. Je cílevědomý, avšak v kolektivu působí trochu nevýrazně. Není urážlivý, dobře odolává pracovním a okolním tlakům. Zachovává si klid, reaguje chladnokrevně a soustředěně za každé situace. Vnitřní vyrovnanost zaměstnavatel ocení u tohoto osobnostního typu **flegmatik**, pokud jej zařadí do funkce, kde je např. potřeba řešit problémy zákazníků, nebo tam, kde je třeba

organizovat administrativu. Tento člověk neuráží, naslouchá ostatním a většinou neskáče ostatním do řeči. Na druhé straně však nevymýšlí nové projekty, většinou nepřichází s novým nápadem a občas deleguje svoji odpovědnost na druhé, nebo se jí i předem zříká. Je-li primárním typem jakákoliv charakteristika a druhým nejvíce zastoupeným typem je jako zde **melancholik**, osobnost se v určitých momentech uzavírá sám do sebe, občas propadá depresím a omezuje i kontakt s lidmi. Tento typ vyzdvihuje primární osobnost schopností přemýšlet o svých činech i činech okolí a pokud neprojevuje nahlas své myšlenky, hloubá o nich ve svém nitru. Osobnost dělá vše pro to, aby se nedopustila křivdy na ostatních, a od ostatních očekává, že ji budou vnímat pozitivně. Nejmenší zastoupení obsahuje osobnost charakterové vlastnosti **sangvinika**. Z kladných stránek se tedy jedná o společenskou otevřenost, vstřícnost, nemá mnoho tvůrčího talentu a není nerozvážně upovídaný. **Cholerik** je zde zastoupen v menšině, a proto primární a sekundární osobnostní vlastnosti ztrácejí na dynamice rozhodování, důraznosti v jednání a schopnosti kladného přístupu ke krizovým situacím. Testovaný je schopen překvapit svými výsledky v uvažování a kreativním řešení úloh. Velmi dobře zvládá organizaci času.

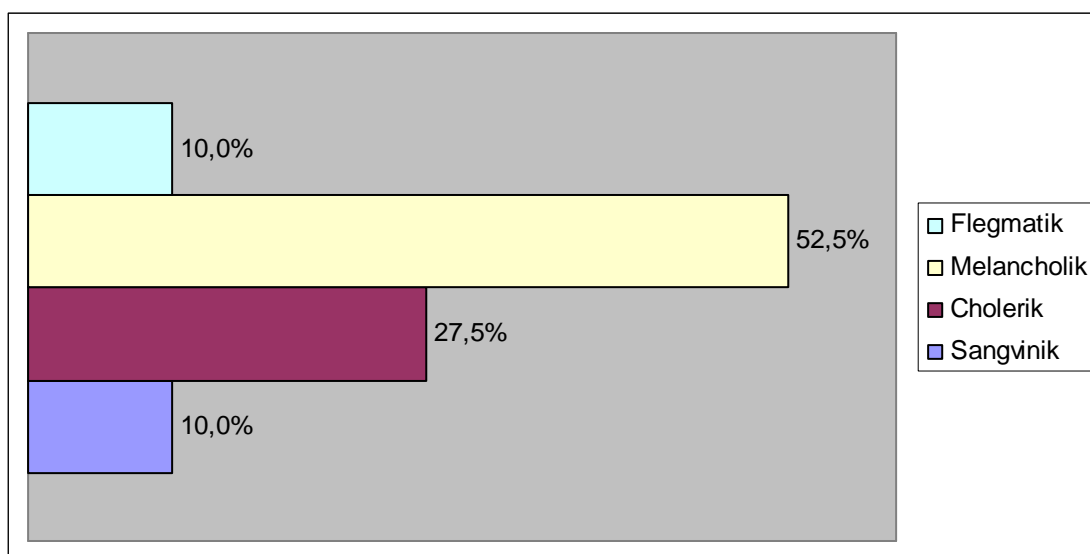


Obr. 2.10.6 Osobnostní a charakterové rysy: interní prodejce, muž, 26 let, svobodný

**Melancholik** je přemýšlivým a vnitřně uzavřeným typem osobnosti a jeho vlastnosti převažují ve většinově zastoupených osobnostních charakteristikách u tohoto testovaného. Osoba má velmi kladný vztah k vnitřní inteligenci, kráse a pořádku.

Nevyžaduje kolem sebe velkou společnost a nevyhledává situace, kdy by byla přímo středem pozornosti. Tato osoba vyhledává činnosti, které jsou duševní a vyžadují jistou dávku znalostí či intelektu. Je velmi tvůrčí, je schopna velmi dobře uplatnit své povahové rysy v oblasti designu, software, poradenství, výzkumu či architektury. Rozhodně to není typ člověka, který by byl rozeným obchodníkem. Tento člověk od okolí očekává serióznost a upřímnost, má o své okolí zájem a přátele si pečlivě vybírá. Velmi dobře zvládá plánování a organizaci. Nevýhodou takového člověka jsou občasné depresivní či úzkostné stavy a vnitřní nejistota. Sklony k perfekcionismu nijak neskrývá a tyto svému okolí dává najevo někdy až nesnesitelným způsobem. Druhý, méně zastoupený typ osobnosti **flegmatik** je velmi nekonfliktní, přátelský, je všude spokojený a současně cílevědomý. Nikoho sám nenapadá a vyhýbá se vypjatým situacím. Velmi dominuje vlastnost klidné povahy a celkové soustředěnosti. Nevýhodou může být to, že se vyhýbá změnám, nevymýšlí nové projekty a nápady. Svým způsobem se vzdává pocitu odpovědnosti. Pokud to jde, vnitřně potlačuje nutnost samostatného rozhodování. **Cholerik** je zde zastoupen v menšině (viz. procentuelní zastoupení), a proto primární a sekundární osobnostní vlastnosti ztrácejí na dynamice rozhodování, důraznosti v jednání a schopnosti kladného přístupu ke krizovým situacím. Nejméně vlastností obsahuje osobnost charakterové vlastnosti **sangvinika**. Z kladných stránek se tedy jedná o společenskou otevřenost, vstřícnost, nemá mnoho tvůrčího talentu a není nerozváženě upovídaný. Testovaný je schopen překvapit svými výsledky v uvažování a kreativním řešení úloh. Testovaný se plánování času věnuje jen z povinnosti tak, aby zvládl své úkoly, avšak pokud nemusí, neplánuje.

### 2.10.3.3. Manažer logistiky

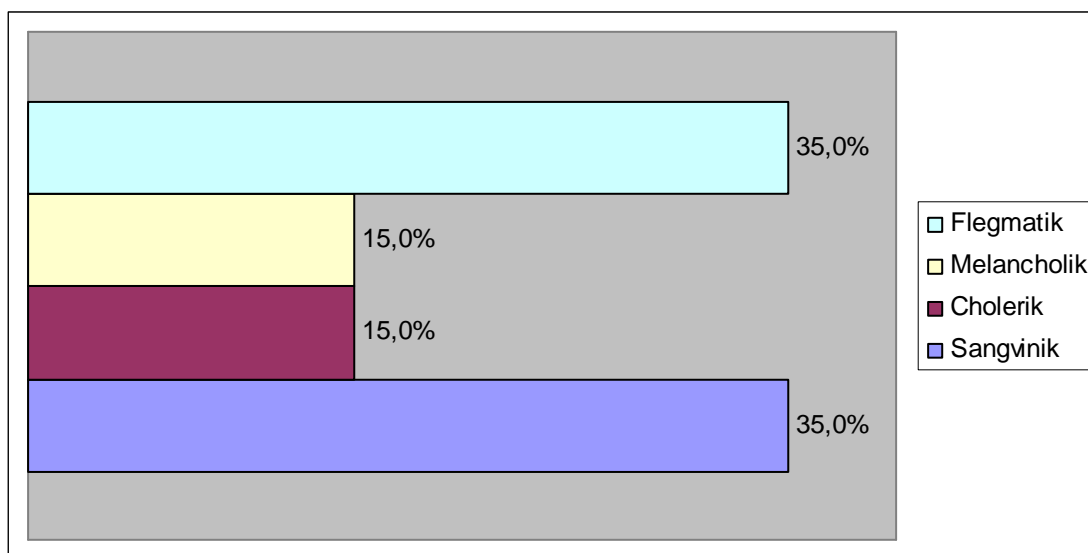


Obr. 2.10.7 Osobnostní a charakterové rysy: manažer logistiky

Spíše přemýšlivým a vnitřně uzavřeným typem osobnosti je **melancholik**, jehož vlastnosti převažují ve většinově zastoupených osobnostních charakteristikách, které jsou zastoupeny u tohoto testovaného. Osoba má velmi kladný vztah k vnitřní inteligenci, kráse a pořádku. Nevyžaduje kolem sebe velkou společnost a nevyhledává situace, kdy by byl přímo středem pozornosti. Tato osoba vyhledává činnosti, které jsou duševní a vyžadují jistou dávku znalostí či intelektu. Je velmi tvůrčí, je schopen velmi dobře uplatnit své povahové rysy v oblasti designu, software, poradenství, výzkumu či architektury. Rozhodně to není typ člověka, který by byl rozeným obchodníkem. Tento člověk od okolí očekává serióznost a upřímnost, má o své okolí zájem a přátele si velmi dobře vybírá. Velmi dobře zvládá plánování a organizaci. Nevýhodou takového člověka jsou občasné depresivní či úzkostné stavy, vnitřní nejistota. Sklony k perfekcionismu nijak neskrývá a tyto svému okolí dává najevo někdy až nesnesitelným způsobem. Sekundární typ **cholerik** modeluje výše uvedenou osobnost schopnostmi řídit sama sebe i ostatní, v delegování úkolů a sklonům k workoholismu. Práce a materiální zázemí je pro tohoto člověka důležité. Tato osoba představuje někoho, kdo umí velmi dobře řešit krizové situace. Osobnost se řídí převážně intuicí, ale má určité problémy v oblasti diplomacie či kompromisů při jednání s lidmi. Dokresluje osobnost v přímočarém a otevřeném jednání, které představuje a vyžaduje. Nejméně vlastností obsahuje osobnost

charakterové vlastnosti **sangvinika**. Z kladných stránek se tedy jedná o společenskou otevřenost, vstřícnost, tato osoba nemá mnoho tvůrčího talentu a není nerozváženě upovídaná. Znaky povahových rysů **flegmatika** u testovaného naleznete opravdu v malé míře. Nejedná se tedy o osobu s přirozeností povahy se sklony k nekonfliktnímu jednání a řešení problémů kompromisní cestou. Velmi dobře zvládá organizaci času.

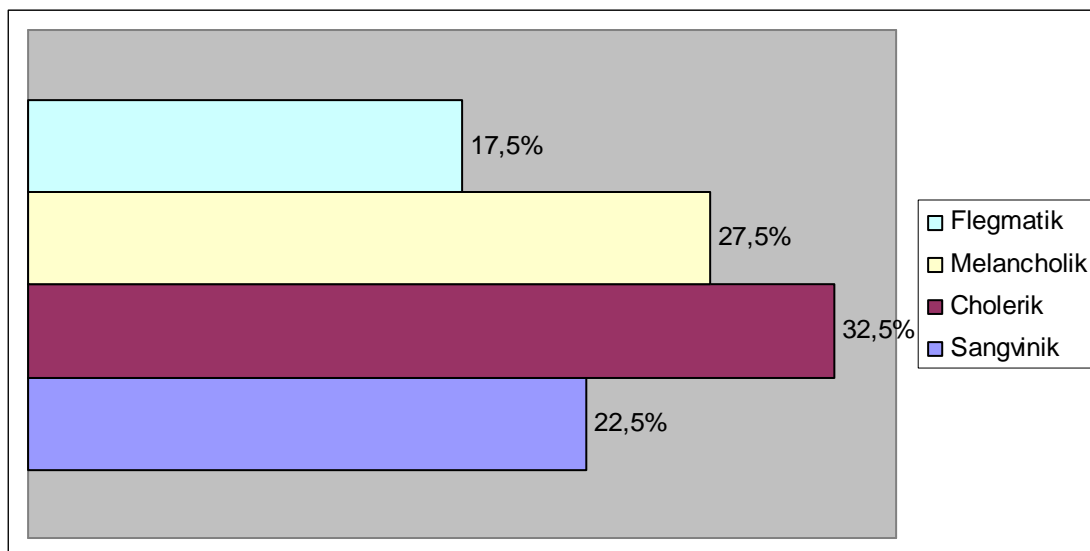
#### 2.10.3.4. Sklad



Obr. 2.10.8 Osobnostní a charakterové rysy: skladník, 26 let, svobodný

**Sangvinik** – tento většinově zastoupený osobnostní typ charakterizuje člověka společensky příjemného, který má rád kolem sebe stále lidi, dá se o něm říci, že je veselý a optimista. Své uplatnění většinou hledá v oblasti obchodu, služeb, případně se rád realizuje v dalších pozicích, kde se setkává s lidmi. Pro svou práci nachází nadšení a v téměř jakémkoliv kolektivu je oblíbený, zde pohybuje a cítí jako „ryba ve vodě“. Nežádá se stává, že je testovaný středem pozornosti, přičemž jej druzí rádi poslouchají. Je většinou vstřícný a obětavý, schopen téměř ihned pomoci druhému. Po pracovní stránce nemá zásadní potíže se svým chováním, avšak je třeba držet sangvinika v určitém formátu, který vyhovuje zaměstnavateli. Nedá se přímo říci, že vždy potřebuje vedení, pro ostatní je však inspirativní se svou energií a zájmem o kolektiv, rád zkoumá nové a neznámé věci. Je velmi pyšný na své výsledky, negativní výsledky přechází a učí se z nich. Co se týká plnění úkolů, často nedodrží termín nebo potřebuje týmovou pomoc. Drobné výstřelky a malé přestupky v morálce jsou díky jeho

energii pouze občasné. Nejedná se zde o vedoucího pracovníka, ale univerzálního, který je schopen pracovat jak samostatně, tak i týmově. **Flegmatik**: Testovaný je nekonfliktní, velmi dobře s ním vyjdete. Je cílevědomý, avšak v kolektivu působí trochu nevýrazně. Není urážlivý, dobře odolává pracovním a okolním tlakům. Zachovává si klid, reaguje chladnokrevně a soustředěně za každé situace. Vnitřní vyrovnanost zaměstnavatel u tohoto osobnostního typu ocení, pokud jej zařadí do funkce, kde je např. potřeba řešit problémy zákazníků, nebo tam, kde je třeba organizovat administrativu. Tento člověk neuráží, naslouchá ostatním a většinou neskáče ostatním do řeči. Tento člověk také ale nevymýšlí nové projekty, většinou nepřichází s novým nápadem a občas deleguje svojí odpovědnost na druhé, nebo se jí i předem zříká. **Cholerik** je zde zastoupen v menšině a proto primární a sekundární osobnostní vlastnosti ztrácejí na dynamice rozhodování, důraznosti v jednání a schopnosti kladného přístupu ke krizovým situacím. **Melancholik** je u testované osoby velmi minimálně zastoupen a do jejího ovlivňování téměř nezasahuje. Nejedná se tedy o uzavřený a vysloveně přemýšlivý, až vědecky hloubající typ. Testovaný se plánování času věnuje jen z povinnosti tak, aby zvládl své úkoly, avšak pokud nemusí, neplánuje. Je zde opravdu co zlepšovat.



*Obr. 2.10.9 Osobnostní a charakterové rysy: skladník, 35 let, ženatý*

Jedná se o velmi dynamickou osobnost, která řeší své úkoly a pracovní povinnosti velmi efektivně a přesně. Jde ve většině případů o vůdcovskou osobnost, majetnického

člověka, který je spíše založen materiálně než idealisticky. Je schopen velmi rychle vyhodnotit situaci a pragmaticky řešit nastavené překážky. Testovaný ve většině otázek odpověděl sebevědomě a jistě, mírně i vůdcovsky s nadřazeným postojem k okolí. Jeho pozice může být spíše manažerská než administrativní. Práce jej maximálně uspokojuje a má sklony k workoholismu. Negativními vlastnostmi jsou občasná bezohlednost k okolí při dosahování svých cílů. Takovéto vlastnosti mají většinou lidé v samostatných pozicích. Člověk s tímto primárním charakterem **cholera** je tedy vhodný pro samostatné pozice. **Melancholik** se v určitých momentech uzavírá sám do sebe, občas propadá depresím a omezuje i kontakt s lidmi. Tento typ vyzdvihuje primární osobnost schopností přemýšlet o činech svých i činech okolí, a pokud neprojevuje nahlas své myšlenky, hloubá o nich ve svém nitru. Osobnost dělá vše pro to, aby se nedopustila křivdy na ostatních, a od ostatních očekává, že jej budou vnímat pozitivně. Nejméně vlastností obsahuje osobnost charakterové vlastnosti **sanguinika**. Z kladných stránek se tedy jedná o společenskou otevřenost, vstřícnost, nemá mnoho tvůrčího talentu a není nerozvázněně upovídaný. Znaky povahových rysů **flegmatika** u testovaného naleznete opravdu v malé míře. Nejedná se tedy o osobu s přirozeností povahy se sklony k nekonfliktnímu jednání a řešení problémů kompromisní cestou. Velmi dobře si organizuje čas.

#### 2.10.4. Výsledek analýzy dotazníku, pozorování a rozhovorů se zaměstnanci

##### 2.10.4.1. Optimalizace organizační struktury a náplň práce jednotlivých pracovních pozic

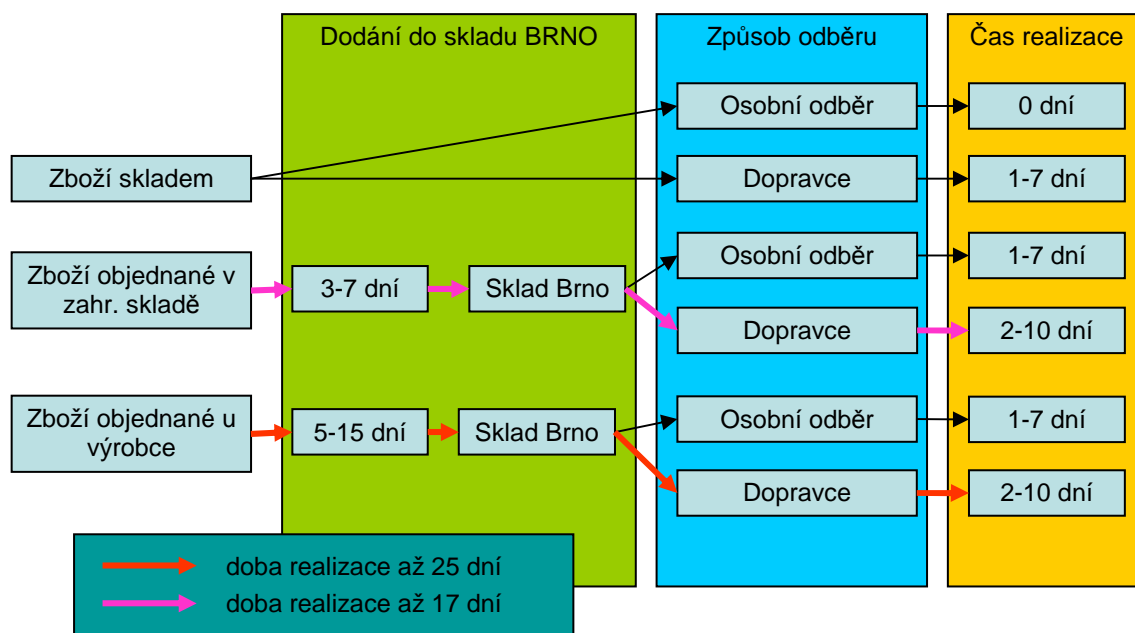
Otázky 1–5 v dotazníku byly zaměřeny na zjištění povědomí pracovníků o firemní struktuře a začlenění tázaného zaměstnance v ní. Zaměstnanci si byli většinou velmi dobře vědomi, kdo je jejich nadřízený a kdo jejich podřízený.

Obchodní manažeři nemají podle svých slov dostatečné informace a čas pro vedení podřízených interních prodejců. Podle jejich odhadu věnují administrativě, např. vedení pracovní docházky, vydávání dovolenek, rozdělování prémie, řešení provozních problémů, denně jednu hodinu až hodinu a půl. Vzhledem k tomu, že se snaží pracovní dobu trávit v terénu a přímo u zákazníků, je pro ně náročné zajišťovat vedení

přidělených interních prodejců a plnit administrativní požadavky. Těmito povinnostmi zbytečně ztrácí čas, který využijí lépe pro práci se zákazníky.

Interní prodejci nemají pocit, že jejich nadřízení mají přehled o jejich práci. Odměňováním, o kterém rozhodují manažeři prodeje, se necítí být dostatečně motivováni. Hlavní náplní práce interních prodejců je příjem a vyřízení objednávky od zákazníků. Objednávku registrují v informačním systému. Pokud je zboží skladem zajistí dopravu nebo osobní odběr zákazníka. Pokud skladem není, musí zboží objednat v zahraničním velkoskladu nebo přímo u výrobce. Zboží je přiváženo ze zahraničních velkoskladů jednou týdně. Od výrobce je zboží dodáváno vlastní dopravou nebo dopravu zajišťuje přímo dodavatel. Když je zboží dovezeno na sklad v Brně, zajistí interní prodejce jeho dopravu k zákazníkovi, nebo zákazníka vyzve k osobnímu odběru. Po vyskladnění zboží je vystavena výdejky a dodací list, na jehož základě je odeslána faktura ekonomickým oddělením. Nikdo ve firmě nekontroluje jak dlouho trvá realizace jednotlivých zakázek. Při analýze bylo zjištěno, že některé dodací termíny byly zbytečně prodlužovány z důvodu laxního přístupu interních prodejců. Obchodní případy lze rozdělit do tří kategorií:





Obr. 2.10.10 Realizace zakázek

Bohužel některé povinnosti nejsou jasně přiděleny a jejich vykonávání je nesystematické a neefektivní (např. nákup kancelářských a čistících prostředků, zajišťování úklidu).

Ke komunikačním problémům dochází nejčastěji mezi manažerem logistiky a skladníky. Navíc je manažer logistiky zahlcován organizací prací ve skladě a řešením konfliktů mezi skladníky. Nejsou prováděny centralizované nákupy balicích materiálů a technických kapalin pro sklad.

#### 2.10.4.2. Zaměstnanec svoji práci vykonává svědomitě, ale chybí mu potřebná odbornost

Někteří ze zaměstnanců vykonávají svoji práci svědomitě, jsou aktivní při plnění pracovních povinností. Chodí včas do zaměstnání. K rozšíření jejich pracovních povinností a vyššímu ohodnocení jim chybí potřebná odbornost nebo školení.

Při analýze bylo zjištěno, že pro práci ve skladu společnosti je nezbytné proškolení v řízení vysokozdvizných vozíků, bezpečnosti práce, formátování plastových desek a folií na formátovací pile. Ne všichni pracovníci ve skladu mají všechna potřebná školení. V případě čerpání dovolené nebo pracovní neschopnosti proškoleného pracovníka je velmi obtížné zajistit bezproblémový chod skladu. Není jasné vymezeno,

čí povinnost je tyto školení organizovat a vést evidenci. Dochází ke sporům, zda je tato činnost povinností ekonomického manažera, který má částečně na starosti personalistiku, nebo manažera logistiky jako nadřízeného skladníků.

Pro práci v obchodním oddělení je nutná odborná znalost plastových materiálů, znalost anglického jazyka, práce s PC, znalost práce s programy MS Office a skladovým a účetním programem Axapta. V souladu se zjištěními při analýze dotazníků zákazníků bylo zjištěno, že pracovníci obchodního oddělení nemají všechny potřebné informace pro poskytování odborného poradenství. V případě zavedení nových materiálů je velmi častým jevem neinformovanost a pouze částečná prezentace obchodních manažerů. Neexistují standardizované postupy zavádění nových materiálů do prodeje a ucelené archivování technických dat.

Zaškolování nových pracovníků je prováděno hlavně zkušenějšími pracovníky, popř. specializovanou firmou (např. bezpečnost práce, řízení vysokozdvihových vozíků, školení pro řízení služebních vozidel). Školení v oblasti materiálů je prováděno nepravidelně zahraničními obchodními zástupci dodavatelů. Školení je prováděno většinou v angličtině.

#### **2.10.4.3. Zaměstnanec má snahu pracovat dobře, ale na místě, které zastává, není pro firmu přínosem**

Zaměstnanec má snahu pracovat dobře, ale na místě, které zastává, není pro firmu přínosem. V současné době firma zaměstnává čtyři skladníky. Pracovní vytížení skladníků není během celého pracovního týdne stejné. V případě přijímání nového zboží na sklad je potřeba všech skladníků a jsou plně vytíženi. Pravidelná doprava ze zahraničních velkoskladů je jednou týdně. Ostatní zásilky od dodavatelů chodí nepravidelně, průměrně třikrát týdně. Zboží je nutné přepočítat, zkontrolovat kvalitu a uskladnit. Mimo tuto činnost jejich využitost klesá. Vhodná by v tomto případě byla rekvalifikace některého skladníka na závozníka zboží. Firma využívá k rozvozu zboží malé nákladní auto do 3,5 t, a je tedy nutné vlastnit řidičské oprávnění skupiny B. Toto oprávnění v současné době vlastní pouze jeden zaměstnanec. V případě jeho pracovní neschopnosti nebo během dovolené není nikým zastupován. Doprava zboží k zákazníkům je po dobu jeho nepřítomnosti zajišťována smluvními dopravními společnostmi. Tímto náklady na dopravu zbytečně stoupají.

#### **2.10.4.4. Zaměstnanec nevykonává svoji práci, nemá zájem se zlepšit a jeho pracovní morálka je nízká**

Bohužel ve firmě pracuje i několik zaměstnanců, kteří nevykonávají řádně svoji práci, nemají zájem se zlepšit a jejich pracovní morálka je nízká. Dva skladníci odmítli vyplnit dotazníky a neúčastnili se ani rozhovorů. Jeden z těchto skladníků má velmi špatnou pracovní morálku. Své pracovní povinnosti neplní dostatečně.

#### **2.10.4.5. Personalista**

V současné době se nikdo ve firmě nespécializuje na získávání zaměstnanců, udržování dobrých vztahu v pracovním kolektivu, školení a rozvoj zaměstnanců a jejich udržení. Uvolněná pracovní místa jsou doplňována buď zájemci z pracovního úřadu, nebo jsou volné pozice firmy uveřejňovány na webových stránkách. Výběr zaměstnance provádí buď pracovník ekonomického úseku, nebo ředitel firmy. V ojedinělých případech je využíváno služeb personálních agentur.

Udržování dobrých pracovních vztahů v kolektivu je zcela mimo zájem vedení. Jednou ročně je uspořádána vánoční večeře pro všechny zaměstnance.

#### **2.10.4.6. Ve firmě neexistuje návrh procedur pro spravedlivý nábor a výběr personálu s ohledem na zajištění kvalitního personálu**

Výběr zaměstnance provádí buď pracovník ekonomického úseku, nebo ředitel firmy. V ojedinělých případech je využíváno služeb personálních agentur. Na trhu s plastovými polotovary je silná konkurence. V případě, že je zaměstnán nevhodný kandidát na obchodního manažera a odejde buď ve zkušební době, nebo i po delší době, dochází k velkým propadům obrátů. Vzhledem k tomu, že materiály od jednotlivých výrobců jsou snadno zaměnitelné, dojde na trhu k nahrazení konkurencí a takto ztracený podíl se velmi těžce získává zpět.

### **2.11. SWOT analýza**

#### **2.11.1. Silné stránky firmy**

- firma působí na trhu již třináct let

- za tuto dobu si vybudovala širokou síť zákazníků a dobré jméno zejména kvalitními materiály a poskytovaným poradenstvím a službami
- firma má velmi dobré reference u svých dodavatelů, své závazky vůči dodavatelům plní včas
- zákazníci jsou spokojeni s fungováním skladu, termíny dopravy a dalšími službami
- zákazníci jsou spokojeni s fakturacemi a správností vydávaných dokumentů, faktury jsou odeslány do dvou pracovních dnů
- firma pro své podnikání využívá prostornou a velmi dobře vybavenou administrativní budovu a sklad

#### 2.11.2. Slabé stránky firmy

- nedostatečně proškolený personál interního prodeje, interní prodejci nemají zkušenosti s praktickým použitím materiálů
- nedostatečně proškolený personál skladu, skladníci nejsou schopni pracovat s PC a vzájemně se zastupovat
- interní prodejci nejsou motivováni k rychlému vyřizování zakázek
- ve firmě se nikdo nespécializuje na získávání zaměstnanců, udržování dobrých vztahů v kolektivu, školení a rozvoj zaměstnanců a jejich udržení
- ve firmě pracuje jen jeden řidič, z čehož vyplývá nedostatečná výtěžnost firemního auta

#### 2.11.3. Příležitosti

- v současné době a situaci na trhu dojde k „oddělování zrna od plev“ a přežije jen nejsilnější a nejschopnější
- profesiogram vytvoří zrychlení výběru
- použití pracovní agentury sníží riziko v případě špatného pracovníka
- přeškolením skladníka na řidiče dodávky je možné uspořit náklady za dopravu

#### 2.11.4. Hrozby

- obsazení pracovní pozice nevhodným obchodním manažerem
- snižující se tržby a podíl na trhu ve stavebnictví a v technických plastech

- náklady na reklamace
- nedostatečné kompetence obchodních manažerů
- komunikační problémy mezi manažerem logistiky a skladníky
- neexistují standardizované postupy zavádění nových materiálů do prodeje a ucelené archivování dat

## 2.12. Závěr analytické části

Analýzou bylo zjištěno, že ne všichni pracovníci firmy jsou těmi správnými lidmi na správném místě. Firma z tohoto důvodu nepracuje nejefektivněji a zákazníkům nejsou poskytovány nejlepší služby, včetně odborného poradenství. Firma tedy zbytečně vynakládá mzdové výdaje a platí kompenzace za nezdařilé zakázky. Po prověření dotazováním a sledováním jednotlivých pracovníků při výkonu zaměstnání došlo k odhalení problematických míst. Přeprocováním organizační struktury dojde k odstranění nedostatečných kompetencí při vedení obchodního oddělení. Obdobně úpravou organizační struktury skladu a logistiky bude zajištěna lepší komunikace mezi skladníky a manažerem logistiky. U nepřizpůsobivých pracovníků bude nejvhodnějším řešením rozvázání pracovního poměru.

### 3. Návrhy řešení

#### 3.1. Návrh na optimalizaci firemní struktury

Z výsledků analýzy dotazníků zaměstnanců vyplynulo, že pracovníci firmy mají velmi dobrý přehled o firemní struktuře a začlenění zaměstnance v ní. Rozdělení kompetencí a povinností již tak jasné není. Interní prodejní oddělení není vedeno nejefektivněji a motivace pracovníků je nízká. K nejvíce vyhraněným problémům patří konflikty mezi manažerem logistiky a pracovníky skladu. Jedná se především o komunikační problémy a zahlcování manažera logistiky organizací prací ve skladě.

Jak bylo řečeno problémem je vedení interního obchodního oddělení. Obchodní manažeři nemají dostatečné informace a čas na efektivní vedení a motivaci interních prodejců. Některé činnosti nejsou jasně přiděleny a dochází k plýtvání a zbytečným osobním konfliktům. Firma nerealizuje centralizované nákupy kancelářských potřeb, občerstvení, technického a balicího materiálu pro sklad.

Jako řešení navrhuji vytvoření nových pracovních pozic vedoucího skladu a vedoucího interního obchodního oddělení.

##### 3.1.1. Popis pracovního místa: vedoucí obchodního oddělení:

- Funkce je přímo podřízena řediteli společnosti
- Funkci přímo podléhají interní prodejci

*Náplň práce:* přiděluje a organizuje práci interních prodejců v souladu s požadavky zákazníků a manažerů prodeje. Zajišťuje práci interních prodejců v oblasti plánování a zabezpečení dodávek a plnění požadavků přidělených zákazníků. Dohlíží na vyřízení kompletního obchodní případu – od nabídky a objednání zboží u dodavatele až po dodávku k zákazníkovi. Kontroluje vystavování příslušných dokladů, které slouží jako podklady pro zpracování a vyskladnění zboží ze skladu, zajištění dokladů pro přepravu a zasílání dokladů zákazníkovi.

Vede evidenci došlé pošty, je odpovědný za vedení hotovostní pokladny, má hmotnou odpovědnost za pokladnu, vydává pokladní příjmové a výdajové doklady, které i

s hotovostí předává účetní jednou týdně, vždy poslední den v týdnu. V pokladně kromě hotovosti spravuje ceniny – poštovní známky.

Vedoucí oddělení dále organizuje centralizovaný nákup kancelářských potřeb pro celou firmu a balicích materiálů pro sklad, objednává drobné opravy kancelářského vybavení. Objednávky do 5000,- finančně schvaluje manažer ekonomického oddělení, nad 5000,- je schvaluje ředitel společnosti.

*Školení:* zajišťuje potřebná školení všech pracovníků obchodního oddělení, zejména nově přichozích zaměstnanců. Provádí archivaci technických listů a certifikací ve spolupráci s obchodními manažery a dodavateli.

*Personalistika:* vede docházkové listy pro pracovníky obchodního oddělení a předává je mzdové účetní. Vede evidenci přesčasů jednotlivých pracovníků. Rozděluje prémie určené pro interní obchodní oddělení.

*Ostatní:* Vedoucí obchodního oddělení je povinen kontrolovat a zajišťovat pořádek administrativní budovy, objednává úklidové služby, zajišťuje společný nákup čistících prostředků, nápoje pro zaměstnance a občerstvení pro obchodní partnery při jednáních.

*Kategorizace pracovního místa:* druhá kategorie

*Podmínky činnosti:* Vedoucí obchodního oddělení má pracovní místo ve společné kanceláři obchodního oddělení. Ke své práci používá osobní počítač. Vedoucímu je přidělen mobilní telefon a v případě potřeby využívá služební auto spolu s vedoucím skladu.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle nějž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu 18 000 Kč
  - b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v Dodatku smlouvy. Měsíční pohyblivá složka je vyplácena na základě plnění plánovaných ekonomických ukazatelů (tržby, zisk).
- požadované vzdělání: středoškolské

- praxe: 2 roky v obchodním oddělení, řidičský průkaz skupiny B
- jazykové znalosti: angličtina, základní znalosti
- další předpoklady: komunikační a organizační schopnosti, systémovost v přístupu k práci, flexibilní myšlení, kulturnost jednání a společenská pohotovost
- osobní vlastnosti: samostatnost v práci, sebeovládání, autorita v kolektivu, psychická vyrovnanost, spolehlivost, ochota přijmout riziko a odpovědnost
- zdravotní stav: dobrý

### 3.1.2. Popis pracovního místa: vedoucího skladu:

- Funkce je přímo podřízena manažeru logistiky.
- Funkci přímo podléhají skladníci a řidič.

*Náplň práce:* Vedoucí skladu organizuje, přiděluje a kontroluje práci skladníků při příjmu, výdeji zboží a jeho evidenci. Příjem zboží organizuje na základě příslušných dokladů – dokumentů (příjemka zboží, výdejka, potvrzená objednávka). V případě nutnosti je povinen zajistit vykládku a příjem zboží i mimo pracovní dobu. Připravuje doklady pro nakládky zboží dopravcům a provádí kontrolu dle dokladů.

*Formátování a úprava prodávaných materiálů:* provádí organizaci práce na formátovací pile. Vede evidenci a určuje pořadí zpracovávání zakázek formátování produktů dle požadavků objednaných zákazníkem a předaných obchodním oddělením. Nářezový plán je vypracován obchodním oddělením. Připravuje podklady pro fakturaci formátování zákazníkovi, tzn. zaznamenává množství a čas formátování do nářezového plánu. Tento plán předává v kopii obchodnímu oddělení.

*Evidence materiálů:* zajišťuje vedení skladových karet a čitelné označování materiálů na skladě. Při prodeji méně než celého kusu je povinen evidovat zůstatek (počet a rozměr), a to v informačním systému firmy (Axapta), a kontroluje fyzické označení štítkem s příslušnými údaji daného kusu materiálu.

*Hmotná odpovědnost:* každý pracovník skladník je povinen podepsat Dohodu o hmotné odpovědnosti za schodek v evidenci skladových produktů. Vedoucí skladu odpovídá za vedení archivu těchto dohod.



*Personalistika:* vede docházkové listy pro pracovníky skladu a předává je mzdové účetní. Vede evidenci přesčasů jednotlivých pracovníků. Rozděluje prémie určené pro sklad.

*Údržba:* Dohlíží na dodržování bezpečnosti práce ve skladě, používání a nákup ochranných pomůcek. Zajišťuje potřebná školení všech pracovníků skladu, např. školení na obsluhu vysokozdvíhových vozíků, bezpečnosti práce, obsluhy a údržby manipulační techniky, obsluhy a údržby formátovací pily. Objednává drobné opravy zařízení skladu, které do 5000,- finančně schvaluje manažer ekonomického oddělení a nad 5000,- ředitel společnosti. Nákup balicího materiálu objednává u vedoucího obchodního oddělení.

*Ostatní:* Vedoucí skladu je povinen kontrolovat a zajišťovat pořádek ve skladu.

Kategorizace pracovního místa: druhá kategorie

*Podmínky činnosti:* vedoucí skladu má pracovní místo v kanceláři, oddělené ve skladě vedle převlékárny. Vedoucí skladu používá ke své práci osobní počítač a skladové hospodářství vede v systému Axapta. Vedoucímu skladu je přidělen mobilní telefon a v případě potřeby využívá služební auto spolu s vedoucím obchodního oddělení.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle nějž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu 18 000 Kč
  - b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v Dodatku smlouvy. Měsíční pohyblivá složka je vyplácena na základě plnění plánovaných ekonomických ukazatelů (tržby, zisk).
- požadované vzdělání: středoškolské
  - praxe: 3 roky, řidičský průkaz skupiny B
  - jazykové znalosti: nejsou podmínkou
  - další předpoklady: praktické znalosti a zkušenosti s prací ve skladě, komunikační a organizační schopnosti, systémovost v přístupu k práci, flexibilní myšlení
  - osobní vlastnosti: samostatnost v práci, sebeovládání, autorita v kolektivu, psychická vyrovnanost, spolehlivost, ochota přijmout riziko a odpovědnost

- zdravotní stav: dobrý

**Zdůvodnění:** hlavním cílem práce manažerů prodeje je aktivní vyhledávání nových zákazníků a získávání zakázek od stávajících zákazníků. Z těchto důvodů tráví většinu pracovní doby mimo kancelář. Je pro ně tedy náročné zajišťovat vedení přidělených interních prodejců a plnit administrativní požadavky, např. vedení pracovní docházky, vydávání dovolenek a rozdělování prémie. Těmito povinnostmi zbytečně ztrácí čas, který využijí lépe pro práci se zákazníky. Denně věnují hodinu až hodinu a půl těmto činnostem.

Vytvořením pozice vedoucího pracovního oddělení dojde k mnohem efektivnějšímu vedení a motivaci těchto pracovníků. Vedoucí, který je přítomen po celou pracovní dobu, může mnohem flexibilněji reagovat na potřeby a požadavky a spravedlivě rozděluje prémie jako motivaci k lepším výkonům. Analýzou bylo zjištěno, že termíny dodání se v některých případech mohou prodloužit až na 17, nebo 25 dní. Vedoucí obchodního oddělení bude kontrolovat dodržování co nekratších termínů dodání. Nová objednávka zboží bude ihned registrována do informačního systému. V případě, že zboží je skladem a termín vyřízení objednávky přesáhne 2 pracovní dny, bude požadovat na prodejci zdůvodnění. Pokud zboží není skladem a musí být objednáno v zahraničí, je maximální termín dodání k zákazníkovi předpokládán 9 dnů. V případě objednání zboží u výrobce je maximální termín dodání 17 dnů. Po dosažení tohoto termínu musí interní prodejce zdůvodnit zdržení zakázky. Zkrácení doby realizace dodávek je jistě konkurenční výhodou.

Náplní práce pro nově vytvořené pracovní místo budou činnosti, které doposud nebyly přiděleny, nebo byly vykonávány nesystematicky. Důležitou povinností je centralizovaný nákup kancelářských, čisticích a provozních potřeb pro celou firmu a balicích materiálů a technických kapalin pro sklad. Objednává drobné opravy kancelářského vybavení. Objednávky do 5000,- finančně schvaluje manažer ekonomického oddělení, nad 5000,- schvaluje ředitel společnosti.

Podle účetní evidence firma v průměru měsíčně za období od 1. 1. 2008 – 31. 12. 2008 utratila za nákup:

- kancelářských potřeb

11 500 Kč

- balícího materiálu pro sklad 15 000 Kč
- nápojů pro zaměstnance a občerstvení pro obchodní partnery 4 000 Kč
- čistící, úklidové a provozní prostředky 5 000 Kč
- technické kapaliny (destilovaná voda, oleje pro údržbu atd.) 3 000 Kč
- celkem 38 500 Kč

Při centrálním nákupu očekáváme úsporu nákladů 15–20%, tj. 5 775–7 700 Kč měsíčně.

Roční úspora nákladů by se pohyboval v rozmezí od 69 300 do 92 400 Kč.

Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že mezi skladníky a manažerkou logistiky je problém v komunikaci. Hlavním cílem funkce vedoucího skladu je systematické vedení skladového hospodářství a zajišťování dopravy pro nákup a prodej produktů, vedení jednání a výběrových řízení s cílem zajištění úspory nákladů na dopravu a sledování pohybu a celkové velikosti skladových zásob s ohledem na požadované ekonomické ukazatele společnosti. Řešení některých problémů skladu a jeho chodu (např. zajišťování oprav a údržba zařízení skladu, kontrola a organizace formátování, systematická kontrola množství a kvality materiálů na skladě) zbytečně zatěžuje manažera logistiky..

Zřízením funkce vedoucího skladu dojde k přesunu těchto povinností a kompetencí. Manažer logistiky zaměří svoji práci na efektivní nákup a dopravu od dodavatele k zákazníkovi.

Podle účetní evidence firma v průměru měsíčně za období od 1. 1. 2008 – 31. 12. 2008 utratila za:

- dopravu od dodavatelů v EU 70 000 Kč
- dopravu od dodavatelů v ČR 18 000 Kč
- dopravu k zákazníkům vlastním autem 35 000 Kč
- dopravu k zákazníkům smluvními dopravci 25 000 Kč
- celkem 148 000 Kč

Pokud firma bude pravidelně provádět výběrová řízení na dopravce, lze očekávat úsporu nákladů 8–12 % nákladů. Měsíčně tedy 11 840–17 760 Kč.

Roční úspora nákladů by se tedy pohybovala v rozmezí od 142 080 do 213 120 Kč.

Vedoucí skladu má povinnost zajistit pravidelná školení skladníků, jednak při práci s vysokozdvihným vozíkem, dále pak na práci na formátovací pile.

Podle účetní evidence bylo za rok 2008 odepsáno z důvodu poškození při manipulaci na skladě nebo byl vystaven dobropis na zboží z důvodu špatného naformátování v celkové hodnotě **180 621 Kč**. Nelze zabránit všem ztrátám materiálu, neboť při formátování může dojít ke zničení materiálu, např. z důvodu skryté vady vzniklé již při výrobě. V drtivé většině případů však došlo k reklamacím z důvodu špatného používání pily, především kvůli nepřesnosti měření a nepochybně dutinkových materiálů.

**Návrh řešení:** V interním oddělení v současné době pracuje pět prodejců, kteří dobře znají fungování firmy a organizaci práce ve firmě. Výběrem jednoho z nich lze urychlit zavedení nové organizační struktury do praxe. Nevýhodou by mohlo být snaha jet i nadále ve starých kolejích, ale tomuto problému se dá předejít výběrem vhodného kandidáta.

**Jako nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici vedoucího obchodního oddělení doporučuji: interní prodejce, žena, 33 let, vdaná**

Ve firmě pracuje již od roku 2001. Psychologická analýza odpovídá všem požadavkům na toto pracovní místo. Jedná se o člověka, jehož primární osobnost sangvinika dodává dynamičnost a faktickou touhu dostat svým cílům a předsevzetím, často bez ohledu na využití prostředky. Sekundární typ choleric modeluje výše uvedenou osobnost schopnostmi řídit sám sebe i ostatní, v delegování úkolů a ke sklonům k workoholismu. Práce a materiální zázemí je pro tohoto člověka důležité. Tato osoba představuje někoho, kdo umí velmi dobře řešit krizové situace a při jednání s lidmi vyžaduje přímočaré a otevřené jednání.

Obdobná situace je i ve skladě. Zde pracují čtyři skladníci a jeden řidič.

**Jako nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici vedoucího skladu doporučuji: muž, 35 let, ženatý**

Ve firmě pracuje od roku 2007. Odpovídá všem požadavkům na toto pracovní místo. Podle výsledků psychologické analýzy je nekonfliktní, velmi dobře s ním lze vyjít. Je cílevědomý, avšak v kolektivu působí trochu nevýrazně. Není urážlivý, dobře odolává pracovním a okolním tlakům, zachovává si klid, reaguje chladnokrevně a soustředěně za každé situace. Vnitřní vyrovnanost zaměstnavatel ocení u tohoto osobnostního typu, pokud jej zařadí do funkce, kde je např. potřeba řešit problémy zákazníků, nebo tam, kde je třeba organizovat administrativu. Tento člověk neuráží, naslouchá ostatním a většinou neskáče ostatním do řeči. Na druhé straně také ale nevymýšlí nové projekty, většinou nepřichází s novým nápadem a občas deleguje svojí odpovědnost na druhé, nebo se jí i předem zříká. Testovaný je schopen překvapit svými výsledky v uvažování. Plánování svého času testovaný zvládá opravdu dobře. Určité chyby zde však nalézt můžeme, ale všeobecně se dá tvrdit, že se jedná o člověka s velmi dobrou organizační schopností.

**Časový harmonogram:** Oba navrhovaní kandidáti jsou zaměstnanci firmy. Pokud budou mít o nabízené pracovní místo zájem, je možné s nimi uzavřít nové pracovní smlouvy od následujícího kalendářního měsíce.

### 3.2. Návrh na rekvalifikaci skladníka na novou pracovní pozici řidič/skladník

Firma jako jednu ze služeb svým zákazníkům poskytuje rozvoz zboží na území ČR. Rozvoz je zabezpečován malým nákladním vozidlem do 3,5 t. Firma zaměstnává jen jednoho řidiče. V případě nemoci nebo čerpání dovolené je rozvoz zboží organizován smluvními dopravními společnostmi. Náklady na tuto dopravu jsou průměrně měsíčně 25 000,- Kč.

Navrhuji rekvalifikovat jednoho skladníka na pracovní pozici řidič/skladník.

Jeden ze skladníků bude rekvalifikován na pracovní pozici řidič/skladník. V případě potřeby zastoupí za řidiče dodávky a auto nebude zbytečně odstaveno nebo se mohou s rozvázkou střídat. Pracovní doba prvního řidiče bude od 6:00, pracovní doba řidiče/skladníka bude od 8:00. Rozvoz zboží bude prodloužen na dobu od 6:00 do 16:30.

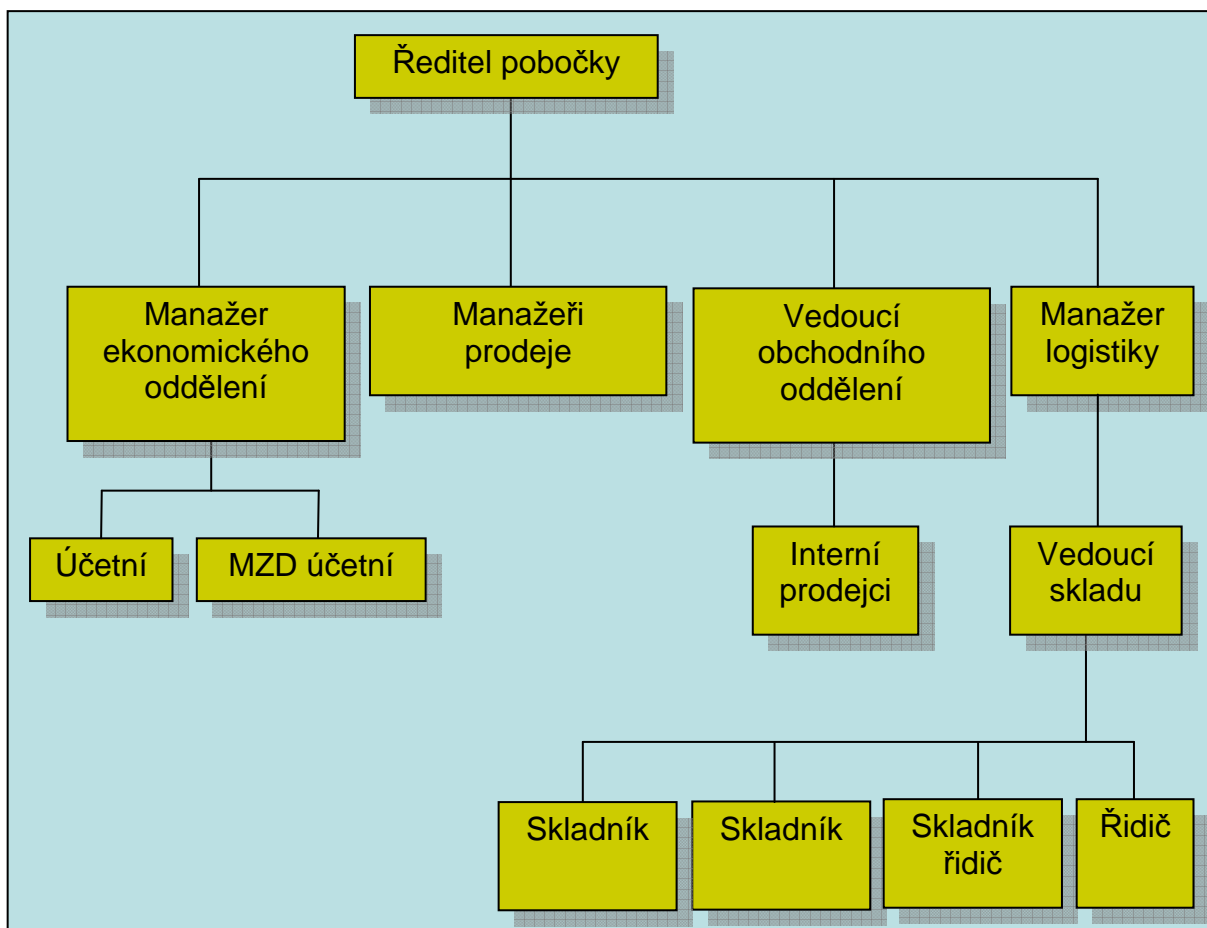
Náklady na smluvní dopravu činí průměrně měsíčně 25 000 Kč. Náklady na vlastní dopravu dosahují průměrně měsíčně 35 000 Kč. Náklady na jeden kilometr jsou propočteny na 8 Kč/km. Dopravní společnosti si účtují 13–15 Kč/km. Úspora na jeden kilometr je tedy 5–7 Kč/km. Průměrně najezdí vlastní auto 4000–4500 km v měsíci. Celková úspora při používání vlastního auta je při navýšení o 2000 najetých kilometrů (místo smluvních dopravců) 10 000–14 000 Kč/měsíčně.

**Předpokládaná roční úspora nákladů 120 000–168 000 Kč.** Náklady na autoškolu se v Jihomoravském kraji pohybují mezi 7000–11 000 Kč. Navrhuji polovinu částky nechat uhradit zaměstnanec v případě, že podá výpověď.

**Na tuto rekvalifikaci doporučuji: skladník, muž, 26 let, svobodný**

Podle psychologické analýzy se jedná se o velmi dynamickou osobnost, která řeší své úkoly a pracovní povinnosti velmi efektivně a přesně. Je schopen velmi rychle vyhodnotit situaci a pragmaticky řešit nastavené překážky. Tato osoba se drží svých cílů a dosahuje jich někdy i tzv. s použitím „nestandardních metod“. Práce jej maximálně uspokojuje a má sklony k workoholismu. Negativními vlastnostmi jsou občasná bezohlednost k okolí při dosahování svých cílů. V určitých momentech se uzavírá sám do sebe, občas propadá depresím a omezuje i kontakt s lidmi. Velmi dobře zvládá své plánování času.

Tento zaměstnanec musí absolvovat autoškolu a získat řidičské oprávnění skupiny B. Poplatek za autoškolu uhradí zaměstnavatel, v případě výpovědi do dvou let od závěrečné zkoušky, však zaměstnanec uhradí polovinu školného. Tato podmínka bude upravena Dodatkem Pracovní smlouvy.



Obr. 3.2.1 Začlenění nových pracovních pozic v organizační struktuře

### 3.3. Návrh na vytvoření systému školení obchodního oddělení

Analýzou dotazníků zákazníků bylo zjištěno, že pracovníci interního oddělení jsou nedostatečně proškolení. Nejsou schopni podávat dostatečně odborné informace o materiálech. Zákazníci jsou odkazováni na externí prodejce a ti musí na tyto dotazy odpovídat. Tímto dochází k jejich zbytečnému zdržování při jejich vlastní práci. Zákazníci, kteří poptávají zboží ve velkoskladu, jsou většinou pouze drobní odběratelé. Ve firmě neexistující standardizované postupy zavádění nových materiálů do prodeje a ucelené archivování dat.

Každý obchodní manažer je odborníkem ve svém resortu. Poskytuje odborné znalosti a jeho kontakt se zákazníky mu umožňuje důkladné seznámení s praktickým použitím materiálů (například techniky polepování, potisku, lepení, svařování). Při vyřizování reklamací získává velmi důležité informace o technických vlastnostech.

Někteří výrobci poskytují školení o nabízených materiálech. Školení jsou poskytována zdarma nebo za poplatek.

Jako řešení navrhuji vytvoření interní směrnice, která bude upravovat systém školení pracovníků obchodního oddělení.

Předmětem této směrnice je povinnost provádět pravidelná školení jednou za tři měsíce. Školení provádí příslušný obchodní manažer – reklamní produkty, stavební produkty, technické produkty. Pokud manager absolvuje školení u dodavatele, do 14 dnů proškolí ostatní pracovníky.

**Zdůvodnění:** cílem firmy je dodávat zákazníkům kvalitní materiál a další služby pro jejich výrobu. Zákazníci se neobejdou bez technických informací a potřebují podporu při získávání zkušeností při zpracování. Důležité pro udržení služeb na vysoké úrovni je, aby všichni obchodníci byli plně kompetentní a byli schopni poskytnout poradenství na stejné úrovni.

Většina dodavatelů je schopna a ochotna provést školení o svých materiálech, přičemž nejvhodnější je proškolení všech zaměstnanců přímo ve firmě. Pokud to není možné, např. někteří dodavatelé mají vybudovaná vlastní speciální školící zařízení, je proškolen jeden či více obchodníků, kteří budou povinni do 14 dnů provést školení celého obchodního oddělení. Dále zajistí vyvzorování materiálu, obstarají technické listy a certifikáty a provedou fyzickou prezentaci.

Nejvhodnější kandidáti pro školení jsou manažeři prodeje. Většinu pracovní doby tráví u zákazníků a přímo v praxi vidí aplikace materiálů a problémy, které musí zákazníci řešit. Mohu tedy nejlépe formulovat své dotazy směrem k výrobcům. Z každého školení bude proveden zápis o nejdůležitějších bodech a veškeré získané materiály, jako jsou technická data a brožury o použití budou centrálně archivovány vedoucím obchodního oddělení buď fyzicky ve složkách, nebo elektronicky v PC.

Pokud proběhne školení přímo u dodavatele nebo výrobce, je proškolený pracovník povinen provést školení ostatních zaměstnanců do 14 dnů. Obchodní manažeři budou pravidelně vždy na konci kvartálu organizovat školení interních prodejců, kde budou



prezentovat nasbírané informace, popř. ukázky aplikací.. Pokud bude na trh uváděn nový výrobek, bude školení provedeno vždy příslušným manažerem prodeje.

Není možné přesně zjistit, o kolik zakázek a v jaké hodnotě firma z výše popsaného důvodu přišla. Situace na trhu je velmi vyrovnaná a odborné poradenství spolu s dalšími službami se stane konkurenční výhodou oproti ostatním subjektům působících na našem trhu.

**Kalkulace:** Obchodní manažeři věnují týdně odpovídání na dotazy drobných odběratelů průměrně 6–8 hodin. Průměrná hodinová mzda manažera je 280 Kč/hod. Průměrná hodinová mzda pracovníka interního oddělení je 140 Kč/hod.

Měsíční mzdové náklady na práci manažera prodeje jsou 6 720–8960 Kč.

Měsíční mzdové náklady na práci interního prodejce jsou 3 360–4480 Kč.

Úspora mzdových nákladů při poskytování informací zákazníkům interními prodejci činí 50 %. **Odhadovaná roční úspora dosáhne 40 320–53 760 Kč.** Obchodní manažeři mohou navíc každý měsíc věnovat 24–32 hodin navíc velkým zákazníkům nebo v tomto čase mohou kontaktovat nové potencionální odběratele.

Náklady na proškolení pracovníků interního oddělení budou představovat mzdy manažerů prodeje. Kalkulace mzdových nákladů tvoří při periodickém opakování školení čtyřikrát ročně po dvou hodinách celkem 8 hodin, mimořádná školení při zavádění nových materiálů dvakrát ročně po dvou hodinách, 4 hodiny. Celkem ročně předpokládáme 12 hodin školení. Mzdové náklady na manažera prodeje budou 3 360 Kč. Náklady na vzorky nebudou příliš vysoké, dodavatelé první vzorky většinou poskytují zdarma. Další materiál bude stát odhadem okolo 1 000 Kč/rok.

### 3.4. Návrh na vytvoření systému školení skladníků

Z rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno několik problému skladu. Problém byl již řešen v návrhu na vytvoření pracovního místa vedoucího skladu. V návrhu na vytvoření systému školení skladníků budeme podrobně řešit systém a druhy školení.

Jak již bylo popsáno výše, podle účetní evidence bylo za rok 2008 odepsáno z důvodu poškození při manipulaci na skladě, nebo byl vystaven dobropis na zboží z důvodu

špatného naformátování v celkové hodnotě 180 621 Kč. Nelze zabránit všem ztrátám materiálu. Při formátování může dojít ke zničení materiálu, např. z důvodu skryté vady vzniklé již při výrobě. V drtivé většině případů došlo k reklamacím z důvodu špatného používání pily. Nepřesnost měření, neprofukování dutinkových materiálů.

Podmínkou pro přijetí na místo skladníka není práce s PC, pro bezproblémový chod skladu je však minimální práce s počítačem nutná. Doklady pro příjem a výdej na sklad připravuje vedoucí skladu, v jeho nepřítomnosti by měl být každý ze skladníků schopen tyto doklady v Axapta najít a vytisknout.

Pro práci ve skladě je nutné být podle zákona proškolen v bezpečnosti práce a požární ochrany BOZP atd.

Jako řešení navrhuji vytvoření interní směrnice, která bude upravovat systém školení pracovníků skladu.

Předmětem této směrnice bude povinnost organizovat a provádět pravidelná školení jednou za rok a při nástupu nového zaměstnance. Školení objedná vedoucí skladu u specializované firmy, nebo provede školení sám, např. práce na PC s programem Axapta.

**Zdůvodnění:** Při skladování materiálů jsou používány vysokozdvizné vozíky. Pro práci s nimi je nutné vlastnit oprávnění, tj. Průkaz řidiče manipulačních vozíků a Potvrzení o opakovaném školení řidičů manipulačních vozíků. Součástí školení je zkušební test, základní předpisy v oboru a jejich změny, dopravní řád, postup při dopravní nehodě, první pomoc, rozbor příčin úrazů a poruch v provozu, seznámení se z nařízením vlády č. 24/2003 Sb., kterým se stanovují technické požadavky na strojové zařízení. Každý skladník, který toto oprávnění nevlastní, jej získá na náklady firmy. V případě výpovědi do dvou let od získání tohoto oprávnění, zaměstnanec uhradí polovinu platby. Tato podmínka bude upravena Dodatkem Pracovní smlouvy. Nový zaměstnanec musí toto oprávnění získat nejpozději do jednoho měsíce od nástupu do zaměstnání. Oprávnění je vydáváno Institutem výchovy a bezpečnosti práce. Náklady na proškolení jednoho pracovníka jsou 200 Kč/ročně. Proškolení se týká v současné době pěti zaměstnanců. Roční náklady tedy jsou 1000 Kč a školení zajistí firma. Zkušební komisař provede školení a závěrečné přezkoušení. O provedeném školení je vyhotoven a podepsán

dokument Záznam o opakovaném školení obsluhy motorových vozíků. Proškolením personálu se zabrání poškození materiálů neodbornou manipulací na skladě.

Formátovací pila byla zakoupena roku 2002 u firmy Epimex s. r. o., která provádí i servis v případě poruchy. Firma je schopná provádět i zaškolení nových pracovníků. Školení budou probíhat vždy ve skladě firmy při přijetí nového zaměstnance. Školení stávajících zaměstnanců budou prováděna jednou ročně spolu s revizí a pravidelným servisem pily. Po skončení školení bude sepsán protokol, který bude podepsán proškoleným zaměstnancem. Zaměstnanec bude proškolen nejen jak formátovat, ale také jak provádět údržbu na pile. Z důvodu nešetrného zacházení se v roce 2008 zvýšila poruchovost pily a za opravy a náhradní díly bylo zapláceno **65 960 Kč**.

Vedoucí skladu provede školení na PC pro všechny zaměstnance skladu. Vypracuje manuál pro snadnou obsluhu programu Axapta – výhradně skladové operace. Po proškolení bude skladník schopen vyhledávat ve skladových položkách a vytisknout výdejku a příjemku.

Školení bezpečnosti práce budou prováděna jednou ročně externí specializovanou firmou. Účast je povinná. Zaměstnanci, kteří mají povolení řídit služební vozidla, se musí zúčastnit školení řidičů. Toto školení bude zabezpečovat externí firma.

**Časový harmonogram:** Vedoucí skladu zajistí a organizuje všechna školení potřebná pro výkon funkce. Pro nového zaměstnance zajistí potřebná školení do jednoho měsíce od nástupu, pro stávající zaměstnance zajišťuje školení periodicky jednou ročně nebo dle zákona. Vede evidenci těchto školení a účast zaměstnanců. Ceny těchto školení se pohybují v Jihomoravském kraji mezi 5 000–10 000 Kč.

### 3.5. Návrh na ukončení pracovního poměru

Analýzou bylo zjištěno, že ve firmě pracuje i několik zaměstnanců, kteří mají nízkou pracovní morálku a nemají zájem o dění ve firmě. Tento problém se týká zejména pracovníků skladu.

**Navrhují ukončení pracovního poměru se skladníkem, 30 let, rozvedený, dle Zákoníku práce.**

*Zdůvodnění:* Tento zaměstnanec není pro firmu přínosem. Jeho pracovní morálka je nízká, porušuje pracovní kázeň. Při dalším prohřešku mu bude písemně uděleno napomenutí a pokud během následujících šesti měsíců opět poruší pracovní kázeň bude s ním rozvázán pracovní poměr s výpovědní lhůtou dvou měsíců.

### 3.6. Návrh na řešení problému s náborem nových zaměstnanců, rozvoje a vzdělávání pracovníků, personalistika.

Ve firmě není vytvořena specializovaná pozice personalisty, který by se staral o nábor, výběr, výcvik a rozvoj personálu, plánování lidských zdrojů, analýzu pracovních míst a rolí. Nikdo není kompetentní k zajišťování slušného zacházení a zajišťování rovných příležitostí, poradenství pro zaměstnance, řešení stížností, pracovní kázně, zdraví a bezpečnosti.

Výběr zaměstnanců, uzavírání smluv a propouštění je v současné době v kompetencích ředitele společnosti nebo ekonomického manažera. Posuzování výkonu zaměstnanců, jejich odměňování je v kompetencích liniových manažerů.

V některých organizacích fungují samostatná personální oddělení, jejichž zaměstnanci vykonávají všechny výše uvedené aktivity.

Jako řešení navrhuji

- 1. varianta: zřízení pozice personalisty**
- 2. varianta: uzavření smlouvy se specializovanou personální agenturou**

Analýzou ekonomických faktorů bylo zjištěno, že situace podniku je silně ovlivněna současným stavem recese ekonomiky. Firma dodává své zboží do stavebního a reklamního průmyslu. Trh zaznamenává od listopadu roku 2008 výrazné snižování obrátu. V resortu s reklamními materiály není situace tak kritická jako v sektoru stavebnictví a technických plastů. Podobný vývoj zaznamenávají i ostatní konkurenti, takže nejbližší době lze očekávat, že bude docházet k řadě krachů a bankrotů. Na trhu se udrží jen nejsilnější firmy, které se budou schopny se situací vyrovnat. Jedním z kroků, které povedou ke zvrácení nepříznivého vývoje, je mobilizace lidského potenciálu ve

firmě. Je nutné rozvíjet, motivovat a vzdělávat klíčové pracovníky, a to zejména obchodní oddělení. K realizaci tohoto návrhu může firma využít buď vlastního personalistu, nebo si najmout specializovanou personální agenturu.

Zdůvodnění první varianty: zřízení pozice personalisty

### 3.6.1. Popis pracovního místa: personalista

- Funkce je přímo podřízena řediteli společnosti

Profil personalisty<sup>45</sup>: personalista musí mít teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce. Musí být částečně psycholog i právník, musí umět jednat s lidmi a sám se neustále rozvíjet a učit. Nedílnou součástí musí být i důkladná znalost prostředí firmy. Při svých rozhodnutích si musí být vědom souvislostí a důsledků při zavádění změn do oblasti řízení lidských zdrojů, přičemž souvislostmi je zde myšleno nejen vnitřní prostředí ve firmě, ale i oborové okolí podniku.

*Náplň práce:* Personalista zajišťuje, organizuje a koordinuje nábor, výběr, výcvik, rozmístění a rozvoj zaměstnanců. Vypracovává a neustále zdokonaluje metodiku plánování lidských zdrojů a analýzu pracovních míst a rolí. Provádí průzkum trhu práce a vyhledává vhodné kandidáty na uvolněné pozice. Ve spolupráci s ředitelem společnosti uzavírá pracovní smlouvy a propouští nadbytečné nebo nevyhovující pracovníky. Zajišťuje slušné zacházení a zajišťuje rovné příležitosti pro všechny. Spolupracuje s liniiovými manažery při posuzování výkonu zaměstnanců, jejich odměňování a motivování a poskytuje poradenství pro zaměstnance. Ve spolupráci s odpovědnými pracovníky řeší stížnosti, pracovní kázeň, zdraví a bezpečnost na pracovišti. Kontroluje dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Kategorizace pracovního místa: dvě kategorie

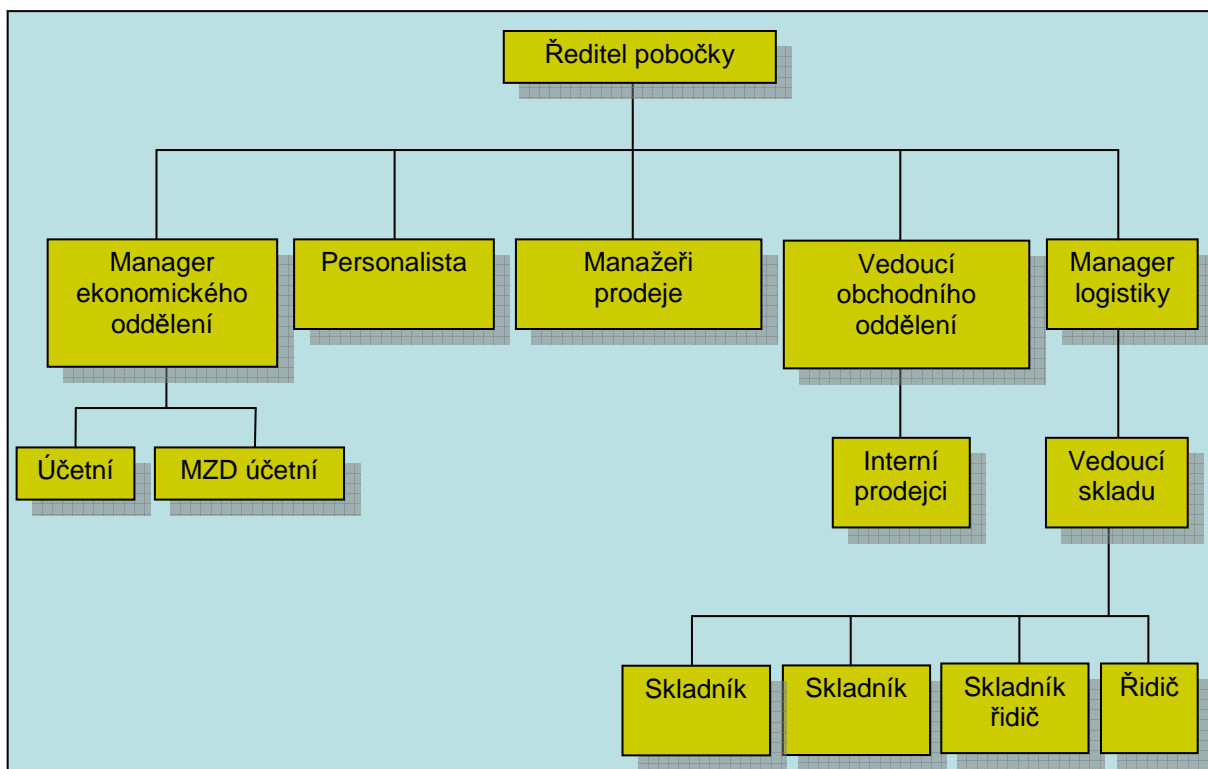
*Podmínky činnosti:* Personalista má pracovní místo ve společné kanceláři s manažerem ekonomického oddělení. Ke své práci používá osobní počítač. Personalistovi je přidělen mobilní telefon a v případě potřeby využívá služební auto spolu s vedoucím skladu a vedoucím obchodního oddělení.

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. s. 21–22.

*Způsob odměňování:* součástí Pracovní smlouvy je čl. V, podle něž zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas a sestávající ze

- a) základního platu 28 000 Kč
  - b) pohyblivé části mzdy. Vyplacení pohyblivé části mzdy vyplývá z plnění konkrétních úkolů určených v Dodatku smlouvy. Měsíční pohyblivá složka je vyplácena na základě plnění plánovaných ekonomických ukazatelů (tržby, zisk).
- požadované vzdělání: vysokoškolské, středoškolské s ekonomickým zaměřením
  - praxe: 2 roky v obchodní firmě na pozici personalisty, řidičský průkaz skupiny B
  - jazykové znalosti: angličtina, základní znalosti
  - další předpoklady: komunikační a organizační schopnosti, flexibilní myšlení, systémovost v přístupu k práci, kulturnost jednání a společenská pohotovost
  - osobní vlastnosti: samostatnost v práci, sebeovládání, autorita v kolektivu, psychická vyrovnanost, spolehlivost, ochota přijmout riziko a odpovědnost, schopnost motivovat ostatní kolegy
  - zdravotní stav: dobrý



*Obr. 3.5.1 Začlenění personalisty do organizační struktury*

Zdůvodnění druhé varianty: uzavření smlouvy s personální agenturou

Situace na trhu vyžaduje rychlé a kvalitní řešení. Výběr vhodného kandidáta na pozici personalisty může firmě trvat i několik měsíců. Rychlejší řešení je využít služeb personální agentury, která může začít pracovat ihned a její pracovníci mají bohaté zkušenosti jak po odborné stránce, tak je zároveň umí ze zkušenosti uplatňovat v praxi příjemným, srozumitelným a účinným způsobem. Odměna pro personální agenturu je závislá na rozsahu spolupráce. Při obsazení pracovní pozice je výše odměny obvykle stanovena ve výši tří měsíčních platů, v případě vyhledávání méně odborných pracovníků, např. skladníků, je odměna pouze ve výši jednoho platu nebo předem dohodnutého paušálního poplatku. Personální agentura je zodpovědná za zaměstnance, kterého doporučí a v případě, že je s ním zaměstnavatel nespokojen je poplatek nebo jeho část vrácena.

### 3.6.2. Nabídka služeb personálních agentur

- Recruitment: Zprostředkování pracovníků do trvalého pracovního poměru, vyhledání a výběr zaměstnanců klasickým způsobem, zapůjčení pracovníků různých profesí na časově omezené období.
- Agenturní zaměstnávání: dočasné přidělení pracovníků k uživateli dle aktuálních potřeb, vyhledání kandidáta agenturou a následné zaměstnání, zaměstnávání pracovníků, určených nebo vyhledaných klientem
- Outsourcing: Kompletní zajištění chodu určitých úseků firem formou poskytnutí kompletní služby
- Outplacement: Poradenství a pomoc při dalším uplatnění propouštěných zaměstnanců
- Přímé oslovení vytipovaného kandidáta, většinou využívané u vyšších manažerských pozic
- Libovolně dlouhý čas na poznání nových zaměstnanců formou vyzkoušení a teprve následného zaměstnání
- Personální a rozvojový audit: systémové a personální audity zaměřené na diagnostiku všech zdrojů využitelných při dalším rozvoji firem. Analýza, hodnocení a doporučení, jež pomáhají nalézt, určit a pojmenovat silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů. Posouzení způsobu personální práce a z toho vyplývající návrhy úprav stávajících metod a koncepce nových postupů.
- Vedení mzdové agendy: Vedení mzdové agendy týmem zkušených odborníků
- Sestavení profesiogramu: sestavení podrobného popisu pracovních pozic z hlediska dodavatelsko-odběratelských vztahů uvnitř i vně firemního sociálního systému, analýza procesů a pozičních vztahů, vypracování typizovaných pozic a obecných profesiogramů s kvalifikačními požadavky
- Systematické kariérové plány: reflexe a tvorba plánů profesionálního a pozičního růstu pracovníků,

Postup spolupráce s personální agenturou:

- Detailní seznámení se s požadavky a očekáváním zaměstnavatele pro zajištění výběru vhodného uchazeče



- Personální agentura na vlastní náklady inzeruje, vytváříme databázi CV, požaduje od uchazečů doplňující informace, osvědčení, licence ap. a provádíme základní selekci vhodných uchazečů.
- Pokud kandidát vyhovuje základním požadavkům, je pozván k individuálním pohovorům. Pracovník agentury zkoumá odborné kompetence, osobnostní charakteristiky, očekávání a motivaci uchazeče a informujeme jej o nabízené pozici. Dále v případě potřeby ověří poskytnuté reference a otestuje požadované jazykové znalosti.
- Na základě výsledků těchto pohovorů vybereme vhodné uchazeče na další kolo výběrového řízení.
- Provedeme psychologickou diagnostiku se zaměřením na osobnostní a výkonové vlastnosti uchazeče.
- Pokud kandidát vyhovuje, je kontaktován s firmou, v případě, že si firma kandidáta skutečně vybere, podepíše Pracovní smlouvu. Personální agentura poskytuje po sjednanou garanční dobu poradenství v oblasti personálních vztahů, související s obsazovaným pracovním místem.
- Poskytne záruku na bezplatnou náhradu uchazeče, který z jakéhokoli důvodu ukončil pracovní poměr v garanční době.
- Platba za zprostředkování je vyplácena v případě úspěšného vyhledání a nástupu nového zaměstnance. Pohybuje se okolo 2–3 platů přijímaného zaměstnance, není-li dohodnuto jinak.

Výhody spolupráce s pracovní agenturou:

- Řeší záležitosti, jež jsou pro manažery z organizace nepříjemné nebo nebezpečné. Typickým příkladem je rozloučení se s lidmi, ke kterým mají manažeři silné citové pouto (například pokud spolu organizaci od začátku budovali) a kteří dnes z nějakého důvodu nejsou dále vhodní.
- Věnuje se záležitostem (oborům, postupům apod.), na které manažeři prostě nemají čas. Zajišťuje tak strategické potřeby, které se pod tlakem operativy (dosahování zisku, nahrazování výkonů nekompetentních pracovníků manažerem apod.) ocitají mnohdy na okraji manažerských priorit. Jedná se např. o rozvoj pracovníků, týmovou spolupráci a synergii, výběry nových zaměstnanců atd.

- Poskytuje manažerovi nové stimuly, např. nové techniky a postupy ovlivňování lidí (terapeuticko-poradenské techniky, koučování atd.) nebo celé nové teorie a modely zacházení s jednotlivci a sociálními systémy.
- Do vědomí manažerů se v diskusích staví tak, aby nad jeho myšlenkami a postoji museli přemýšlet jinak, než jsou dosud zvyklí, a tím jim umožňuje rozšiřovat rejstřík řešení všech manažerských otázek.

#### 4. Závěr DP

Cílem diplomové práce bylo vytvořit optimální firemní strukturu. Vytvořením nové struktury bylo zajištěno, že lidé, kteří jsou v současné době ve firmě zaměstnáni, popř. v budoucnu budou zaměstnáni, jsou těmi nejlepšími pracovníky z hlediska kompetencí a kognitivního přístupu. Optimalizací struktury dosáhne firma vyšší efektivity práce, motivační vedení podřízených zaručí zvýšení produktivity a úrovně poskytovaných služeb zákazníkům. Realizací návrhů na vhodné proškolení, popřípadě rekvalifikaci, pracovníků získá firma kompetentní a odborně vybavené zaměstnance, kteří budou svojí smysluplnou činností přispívat k plnění vytyčených firemních cílů.

Snahou je zajistit nejlevnější a nejefektivnější způsob získávání zaměstnanců, udržování dobrých vztahů v pracovním kolektivu, školení a rozvoj zaměstnanců a jejich udržení. Zřízením funkce personalisty nebo využíváním služeb personálních agentury lze zajistit nejlevnějšího a nejefektivnějšího způsobu vyhledávání kandidátů a zajištění personálních činností v souladu s nejmodernějšími trendy v oboru řízení lidských zdrojů.

Důležitým krokem je zamezit vzniku nejasností a křížení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků při plnění úkolů definováním popisu pracovních funkcí, čímž došlo k jasnému vymezení povinností a kompetencí. Uvolnění pracovníků od nadbytečných úkolů jim umožnilo plně se soustředit na vyšší výkon v jejich práci. Sestavením profesigramu nově vytvořených pracovních pozic bylo zrychleno a zjednodušeno obsazení těchto pracovních míst.

##### ***Odstranění nedostatků***

- nedostatečná motivace a kontrola pracovníků interního oddělení
- dlouhé dodací termíny
- nejsou realizovány centralizované nákupy
- komunikační problémy mezi manažerem logistiky a skladníky
- ve firmě pracuje jen jeden řidič, nedostatečná výtěžnost firemního auta

Návrhem na optimalizaci firemní struktury byl odstraněn problém rozdělení kompetencí a povinností v obchodním oddělení. Byl odstraněn konflikt mezi manažerem logistiky a pracovníky skladu. Byly jasně přiděleny povinnosti a kompetence nově vzniklým

funkcím vedoucího obchodního oddělení a vedoucího skladu. Centralizováním nákupů se realizují úspory kancelářských potřeb, občerstvení, technického a balicího materiálu pro sklad. Zřízením funkce vedoucího skladu byly přesunuty povinnosti a kompetence manažera logistiky. Tento přesun mu umožnil zaměřit se svoji práci na efektivní nákup a dopravu od dodavatele k zákazníkovi. Výběrovými řízeními na dopravce dochází k úsporám na dopravu. Jeden ze skladníků je rekvalifikován na pracovní pozici řidič/skladník. V případě potřeby zastoupí za řidiče dodávky a auto nebude zbytečně odstaveno nebo se mohou s rozvázkou střídat. Zvyšuje se tím vytiženost dodávkového auta a uspoří se náklady na smluvní dopravce.

- nedostatečně proškolený personál interního prodeje, interní prodejci nemají zkušenosti s praktickým použitím materiálů
- neexistují standardizované postupy zavádění nových materiálů do prodeje a ucelené archivování dat

Byl upraven systém školení pracovníků obchodního oddělení. Byla určena odpovědná osoba, která je povinna provádět pravidelná školení o materiálech a informovat o aktuálním stavu jednou za tři měsíce. Školení provádí příslušný obchodní manažer dle segmentu trhu. Pokud manažer absolvuje školení u dodavatele, do 14 dnů proškolí ostatní pracovníky, zajistí vyvzorování materiálu a fyzickou prezentaci, technické listy a certifikace, archivaci provede vedoucí obchodního oddělení.

- nedostatečně proškolený personál skladu, skladníci nejsou schopni pracovat s PC a vzájemně se zastupovat
- náklady na reklamace

Vedoucí skladu má povinnost zajistit pravidelná školení skladníků jednou za rok, a při nástupu nového zaměstnance, pro práci s vysokozdvížným vozíkem a s formátovací pilou. Školení objedná vedoucí skladu u specializované firmy, nebo ho provede sám, např. práce na PC s programem Axapta.

- ve firmě se nikdo nespécializuje na získávání zaměstnanců, udržování dobrých vztahů v kolektivu, školení a rozvoj zaměstnanců a jejich udržení
- použití pracovní agentury snižuje riziko v případě špatného pracovníka
- obsazení pracovní pozice nevhodným pracovníkem

Řešení personálních otázek bylo navrženo ve dvou variantách

1. varianta: zřízení pozice personalisty
2. varianta: uzavření smlouvy se specializovanou personální agenturou

Pokud práce personální agentury přinese ovoce bude pro firmu přínosem tuto spolupráci i nadále rozšiřovat a prohlubovat.

Ekonomické zhodnocení (shrnutí)

- Při centrálním nákupu očekáváme úsporu nákladů 15–20 %, tj. roční úspora nákladů 69 300–92 400 Kč.
- Pokud firma bude pravidelně provádět výběrová řízení na dopravce, lze očekávat úsporu nákladů 8–12 %. Roční úspora nákladů bude 142 080–213 120 Kč.
- Celková roční úspora při používání vlastního auta a dvou řidičů, je při navýšení o 2000 najetých kilometrů (místo smluvních dopravců) 120 000–168 000 Kč.
- Úspora nákladů po proškolení špatného naformátování bude v celkové hodnotě 180 621 Kč.
- Úspora nákladů na opravu pily a náhradní díly bude ročně 65 960 Kč.

Každodenní praxe prověří, zda a do jaké míry je nová organizační struktura a navrhované rozdělení povinností a pravomocí účinné. Po realizaci výše uvedených návrhů na řešení zjištěných nedostatků, by měla firma v horizontu šesti až deseti měsíců znovu analyzovat aktuální stav a chod firmy. Pokud bude zjištěno, že stále přetrvávají stejné nedostatky, nebyla navrhovaná řešení provedena dle doporučení, nebo s dostatečnou razancí. V případě, že se znovu objeví křížení povinností a kompetencí, nebo další vývoj ve firmě přinese nové úkoly, které bude třeba řešit, bude potřeba firemní strukturu opětovně optimalizovat.

Každá firma a podnikatelské prostředí ve kterém existuje, se stále mění a vyvíjí. Přichází nové trendy, moderní technologie a stejně tak se mění i požadavky zákazníků. Firma musí všechny tyto měnící se okolnosti dobře sledovat a rychle na ně reagovat. Optimalizace firemní struktury a řízení lidských zdrojů podle nejnovějších poznatků jsou nikdy nekončícím procesem.

## 5. Seznam použité literatury

### Knihy

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada. 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*.1. vyd. Praha: Portál. 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- COLEMAN, R. a BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 2. vyd. Praha: Management Press.1994. 156 s. ISBN 80-85603-68-3.
- DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- FOOT, M.a HOOK, C. *Personalistika*.1. vyd. Praha: Computer Press. 2000. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2 .
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Brno: Computer Press.1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KEIRSEY, D. *Jaký jste typ osobnosti?*. 1. vyd. Praha: Grada. 2006. 172 s. ISBN 80-247-1425-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press. 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R. a SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LUKÁŠOVÁ, R., RAIS, K. *Organizace a lidé*. 3. vyd. 1999, Str. 82, ISBN 80-214-1385-9.
- PARKINSON, M., *Testy osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2006.153 s. ISBN 80-247-1508-2 (brož.).
- POKORNÝ, J. *Personální management*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM. 2006. 64 s. ISBN 80-214-3204-7.
- STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: Aspi a. s. 2005.116 s. ISBN 80-7357-094-7.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X .
- STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex. 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- WALKER, J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada. 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

## **Periodika**

Ekonom: Týdeník Hospodářských novin. Praha: Economia, a. s. ISSN 1210-0714.

HN Hospodářské noviny: Deník pro ekonomiku a politiku. Praha: Economia, a. s. ISSN 0862-9587.

Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast. Praha: ASPI, a. s. ISSN 0032-6208.

Týden: zpravodajský týdeník. Praha: Sebastian Pawlowski, Mediacop s. r. o. ISSN 1210-9940.

## **Elektronické zdroje**

Pilecká, Věra. Kognitivní aspekty procesu vyhledávání informací. *Ikaros* [online]. 2006, roč. 10, č. 9 [cit. 2009- 04-11].

Dostupný na www:<<http://www.ikaros.cz/node/3592>>.

URN-NBN:cz-ik3592. ISSN 1212-5075.

Radim Hasalík, Outplacement: jak zvládnout propouštění zaměstnanců . *Itbiz* [online].

7.5.2008. [cit. 2009-02-10].Dostupný na www:<<http://www.itbiz.cz/outplacement>>.

ISSN 1802-1581

Graf Kč / EUR a USD od 17.4.2008 do 11.5.2009, ČNB, grafy. *Kurzy.cz* [online]. 2009.

[cit. 2009-04-17]. Dostupný na www: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-17.4.2008/>>.

Nezaměstnanost v EU v únoru citelně vzrostla na 7,9 %, v eurozóně se vyšplhala na 8,5 %. *Patria online*[online]. 2009. [cit. 2009-04-15].

Dostupný na www: <<http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1390098/eurostat-nezamestnanost-v-eu-v-unoru-citelne-vzrostla-na-79-v-eurozone-se-vysplhala-na-85-.html>>.

System EKO-KOM. *Ekokom*[online].[cit. 2009-04-05].

Dostupný na www: < <http://www.ekokom.cz/scripts/detail.php?id=68>>.

JELÍNEK, P.Testování personálního profilu. [CD-ROM] 2001.

## **Firemní materiály**

Směrnice ŘS S - 01/05.

Interní směrnice pro sklad Brno, č. 1/2006.

Interní směrnice pro sklad Brno, č.2/2006.

Popis pracovní funkce, příloha pracovních smluv.

### **Zákony a vyhlášky**

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Rozhodnutí Krajské hygienické stanice Jihomoravského kraje ze dne 29.9.2003 č.j. BM/2809/KP/HP-ZET 258/2000 Sb., § 82 odst. 2 písm.a), c) ve smyslu vyhlášky MZ ČR č. 89/2001.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - platné znění (od 1. 1. 2009).



## 6. Seznam příloh

Dotazník pro zákazníky firmy

Dotazník „Moje schopnosti“

Dotazník pro zaměstnance

Grafické vyhodnocení dotazníku „Moje schopnosti“