

**AMBIS vysoká škola, a.s.**  
**Katedra ekonomie a managementu**

## **Personální činnosti v podniku ABC**

**Bakalářská práce**

**Autor:** **Ivana Spanillerová**  
Ekonomika a management podniku

**Vedoucí práce:** **PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu.

Svým podpisem stvrzuji, že jsem seznámena se skutečností, že práce bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím informačního systému AMBIS vysoké školy, a.s.

V Odoleně Vodě, dne 25. 4. 2021

*Ivana Spanillerová*

### **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Marcele Palíškové, Ph.D. za ochotu, odborné vedení a cenné rady, které mi poskytla při psaní této práce.

Dále bych ráda poděkovala manažerce společnosti ABC za poskytnuté informace, ochotu a čas.

# Zadání práce

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2020/2021

Studentka:	Ivana Spanillerová
UČO:	39330
Program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a management podniku
Téma:	Personální činnosti v podniku ABC
Topic:	Personnel activities in the company ABC
Vedoucí bakalářské práce:	PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.
Cíl práce:	<p>Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza personálních činností v podniku ABC a návrh opatření ke zvýšení jejich efektivity.</p> <p>Metody: Rešerše odborné literatury, analýza interních materiálů, porovnání teorie s praxí a polostrukturovaný rozhovor s Office manažerkou.</p> <p>Obsahem teoretické části bude vysvětlení souvisejících pojmů a shrnutí základních teoretických poznatků.</p> <p>V praktické části se budu zabývat rozbořením/analýzou jednotlivých personálních činností.</p> <p>Struktura: Úvod Teoretická část 1. Strategický význam řízení lidských zdrojů 2. Personální činnosti (procesy) 2.1 Plánování pracovních míst 2.2 Popis a specifikace pracovního místa 2.3 Ziskávání zaměstnanců 2.4 Vyběr zaměstnanců 2.5 Přijímání pracovníků 2.6 Adaptace pracovníka 2.7 Řízení pracovního výkonu 2.8 Odměňování zaměstnanců 2.9 Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praktická část 3. Použitá metodika 4. Představení společnosti 4.1. Strategie společnosti, vize, mise, hodnoty 4.2 Struktura společnosti 5. Popis personálních činností ve vybraném podniku ABC 5.1 Personální plánování 5.2 Popis a specifikace pracovního místa 5.3 Ziskávání zaměstnanců 5.4 Vyběr zaměstnanců 5.5 Přijímání pracovníků 5.6 Adaptace pracovníka 5.7 Řízení pracovního výkonu 5.8 Odměňování zaměstnanců 5.9 Rozvoj a vzdělávání pracovníků 6. Polostrukturovaný rozhovor 7. Shrnutí a doporučení. Závěr.</p>
Základní prameny a odborná literatura:	<p>STÝBLO, Jiří. <i>Jak vybírat spolupracovníky</i>. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.</p> <p>BLÁHA, Jiří, Ales MATEJCIUC a Zdenka KAŇÁKOVÁ. <i>Personalistika pro malé a střední firmy</i>. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2006. 284 s. ISBN 8025103749.</p> <p>KOČIANOVÁ, Renata. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.</p> <p>KOUBEK, Josef. <i>Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky [Management Press, 2001]</i>. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.</p> <p>ARMSTRONG, Michael. <i>Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy</i>. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</p>

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je zaměřena na personální činnosti ve vybraném podniku ABC. Cílem práce je zhodnocení současného stavu prováděných personálních činností a identifikace jejich silných a slabých stránek. V bakalářské práci bylo pro tyto účely použito metody porovnání teorie s praxí, která vedla k závěrečnému vyhodnocení a navržení případných opatření, směřovaných k jejich zlepšení.

V teoretické části jsou obsaženy načerpané teoretické poznatky z odborné literatury. Tato část je zaměřena na strategický význam řízení lidských zdrojů a specifikaci personálních činností.

Praktická část zahrnuje seznámení s organizační strukturou, činností společnosti, důkladný rozbor personálních činností v podniku, vyplývající z poskytnutých informací a podnikových interních materiálů.

## **Klíčová slova**

Personální činnosti, pracovník, organizace, pracovní místo, lidské zdroje

## **Annotation**

This bachelor's thesis focuses on personnel activities in the selected company ABC. The aim of the thesis is to assess the current state of the personnel activities being carried out and to identify their strengths and weaknesses. In the bachelor's thesis, methods of comparing theory with practice were used for these purposes, which led to the final evaluation and design of possible measures aimed at improving them.

The theoretical part contains the theoretical knowledge gained from the specialized literature. This section focuses on the strategic importance of human resources management and the specification of personnel activities.

The practical part includes familiarization with the organizational structure, activities of the company and a thorough analysis of personnel activities in the company, resulting from the information provided plus the internal materials of the company.

## **Key words**

Personnel activities, worker, organization, job, human resources

# Obsah

Úvod .....	8
I. Teoretická část .....	10
1. Strategický význam řízení lidských zdrojů .....	10
2. Personální činnosti .....	11
2.1 Plánování pracovních míst .....	14
2.2 Popis a specifikace pracovního místa .....	16
2.3 Získávání zaměstnanců .....	18
2.4 Výběr zaměstnanců .....	22
2.5 Přijímání pracovníků .....	23
2.6 Adaptace pracovníka .....	25
2.7 Řízení pracovního výkonu .....	26
2.8 Odměňování zaměstnanců.....	28
2.9 Rozvoj a vzdělávání pracovníků .....	29
3. Použitá metodika .....	32
II. Praktická část.....	33
4. Představení společnosti .....	33
4.1 Strategie společnosti, vize, mise, hodnoty .....	34
4.2 Struktura společnosti .....	35
5. Popis personálních činností ve Společnosti ABC.....	36
5.1 Personální plánování .....	38
5.2 Popis a specifikace pracovního místa .....	39
5.3 Získávání zaměstnanců .....	40
5.4 Výběr zaměstnanců .....	42
5.5 Přijímání pracovníků .....	44
5.6 Adaptace pracovníka .....	45
5.7 Řízení pracovního výkonu .....	46
5.8 Odměňování zaměstnanců.....	47

5.9 Rozvoj a vzdělávání pracovníků .....	49
6. Polostrukturovaný rozhovor.....	50
7. Shrnutí a doporučení .....	51
Závěr.....	53
Seznam použité literatury:.....	55
Seznam obrázků: .....	57
Seznam tabulek: .....	57
Seznam příloh:.....	57

# Úvod

Každá organizace je svým způsobem jedinečná, avšak zásadním společným prvkem jsou lidé a jejich kompetence, které zásadně ovlivňují chod a výkonnost organizace. Zvláště velkou pozornost by měla organizace věnovat prováděným personálním činnostem, které v zásadě zkvalitňují lidský kapitál a snaží se ho efektivně využívat. Organizace by se neměla omezovat a využívat jen některé personální činnosti, ale měla by naopak rozvíjet a zkvalitňovat všechny činnosti v rámci řízení lidských zdrojů. S kvalitou personálních činností úzce souvisí spokojenost pracovníků a jejich pracovní výkon, který je odrazem úspěšnosti organizace. Na spokojenost jednotlivce může být nahlíženo různými pohledy. Proto je velmi důležité, aby bylo ke každému pracovníkovi přistupováno individuálně a v závislosti na tom zvolit vhodný nástroj k uspokojení jeho potřeb. Personální činnosti vnímám jako jeden ze základních nástrojů pro splnění cílů firmy, a to nejen těch ekonomických, ale zároveň i sociálních. To byl také hlavní důvod, proč si autorka této práce vybrala toto téma ke zpracování bakalářské práce.

Společnost, jejíž personální procesy jsou v této práci předmětem zkoumání, je po dohodě s office manažerkou, která mi poskytla veškeré potřebné informace, pojmenována jako Společnost ABC. Důvodem daného postupu je přání majitele společnosti ponechat jeho interní procesy a nastavení veřejně nepropojené s jeho firmou. Jeho přání je v předložené bakalářské práci tedy plně respektováno.

Při získávání informací o nastavených procesech v rámci personálních činností podniku ABC měla autorka této práce možnost nahlédnout do interních procesů jiného obchodního zaměření, než které doposud měla možnost ve své praxi poznat, a získat tak povědomí o tom, jak mohou být personální procesy ve firmě tohoto typu nastaveny.

Cílem bakalářské práce je posouzení personálních činností ve Společnosti ABC a návrh opatření ke zvýšení jejich efektivity. Dílčím cílem je shrnutí hlavních teoretických poznatků souvisejících s danou problematikou. K dosažení stanoveného cíle byla zvolena kombinace několika výzkumných metod, aby bylo možné získat dostatečný rozsah relevantních informací, které by umožnily posouzení zkoumaných personálních činností. Jedná se o následující metody: rešerši odborné literatury, analýzu interních materiálů, deskripci nastavení stávajících personálních postupů ve vybrané společnosti, porovnání teorie s praxí, kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru a syntézu.



Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z rešerše odborné literatury, včetně komparace názorů jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku. Obsahuje související teoretické poznatky, popis personálních činností a jejich charakteristiku. Vytváří tak vhodné teoretické východisko pro praktickou část práce.

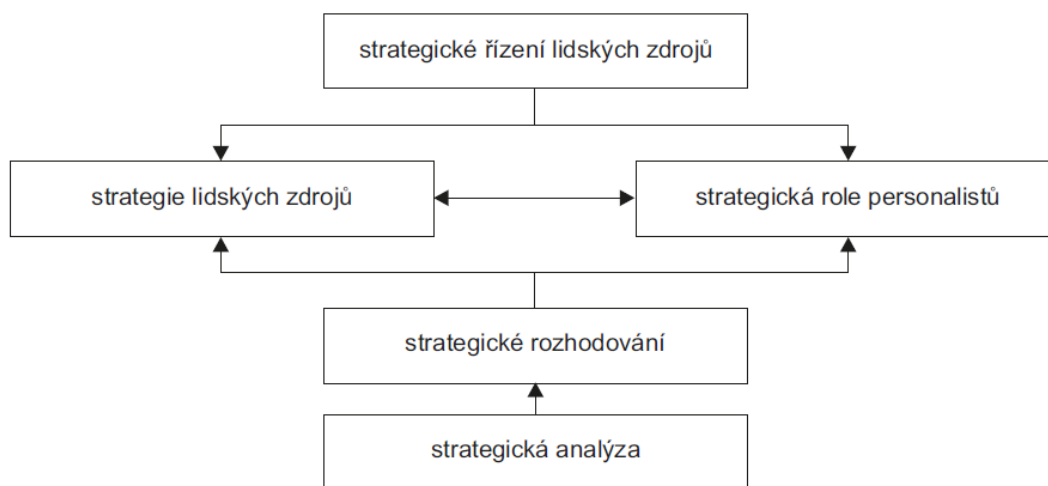
První část praktické části je věnována představení Společnosti ABC, kde je popsána organizační struktura, činnost společnosti, její hodnoty, mise a vize. Praktická část dále obsahuje popis personálních činností ve Společnosti ABC, tj. proces vytváření personální strategie, získávání pracovníků, výběr pracovníků, adaptace pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, a v neposlední řadě rozvoj a vzdělávání pracovníků. Poté jsou uvedena zjištění získaná v rámci kvalitativního výzkumu, tj. polostrukturovaného rozhovoru. V závěru praktické části jsou identifikovány silné a slabé stránky stávajících personálních činností a navržena opatření, jejichž realizace v praxi by mohla vést ke zvýšení jejich účinnosti.

# I. Teoretická část

## 1. Strategický význam řízení lidských zdrojů

V odborných publikacích se často setkáváme s pojmem „strategické řízení lidských zdrojů“. Například Koubek (2001, s. 24) uvádí, že „*strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace.*“

Strategické řízení lidských zdrojů je vždy v souladu se strategií organizace, její politikou a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů. Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je určování způsobu k dosažení vytyčeného cíle organizace. Nástrojem jsou schopní, motivovaní a kvalifikovaní pracovníci, lidé, kteří jsou schopni zajistit organizaci konkurenční výhodu. Pojetí strategického řízení lidských zdrojů zohledňuje jak celou strategii organizace, tak strategii lidských zdrojů. Vychází ze strategických rozhodnutí a stanovuje strategické priority. Strategické řízení lidských zdrojů propojuje cíle a činnosti personalistů se strategií organizace, vytváří účinné strategie v organizaci tak, aby bylo možné zhodnotit výhody, které vyplývají ze silných stránek lidských zdrojů a vyhodnotit případné hrozby (Armstrong, 2015, s. 60-61).



Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů

Zdroj: Armstrong (2015, s. 61)

Ač jsou si termíny strategické řízení lidských zdrojů a strategie lidských zdrojů podobné, nejsou však totožné a není možné je v žádném případě zaměňovat. Strategické řízení lidských zdrojů

se ve své podstatě opírá o vytvořenou strategii lidských zdrojů. V širším kontextu lze chápat strategii jako plán či postup, kterým se bude v budoucnosti organizace ubírat. Při utváření strategie je nutné zohlednit již stanovené modely v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci a formovat jednotlivé strategie. „*Strategie lidských zdrojů se pak zaměřují na záměry organizace v tom, co je potřeba udělat a co je třeba změnit.*“ (Armstrong, 2007, s. 124).

Armstrong (2007, s. 124-126) rozděluje strategie lidských zdrojů na dva základní typy:

- rámcové strategie lidských zdrojů;
- specifické strategie lidských zdrojů.

Rámcovou strategii vymezuje Armstrong (2007, s. 124) jako obecnou strategii, přičemž si organizace utváří celek jednotlivých kroků vedoucí k vytvoření ucelené specifické strategie. Každá organizace je jiná a nelze tak stanovit jednotný postup, jaký by měla organizace zvolit při vytváření strategie. Měla by se orientovat na oblasti, které jí nejvíce tíží, například rozvoj pracovníků, samotné řízení pracovníků, udržení současných pracovních sil a přilákání nových kvalitních pracovníků.

Specifická strategie lidských zdrojů se věnuje konkrétnějším cílům v podobě úsilí, které je organizace schopna vynaložit například na práci s talenty. Nastavení efektivních procesů v oblasti systému odměňování, vedoucích k uspokojování potřeb pracovníků i zaměstnavatele. Učinit takové kroky, které povedou k neustálé prosperitě organizace, vzdělávání pracovníků, zdokonalování pracovních výkonů a vztahů na pracovišti atp. (Armstrong, 2007, s. 126).

## 2. Personální činnosti

Význam a obsah personálních činností se postupně měnil. Šikýř (2016, s. 42), dělí vývoj personalistiky na tři základní období, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Pro přehlednost je uvedena stručná charakteristika jednotlivých období.

- Personální administrativa – z hlediska rozdělení rolí je personálnímu útvaru přisuzována pasivní role v podobě zajištění veškeré personální agendy související se zaměstnáváním lidí. Personální útvar je chápán jako služba, která zabezpečuje a odpovídá za správnost administrativní práce. Aktivní role je připisována manažerům, kteří rozhodují o přijetí nebo propuštění pracovníka (Dvořáková, 2012, s. 5).

- Personální řízení – jedná se o druhou fázi personální práce, která se začala objevovat u velkých organizacích od druhé poloviny 60. let. Organizace si začaly uvědomovat, že pro dosažení prosperity je nutné mít schopné a motivované pracovníky. V této souvislosti začínají vznikat personální útvary v čele s vedoucím zaměstnancem, personální práce získávají větší význam. V této fázi se personalisté specializují na jednotlivé personální činnosti, např. na hodnocení práce, mzdové formy, kolektivní vyjednávání apod. (Dvořáková, 2012, s. 5).
- Řízení lidských zdrojů – je nejnovější etapa ve vývoji personalistiky. Počátek této etapy je možné sledovat od 80. – 90. let 20. století, kdy je na zaměstnance nahlíženo jako na kvalitní lidský zdroj, který je schopen při využití všech ostatních zdrojů, jako jsou materiální, finanční, informační zdroje, zajistit organizaci konkurenceschopnost a úspěšnost. Znaky, které odlišují fázi řízení lidských zdrojů, od fáze personálního řízení jsou dosažení strategických cílů organizace pomocí lidských zdrojů, respektování vnějších podmínek a zapojení vedoucích pracovníků (Šikýř, 2016, s. 44).

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 20-21) jsou personální činnosti výhradní záležitostí personálního útvaru, jehož úkolem je nejen nastavit a realizovat tyto činnosti tak, aby pomáhaly naplnit organizační cíle v oboru lidských zdrojů, ale také poskytovat personální poradenství, jak samotným pracovníkům, tak jejich manažerům. Tyto činnosti navazují na pracovněprávní legislativu a vyplývají z dané koncepce, z analýz a metodiky. Jednoduše řečeno, personální činnosti neboli personální služby jsou činnosti, které se nezaměřují jen na člověka uvnitř organizace, v podobě uspokojování jeho potřeb a nároků. Jedná se např. i o činnosti, jejichž cílem je oslovení, přilákání, výběr a získání nového pracovníka, analýza pracovních míst, přijímání a adaptace pracovníka, aj.

Personální činnosti mají svoje systematické uspořádání. Dvořáková a kol. (2012, s. 20-21) definují personální činnosti v tomto pořadí:

- analýza a vytváření pracovních míst – podstatou analýzy pracovních míst je proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o pracovních místech, která je východiskem pro přesné vyjádření pracovních činností, pracovních podmínek a požadavků na pracovníka;
- plánování pracovních sil – cílem je optimální naplnění pracovních kapacit z hlediska množství i struktury;

- získávání a výběr pracovníků – jde o proces, jehož cílem je přilákat optimální počet potenciálních pracovníků, stanovit, jakým způsobem bude pokryta potřeba lidských zdrojů, jaká metoda bude při výběru použita, aj;
- přijímání a adaptace pracovníků – důležitou personální činností při přijímání pracovníka je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. V rámci adaptace se jedná o zařazení pracovníka na pracoviště vč. poskytnutí potřebných informací;
- mobilita v rámci organizace – jedná se o přeřazení pracovníka na jinou pracovní pozici;
- organizace práce a pracovní podmínky – na pracovní podmínky mohou působit některé okolnosti, které ovlivňují výkon pracovníka. Jsou to technické či technologické, organizační, ekonomické, hygienické vlivy;
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků – nezanedbatelnou součástí v procesu řízení pracovního výkonu je hodnocení a vypracování vhodných metod pro posouzení hodnocení pracovníka;
- vzdělávání pracovníků a rozvoj pracovníků – zahrnuje hned několik činností. Určování potřeby vzdělávání v organizaci, plánování a samotná příprava vzdělávání, realizace, závěrečné vyhodnocení;
- odměňování pracovníků – vytvoření mzdového systému a zaměstnaneckých výhod a následná aplikace mzdového systému, rozlišení odměňování ve vztahu k pozicím;
- pracovněprávní vztahy – vznikají mezi jednotlivým zaměstnancem a zaměstnavatelem včetně kolektivních pracovních vztahů mezi zástupci (odbory) zaměstnanců a organizací;
- péče o pracovníky a jejich sociální rozvoj – do péče o pracovníky lze zahrnout péči v oblasti pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, a jiné záležitosti týkající se personálních služeb a personálního rozvoje;
- interní komunikace – dostatečná informovanost pracovníků o plánech organizace a dění v organizaci;
- personální informační systém – činnosti související se zabezpečování, uchovávání a zpracování interních údajů týkající se pracovníků.

Šikýř (2016, s. 27) charakterizuje personální činnosti jako systém činností, jehož cílem je, aby organizace co možná nejefektivněji získala, využívala, rozvíjela schopné pracovníky, s jejichž pomocí by dosahovala stanovených cílů. Jednotlivé personální činnosti a jejich účel uvádí Šikýř (2016, s. 28) v následujícím pořadí (viz obr. 2).

Personální činnost	Účel personální činnosti
<b>Vytváření a analýza pracovních míst</b>	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
<b>Plánování lidských zdrojů</b>	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
<b>Obsazování volných pracovních míst</b>	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
<b>Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců</b>	Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
<b>Odměňování zaměstnanců</b>	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulování zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
<b>Vzdělávání zaměstnanců</b>	Utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
<b>Péče o zaměstnance</b>	Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).
<b>Využívání personálního informačního systému</b>	Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Obrázek 2: Personální činnosti

Zdroj: Šikýř (2016, s. 28)

Plnění a frekvence personálních činností v organizacích se podle Koubka (2001, s. 22) liší. Tyto činnosti jsou závislé zejména na velikosti organizace. Malé podniky se zpravidla personálním službám věnují v užším záběru a méně často, než je tomu u velkých organizací. Ty se naopak těmto činnostem věnují, mnohdy díky svým specialistům v oblasti personalistiky, v plném rozsahu a s větší intenzitou. Spolupráce s externími specialisty se zaměřením na určité personální činnosti není žádnou výjimkou. Stává se tak v případech, kdy se specifické personální služby vyskytují v organizaci ojediněle.

## 2.1 Plánování pracovních míst

Jak tvrdí Koubek (2000, s. 94), hlavním nástrojem pro naplnění cílů a uspokojování potřeb organizace jsou lidé, kteří efektivně s využitím všech dostupných zdrojů vykonávají požadovanou práci. Nejedná se pouze o uspokojování potřeb organizace, ale také potřeb pracovníků. Organizace by měla dbát na to, aby pracovníkovi vytvořila příznivé podmínky

k práci. S optimálním využitím všech zdrojů je spojována organizace práce a propojování pracovníků s pracovními úkoly. V tomto kontextu se jedná o jednu z nejdůležitějších činností personální práce. Konkrétně jde o analýzu pracovních úkolů a pracovních míst a vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Tyto činnosti jsou vzájemně propojené a stávají se tak základním kamenem pro další personální činnosti, kterými jsou personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení, rozmístování, vzdělávání a odměňování pracovníků.

Plánování lidských zdrojů podle Armstronga (2015, s. 262-263) vychází z předpokladu, kolik a jaké pracovníky bude organizace potřebovat k naplnění svých současných a budoucích cílů. S plánováním lidských zdrojů souvisí další důležité činnosti, jako je například plánování následnictví, využívání flexibilní práce nebo řízení talentů. Armstrong (2015, s. 263) rozděluje plánování lidských zdrojů na tvrdé pojetí plánování, které se zabývá především odhadem potřeby počtu schopných zaměstnanců a měkké pojetí plánování, které zohledňuje otázky týkající se nabídky a poptávky po pracovnících, jejich rozvoje a postoje.

Koubek (2001, s. 87) uvádí: „*Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétně lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly*

*a) v potřebném množství (kvantita);*

*b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);*

*c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;*

*d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;*

*e) flexibilní a připravené na změny;*

*f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;*

*g) ve správný čas a*

*h) s přiměřenými náklady.“*

Šikýř (2016, s. 86) definuje personální plánování jako nepřetržitý systematický proces, který se stává východiskem pro strategické rozhodování managementu. Vede k naplnění strategických cílů, vizí organizace způsobem, jímž určuje současnou i budoucí potřebu pracovníků. Lze tedy říci, že pro plánování potřeby pracovníků je nutné odhadnout, kolik a jaké zaměstnance bude

organizace z krátkodobého i dlouhodobého hlediska potřebovat. Vše vychází z předpokládané poptávky po produktech nebo službách, které jsou prostřednictvím pracovníků tvořeny.

Plánování lidských zdrojů rozděluje Šikýř (2016, s. 86) na tři fáze:

- plánování potřeby pracovníků;
- plánování pokrytí potřeby pracovníků;
- plánování personálního rozvoje pracovníků.

Plán **potřeby pracovníků** je podle Šikýře (2016, s. 86) realizován na základě celofiremního dlouhodobého plánu a na základě ročního finančního plánu. Personální plánování následně posuzuje, jakým způsobem bude plánování **pokrytí potřeby pracovníků** naplněno. Zda budou volná pracovní místa obsazena z vnějších nebo vnitřních zdrojů organizace a doporučit taková opatření, která povedou k vyřešení nedostatku či nadbytku pracovních sil.

Při zjištění předpokladu nadbytku pracovníků může organizace přistoupit k následujícím krokům. Zavádí opatření související s pracovní dobou (jedná se například o omezení přesčasů, vymezuje pracovní dobu atp.) Snaží se obsadit volné pracovní pozice pracovníky uvnitř organizace. Přistupuje k redukci pracovních poměrů (dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti). Posledním krokem bývá ukončení pracovních poměrů (pracovní poměry s pracovníky, kteří jsou ve zkušební době). Pracovní poměry na dobu určitou, pracovní poměry na dobu neurčitou ukončuje zaměstnavatel formou dohody nebo výpovědi (Šikýř, 2016, s. 90).

Šikýř (2016, s. 87), stejně jako Armstrong (2015, s. 271) se shodují v tom, že součástí personálního plánování je také **plánování personálního rozvoje**, naplňovat očekávání pracovníků v souvislosti s jejich kariérním rozvojem, plánováním následnictví na manažerských pozicích atp.

## 2.2 Popis a specifikace pracovního místa

Koubek (1995, s. 41) tvrdí, že pojem pracovní místo nezahrnuje pouze funkci jako takovou, ale obsahuje další nezanedbatelné složky, jako jsou znalosti, dovednosti, schopnosti čili kompetence pracovníka potřebné k vykonání určité práce. Patří sem také odpovědnost za vykonanou práci a stimuly vedoucí k vnitřnímu uspokojení zaměstnance.

Koubek (2001, s. 66-68) dále uvádí, že popis pracovního místa obsahuje množství informací, které je potřeba analyzovat a odlišit od jiných pracovních míst. Popisu pracovního místa



předchází tzv. analýza pracovního místa, jejíž cílem je shromáždit a vyhodnotit veškeré získané informace o pracovním místě, metodách práce, podmínkách práce a jejich vzájemném vztahu k ostatním pozicím. Na základě výsledků analýzy pracovního místa je možno specifikovat požadavky na pracovníka, který bude pracovní místo vykonávat. Analýza pracovního místa je v závislosti na charakteru pracovního místa velmi obsáhlou a časově náročnou záležitostí. Analýza by měla být zaměřená na otázky, ze kterých vyplývají jednoznačné odpovědi vztahující se k popisu pracovního místa a specifikaci pracovního místa. Analýza se zpravidla dělí na dvě části, a to část zaměřenou na pracovní úkoly a podmínky a část, která se týká pracovníka samotného.

**Otázky zaměřené na pracovní úkoly a podmínky:** Název pracovní pozice (funkce) a začlenění do organizačního útvaru? Jaké úkoly, činnosti se na dané pozici vykonávají a jak často se vykonávají? Jaký je rozsah odpovědností? Jaké metody, stroje, materiál se k vykonávání práce využívají? Jsou do plnění úkolů zapojeni ještě další pracovníci? Jaké je pořadí vykonávaných úkolů (z hlediska určování priorit, obtížnosti, frekvence)? Kam podle organizační struktury pozice spadá (nadřízenost, podřízenost)? Kde je pracovní pozice vykonávána a jaké jsou pracovní podmínky (stabilní pracoviště, hlučnost, prašnost, aj.)? Jaké normy jsou kladeny? (Koubek, 2001, s. 66-67).

**Otázky zaměřené na pracovníka:** Jaké jsou fyzické předpoklady pro výkon práce (fyzická zdatnost, manuální zručnost, vzhled, zdravotní způsobilost, aj.)? Jaké duševní předpoklady jsou nutné k výkonu práce (získané znalosti, intelekt, jazyková vybavenost)? Jakými dovednostmi pracovník disponuje (psychomotorické dovednosti, komunikační dovednosti, aj.)? Jaká je požadovaná úroveň vzdělání a kvalifikace (stupeň dokončeného vzdělání)? Jaké pracovní zkušenosti, praxi daná pozice vyžaduje? Jaké povahové vlastnosti jsou na pozici žádoucí (schopnost vést podřízený pracovní tým, postoje, názory, samostatnost, aj.)? (Koubek, 2001, s. 68).

Důležitost otázek se odvíjí od pracovní pozice a není vždy zapotřebí analyzovat všechny informace k pracovnímu místu. Odpovědi na otázky poskytují ucelený pohled na pracovní místo včetně specifikace požadavků na pracovníka v reálném momentu zkoumání. Pro zajištění adekvátních odpovědí je nutné, pracovat s poskytnutými informacemi v současnosti. Nelze je přetvářet podle ideálních představ o pracovním místě, formovat do podoby, jak by měl vypadat popis pracovního místa. (Koubek, 2001, s. 66-68).

Zdrojů pro získání potřebných informací k analýze se v organizaci nachází celá řada.

Podle Kocianové (2007, s. 70) se jedná o tyto zdroje informací:

- současní pracovníci na pracovních místech;
- proškolení pozorovatelé;
- přímý nadřízený;
- odborníci nebo specialisté se zaměřením na analýzu pracovních míst s potřebnou kvalifikací; možnost využití i externího odborníka z jiné organizace;
- pracovníci na podobných pozicích nebo dokonce podřízení daného místa;
- další odborníci, např. techničtí experti (v oblasti používané techniky a technologie na daném místě);
- dokumentace poskytující podrobné informace o pracovním místě (původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány a postupy při využívání technologií apod.).

Metody používané k analýze pracovních míst jsou podle Koubka (2001, s. 76-79) zejména:

- funkční metoda – jedná se o již sestavené popisy a obsah pracovních míst, jak dané organizace, tak převzaté od jiných organizací;
- metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) – univerzální metoda je založená na komplexním dotazníku, jenž posuzuje jednotlivé pracovní prvky, činnosti;
- metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) – dotazníková metoda se zaměřením na manažerské pozice, zjišťující přesné informace o náplni práce, odpovědnosti, pravomoci atp.

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 82), dobře sestavený popis a specifikace pracovního místa poskytuje personalistům výchozí pozici pro další personální činnosti jako je: personální plánování, naplnění volných pracovních míst vhodnými kandidáty a jejich výběr, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, rozvoj pracovníků aj.

## 2.3 Získávání zaměstnanců

Podle Koubka (2000, s. 181) „získávání pracovníků je personální činnost, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“

Hroník (2007, s. 119-120) uvádí, že jednou z klíčových činností obvykle vykonávanou personalisty je získávání a vyhledávání pracovních sil. Získávání pracovníků je pro organizaci důležitým krokem spojený s další zásadní činností, a to přímo s výběrem pracovníka. Aby bylo možné k tomuto kroku přistoupit, musí si organizace nejdříve zhodnotit dosavadní obsazenost pracovních míst a stanovit, jakým způsobem bude volné nebo nově vytvořené pracovní místo obsazeno. Rozhodnutí o způsobu obsazování by mělo pramenit z revize pracovních míst. Je také žádoucí definovat, kdo bude nábor vykonávat.

Při obsazování pracovních míst je nutné nejprve rozhodnout, z jakých zdrojů se bude pracovní místo obsazovat. Podle Hroníka (2007, s. 119) existují dvě možnosti:

- externí zdroje – potenciální uchazeči o pracovní místo vedení v evidenci úřadu práce, zaměstnanci konkurenčních organizací aj;
- interní zdroje – vlastní zaměstnanci.

Koubek (2000, s. 190) doplňuje tyto dva základní zdroje ještě o:

- doplňkové zdroje – např. studenti, důchodci, ženy na mateřské.

Výhodou vnitřních zdrojů je podle Šikýře (2016, s. 87), lepší orientace pracovníka v prostředí organizace, snazší začlenění do pracovního kolektivu, organizace pracovníka dobře zná a dokáže ho motivovat k lepším výkonům. Značnou nevýhodou obsazování pozic vnitřními zdroji je znemožnění přínosu nových zkušeností a ztráta možného potenciálu skýtající vnější zdroje. Pro organizace je obvykle výhodnější pokrýt potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů.

Šikýř tvrdí, že (2016, s. 87) získávání pracovníků z vnějších zdrojů nese své výhody zejména v širokém výběru pracovních sil, které svými novými myšlenkami, schopnostmi, pohledy mohou být pro organizaci velkým přínosem. Je snazší získat odborně kvalifikované pracovní síly z venku. Negativními faktory při získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou finanční náklady vynaložené například na inzerci, organizace musí vynaložit více úsilí a investovat více času na hledání vhodného kandidáta i v případě jeho adaptace. Organizace se pro získání pracovníků z vnějších zdrojů rozhodují v případě, že není možnost obsazení volné pozice pracovníkem z vnitřních zdrojů.

Hroník (2007, s. 120-121) ve své publikaci rozlišuje dvě možnosti vyhledávání a získávání pracovníků:

- prostřednictvím vlastních sil – personální útvar, manažer nebo dokonce vlastník organizace;

- prostřednictvím externích sil – na trhu existuje několik typů firem, které se specializují na zprostředkování zaměstnání.

Jak uvádí Koubek (2001, s. 118-120), při získávání pracovníků se vždy jedná o oboustranný informační proces. Na jedné straně stojí organizace, která aktuálně potřebuje pracovní sílu. Na straně druhé je potenciální uchazeč. Ať už jde o současného pracovníka nebo volný zdroj na pracovním trhu, který se uchází o volné nebo nově vytvořené pracovní místo. Reakce uchazečů na pracovní místo je zásadně ovlivněna vnějšími a vnitřními podmínkami. Vnější podmínky organizace ovlivnit nemůže a musí je brát v potaz (demografický vývoj, ekonomický vývoj, sociální faktory, technologický vývoj, sídelní faktory, politické a legislativní podmínky) Zatímco vnitřní podmínky jsou ovlivnitelné a organizace si je může přizpůsobit svým potřebám (charakteristika pracovního místa, charakteristika organizace, aj.).

Koubek (2001, s. 127) rovněž zdůrazňuje, že organizace musí při získávání pracovníků zvolit takový způsob, aby byl pro uchazeče atraktivní a zajímavý. Ve chvíli, kdy se rozhoduje o volbě metod, hrají v této volbě roli další faktory. Může se jednat o finanční rozpočet, pokrytí z vnějších či vnitřních zdrojů, jaká je potřeba obsazení pracovního místa z hlediska časového, zmapování trhu práce atd. Metod, jak získat pracovníky je mnoho a doporučuje se, aby organizace nezůstávala pouze u jedné, ale snažila se metody kombinovat.

Metody získávání pracovníků jsou podle Koubka (2001, s. 127-134) následující:

- oslovení organizace samotnými uchazeči – zájemci o práci oslovují organizace přímo či nepřímo. Tato metoda není pro organizace příliš oblíbená. Jednak z důvodu časového, kdy se nabídce musí personalista věnovat a adekvátně na ní zareagovat tak, aby nepoškodil dobré jméno organizace. Počet a kvalita uchazečů se neshodují s očekáváním organizace. Mnohdy mají uchazeči zkreslené informace k pracovnímu místu a jejich kompetence nejsou v souladu s požadavky na pracovní místo. Značnou výhodou je úspora finančních prostředků, které by organizace musela vynaložit pro získání pracovníka;
- doporučení stávajícím pracovníkem – tato metoda vyžaduje poskytnutí informací o volném pracovním místě, o charakteristice pracovního místa současným pracovníkům. Vzhledem k tomu, že současný zaměstnanec v organizaci již nějakou dobu působí, může si o uchazeči, o požadovaných schopnostech a dovednostech vytvořit reálnou představu. Snaha doporučit vhodného kandidáta je většinou podporována finanční

odměnou ze strany organizace. Metoda je z hlediska finančních nákladů opět velkou úsporou;

- přímé oslovení – navazuje na doporučení kandidáta stávajícím pracovníkem a stává se tak závěrečnou fází procesu. Přímému oslovení vybraného kandidáta předchází získání podrobných informací o sledované osobě působící v určitém oboru či na konkrétní pozici. Zpravidla se jedná o vyšší a náročnější posty. Tito lidé si často uvědomují svou cenu a vyjednávají pro sebe lepší podmínky. To je chápáno jako nevýhoda této metody;
- vývěsky – metoda není pro organizaci náročná nebo finančně zatěžující. Informace se uveřejňují na dobře viditelném a frekventovaném místě mimo organizaci tak, aby k nim měla veřejnost snadný přístup. Uvnitř organizace jsou vývěsky na místech, kde je zřejmé, že informace zaměstnanci nepřehlédnou. Vývěsky často obsahují podrobné informace o pracovním místě a o požadavcích na něj, kontakt na kontaktní osobu a termín v jakém se mohou uchazeči přihlásit. Uchazeč si snadno udělá představu, zda uvedené požadavky splňuje či nikoliv;
- letáky – vzhazováním letáků do poštovních schránek oslovují organizace lokální část obyvatel se záměrem získat pracovníky orientované spíše na méně kvalifikovanou práci;
- inzerce v médiích – nabízí několik možných prostředků, jak oslovit velké množství lidí. Inzerovat lze v tiskovinách, prostřednictvím odborných časopisů, stále populárnější je inzerce prostřednictvím televize a rozhlasu. Nevýhodou této metody je vynaložení velkého množství finančních prostředků na inzerci;
- součinnost s úřady práce – spolupracovat s úřady práce je po finanční stránce pro organizace velmi výhodné. Služby, které úřady práce poskytují jak uchazečům o práci, tak organizacím nejsou zpoplatněné. Úřad práce má k dispozici kompletní informace o kandidátech a může posoudit, zda se profil uchazeče shoduje s danými požadavky organizace. Tímto se mohou eliminovat nevhodní kandidáti na pracovní pozici. Nevýhodou metody je, že úřad práce eviduje určité kategorie uchazečů převážně s nižší kvalifikací. Vysoce kvalifikovaní lidé většinou nemají potřebu využít služeb úřadu práce;
- externí služby – jsou zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury, poradenské společnosti, které svým klientům zajišťují kompletní servis od prvotní inzerce přes pohovory až po závěrečný předvýběr. Jedinou činností, která zůstává organizaci, je konečné rozhodnutí o přijetí či odmítnutí doporučeného kandidáta. Agentury v inzerci

neuvádějí název klienta, pro kterého hledají vhodného kandidáta. Anonymita nepůsobí dobře a může potenciální uchazeče odradit. Tato metoda získávání pracovníků se dá řadit mezi finančně nákladnější metody;

- využití internetu – k umístění inzerce je možné využít řadu internetových pracovních portálů nebo vlastní internetové stránky. Jedná se o oblíbenou a relativně finančně nenáročnou metodu, která dokáže oslovit velké množství uchazečů o práci. Na druhé straně znevýhodňuje část starší populace, která v tomto směru není příliš zběhlá;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi (univerzity, školy aj.), spolupráce se sdruženími odborníků, spolupráce s odbory.

Každá organizace je jiná a její přístup k získávání zaměstnanců se od ostatních liší v závislosti na možnostech a potřebách organizace. To však nemění nic na faktu, že existují určitá pravidla, která je nutno dodržovat. Snažit se pokrýt volná místa nejdříve z vlastních zdrojů následně volit vnější zdroje. S tím souvisí včasná, dostatečná informovanost současných pracovníků o volných pracovních místech. Organizace by v inzerci neměla vystupovat anonymně. Měla by pružně reagovat na obdržené nabídky a informovat kandidáta o následujících krocích. Organizace by v inzerci neměla záměrně uvádět zkreslené nebo dokonce mylné informace. V žádném případě by neměla diskriminovat potenciální zájemce o práci (Koubek, 2001, s. 146-147).

## 2.4 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců bezprostředně navazuje na získávání. Gosiorovský (2005, s. 38) uvádí, že účelem celého procesu výběru zaměstnanců je konečné rozhodnutí o přijetí takového uchazeče, který nejlépe splňuje požadavky pracovního místa, bude se soustavně podílet na utváření zdravých mezilidských vztahů, bude schopný přizpůsobit se případným změnám a bude schopen dalšího profesního rozvoje.

Dvořáková a kol. (2012, s. 150-151) upozorňuje také, že proces výběru zaměstnanců obnáší sběr a vyhodnocení informací o uchazečích, které s pomocí vybraných metod výběru umožňují zaměstnavateli předvídat nejen efektivnost pracovníka, ale také jeho loajalitu. Proces výběru se týká jak uchazečů z externích, tak i z interních zdrojů, při povýšení pracovníka, v případě přesunu pracovníka na jinou pozici nebo propouštění.

Nástrojem pro posuzování způsobilosti uchazečů o práci jsou metody výběru. Mezi obvykle používané metody patří dle Gosiorovského (2005, s. 40-42):

- hodnocení životopisu – představuje základní metodu výběru uchazečů, která umožňuje posoudit naplnění požadovaných kritérií na zaměstnance. Životopis uchazeče vystihuje dobu působení v jednotlivých zaměstnáních, čímž poukazuje na pracovní stabilitu nebo naopak časté střídání zaměstnání. Důležitá je také vizuální stránka celého životopisu a jeho sestavení. Častější forma životopisu je životopis strukturovaný. Lze se setkat také s nestrukturovaným životopisem v podobě souvislého textu;
- výběrový pohovor – po prozkoumání životopisů a jejich selekci přichází na řadu výběrový pohovor, který se uskutečňuje mezi uchazečem a zástupcem organizace. Zástupcem organizace může být přímý nadřízený, personalista nebo odborní posuzovatelé. Dalším typem pohovoru je skupinový pohovor, kdy se pohovoru účastní více uchazečů a je veden buď jedním, nebo více posuzovateli. Metoda výběrového pohovoru je nejčastěji používanou metodou v praxi;
- další metodou výběru je testování uchazečů. Hlavními typy testů jsou:
  - testy inteligence;
  - testy schopností;
  - testy osobnosti;
  - grafologie;
- assessment centre – jedná se o specifickou metodu výběru zaměřenou spíše na manažerské pozice, která obsahuje kromě pohovorů, testů osobnosti a schopností také skupinové i individuální řešení modelových situací nebo spolupráci v týmu. Více hodnotitelů zhodnocují rozvojový potenciál a chování pracovníků.

## 2.5 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je další fází procesu obsazování pracovních míst, v níž se podle Dudy (2008, s. 72) utváří pracovněprávní vztah mezi vybraným uchazečem a zaměstnavatelem. Přijímání pracovníků v sobě zahrnuje formální úkony stanovené zákoníkem práce (zák. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Pracovněprávním vztahem se rozumí pracovní poměr nebo pracovní vztah mimo pracovní poměr, který vzniká na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Pracovní poměr vzniká nejčastěji formou pracovní smlouvy, volbou nebo jmenováním. Založení pracovního poměru pracovní smlouvou je nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru, na kterém se při vytváření pracovní smlouvy podílí obě strany (zaměstnavatel i vybraný uchazeč). Pracovní smlouva musí být vyhotovena písemně, přičemž každá ze smluvních stran obdrží jedno vyhotovení. Zpravidla se pracovní smlouva uzavírá ještě před nástupem do zaměstnání, nejpozději však v den nástupu do práce (Duda, 2008, s. 72).

Dle § 34 zákoníku práce musí pracovní smlouva obsahovat tzv. nezbytné náležitosti, a to:

- den nástupu do práce – stanovuje den vzniku pracovního poměru;
- druh práce – určuje práci, kterou bude zaměstnanec vykonávat;
- místo výkonu práce – vymezuje místo, kde bude zaměstnanec sjednanou práci vykonávat.

Bez nezbytných náležitostí je pracovní smlouva neplatná. Pracovní smlouva může ale obsahovat i další ujednání, na kterých se vzájemně dohodnou obě smluvní strany, například zkušební dobu, dobu trvání pracovního poměru (na dobu určitou, na dobu neurčitou), nárok na dovolenou na zotavenou, zkrácení pracovní doby, údaje o mzdě případně osobním ohodnocení apod. V případě, že nejsou tyto náležitosti zahrnuty do pracovní smlouvy, musí být uvedeny v jiných podnikových materiálech, se kterými musí být zaměstnanec náležitě seznámen (Duda, 2008, s. 73-74).

Mezi pracovněprávní vztahy se podle Šikýře (2016, s. 113-114) řadí také vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vznikající uzavřením dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce (již zmíněné pracovněprávní vztahy mimo pracovní poměr, § 74-77 zákoníku práce). Základním rozlišovacím prvkem těchto dohod je rozsah odpracovaných hodin. Obě dohody mohou být uzavřeny na dobu určitou nebo neurčitou, avšak musí být vždy uzavřeny písemně a musí být v souladu s právními předpisy. Dohody musí kromě povinných náležitostí obsahovat i výši odměny, která zaměstnanci náleží podle zákoníku práce.

Nezbytnými kroky, které musí organizace při přijímání zaměstnance učinit, jsou další formální náležitosti a to zejména (Duda, 2008, s. 74-75):

- seznámení s vypracovaným návrhem pracovní smlouvy, z nichž vyplývají práva a povinnosti pracovníka a následně její podepsání;
- zajistit pro pracovníka vstupní lékařskou prohlídku;



- zařazení pracovníka do personální evidence, tj. založení osobní karty pracovníka s osobními údaji, uložení dokumentů např. životopis zaměstnance, mzdový výměr, reference od předchozího zaměstnavatele, zápočtový list aj.;
- pořízení evidenčního listu důchodového zabezpečení, podat přihlášku k dané pojišťovně pracovníka, a to do 8 dnů;
- seznámit pracovníka s podnikovými předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO) a stvrdit je svým podpisem;
- uvedení pracovníka na pracoviště a seznámit ho s bezprostředním nadřízeným a pracovním kolektivem;
- ukázat pracovníkovi místo, kde bude vykonávat svou práci a předat mu vybavení potřebné k výkonu práce.

## 2.6 Adaptace pracovníka

Koubek (2001, s. 180-181) uvádí, že po přijetí nového pracovníka by měl následovat systematický, pečlivě plánovaný proces adaptace, jehož cílem je začlenění pracovníka do organizace, seznámení pracovníka s pracovními úkoly a předání veškerých potřebných informací k výkonu práce tak, aby byl pracovník dostatečně motivován k podání co možná nejlepšího pracovního výkonu v co nejkratším období. Pracovníkovi je předaná orientační složka materiálů vztahující se přímo k organizaci, kterou si pracovník může posléze prostudovat a přečíst tak případným nesrovnalostem. Rozsah podaných informací závisí ve velké míře na druhu pracovního místa, jeho zařazení v organizační struktuře a jiných aspektech týkajících se organizace.

Adaptaci pracovníka formální cestou zajišťuje zpravidla personalista nebo nadřízený v přímé linii. Formální adaptace by se měla provádět vždy u každého nového pracovníka. Dalším podpůrným prvkem je neformální adaptace, která není nikým řízená, a zabezpečují jí nejbližší spolupracovníci. Tím se velmi usnadňuje začlenění nového pracovníka do kolektivu. Adaptační program se nemusí vztahovat pouze k nově přichozím pracovníkům. Lze ho v užším pojetí aplikovat i na současného pracovníka, který je v rámci organizace převeden na jiné pracovní místo nebo je mu v důsledku technologických změn adaptační program doporučen. V tomto případě se lze setkat s pojmem reorientace (Koubek, 2001, s. 181-182).

Šikýř (2016, s. 116) upozorňuje, že součástí adaptace je hodnocení pracovníka, které se uskutečňuje buď podle potřeby v průběhu procesu, nebo na samotném konci. Zpravidla se jedná o konec zkušební doby. Hodnocení je prováděno nadřízeným daného pracovníka, jehož úkolem je poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu týkající se jeho adaptace, vyvolat oboustrannou diskuzi ohledně naplnění očekávání a upřesnění případných dalších otázek vztahující se k výkonu pracovníka.

## 2.7 Řízení pracovního výkonu

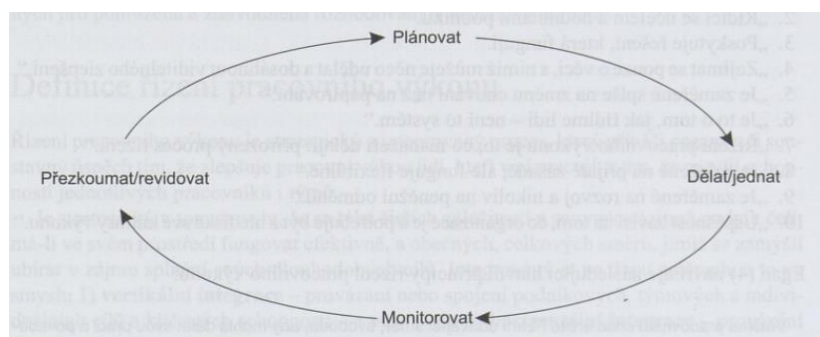
Jak uvádí Šikýř (2016, s. 118) řízení pracovního výkonu je součástí personální práce, která vede prostřednictvím jednotlivých pracovníků nebo pracovních skupin a jejich dosaženého pracovního výkonu k naplnění strategických cílů organizace.

Pojetí řízení pracovního výkonu vychází z oboustranné dohody mezi bezprostředním nadřízeným a pracovníkem o požadovaném pracovním výkonu. Pracovníkovi je umožněno do dohody zasahovat a spolu s nadřízeným vytvářet plánované cíle. Předpokladem je, že bude pracovníkovi umožněn rozvoj jeho kompetencí a budou mu vytvořeny takové pracovní podmínky, aby mohl naplnit požadované cíle. Dohoda o pracovním výkonu je sjednána písemně na dobu potřeby organizace, zpravidla se jedná o roční období. Manažer hodnotí pracovníka buď průběžně, nebo na konci sjednaného období a podává mu zpětnou vazbu, kde zhodnocuje jeho pracovní výkon, jak se během období rozvíjely jeho kompetence a motivace. Zároveň má pracovník možnost poukázat na případné problémy, bez zbytečného odkladu je s nadřízeným řešit a stanovit si další kroky, které povedou k jejich nápravě. Hodnotitel musí k hodnocení přistupovat spravedlivě na základě nashromážděných podkladů, hodnotit pracovníka objektivně a vyvarovat se osobním předsudkům vůči pracovníkovi. Hodnotící pohovor by měl zahrnovat jak pozitiva, tak i případná negativa. Manažer by měl nejdříve zhodnotit, co se pracovníkovi v uplynulém období povedlo, a teprve potom navázat na jeho neúspěchy, které by měl řešit pouze s pracovníkem. Nedostatky, které vznikly v souvislosti s pracovním výkonem, musí mít manažer podložené a musí být oprávněné. V souvislosti s tím, by měl manažer vyhodnotit, zda k nenaplnění očekávaných cílů došlo pochybením samotného pracovníka nebo se na tomto pochybení podílel i on sám, např. nedostatečnou informovaností pracovníka. Naopak dosažené výsledky a úspěchy by měl manažer interpretovat před pracovním kolektivem veřejně. Tím vyvolává u daného pracovníka pocit uspokojení a ostatní pracovníky motivuje k lepším pracovním výsledkům (Šikýř, 2016, s. 118-125).

Armstrong (2009, s. 331-332) definuje řízení pracovního výkonu jako proces, který má několik etap, jež jsou na sebe navázány a tvoří neustále se opakující cyklus.

Jednotlivé etapy procesu řízení pracovního výkonu jsou dle uvedeného autora následující (viz obr. 3):

- plánovat;
- dělat/jednat;
- monitorovat;
- přezkoumat/revidovat.



Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: Armstrong (2009, s. 332)

Armstrong (2009, s. 333-335) dále uvádí, že součástí řízení pracovního výkonu je motivace pracovníka nebo skupin. Zaměstnavatel by měl při volbě tohoto nástroje zvážit, jakého pracovníka hodnotí a znát jeho aktuální potřeby. Většina zaměstnavatelů se přiklání k finanční motivaci, avšak tato motivace nemusí být všemi pracovníky vnímána v pozitivním smyslu. Finanční motivací je míněno zejména navýšení mezd či platů nebo dosažení bonusu. Posuzování pracovního výkonu a jeho vliv na finanční odměnu je vzhledem k měřitelnosti schopností a práce velmi složitá záležitost. Pracovník, jehož se tento proces týká, musí být s procesem přeměny hodnocení na mzdu obeznámen, musí vědět, na jakém základě k této přeměně došlo, a v případě nesouhlasu by měl mít možnost se k hodnocení vyjádřit. Další možností v rámci procesu pracovního výkonu a jeho celkového odměňování je nefinanční motivace. Forma nefinanční motivace může být pracovníkem vnímána jako podpůrný prostředek vyvolávající v něm pocit obohacení a spokojenosti z vykonané práce, pocit naplnění svých vnitřních potřeb a cílů organizace, možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, plánování kariéry atp.

## 2.8 Odměňování zaměstnanců

Podle Gosiorovského (2005, s. 60) je účelem odměňování udržet si stávající zaměstnance, a motivovat je k lepším pracovním výkonům a k jejich pracovnímu rozvoji.

K odměňování zaměstnanců by měla organizace přistupovat vždy spravedlivě, nejčastěji v závislosti na podaném výkonu zaměstnance. Pracovní výkon ale není jediným faktorem ovlivňujícím odměňování zaměstnanců. Existuje řada faktorů, ke kterým by měla organizace při odměňování přihlížet. Mezi nejčastější patří např. dosažený stupeň vzdělání, doba působení v zaměstnaneckém poměru, pracovní zkušenosti, dovednosti, iniciativa, odpovědnost, pracovní podmínky, řešení problémů atp. Tyto faktory se stávají efektivním nástrojem pro učení odlišnosti v systému odměňování. Systém odměňování by se neměl týkat pouze stávajících pracovníků, které si chce organizace udržet, ale měl by být natolik atraktivní a propracovaný, aby byl schopen přilákat nové pracovní síly. Nutností v každé organizaci je mzdový systém, který je tvořen na základě odlišnosti pozic, jejich pracovní náplní, výsledků práce jednotlivce i kolektivu a je v souladu s právními normami. Vyhodnocuje se také míra přínosu k hospodářskému výsledku firmy. Způsobů odměňování je několik, avšak stále platí, že nejčastějším způsobem je plat nebo mzda a jiné peněžní odměny. Organizace by neměla zapomenout ani na nepeněžní formy odměňování v podobě povýšení nebo pochvaly. Do nepeněžních odměn lze zahrnout i zaměstnanecké výhody, které ve velké míře nesouvisí s podaným výkonem pracovníka (Gosiorovský, 2005, s. 60-61).

Odměny, o kterých zpravidla rozhoduje sama organizace, nazývá Koubek (2001, s. 265-266) vnějšími odměnami. Mezi tyto odměny se řadí např. vzdělávání, vybavení a umístění kanceláře, možnost využívání určitého stroje nebo zařízení, atp. Odměny, které nemají hmotnou povahu, odpovídají osobnosti člověka, jeho postojům, potřebám a hodnotám se nazývají vnitřní odměny. Může se jednat o uspokojení pracovníka z vykonané práce či mimořádného pracovního úkolu, pocitu úspěchu v pracovním životě, uznání okolí aj.

Šikýř (2016, s. 128-129) definuje **mzdu** jako ocenění za vykonanou práci, která náleží příslušnému pracovníkovi podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu na základě platné pracovní smlouvy o pracovním poměru. Je to určitá forma peněžitého plnění, často nazývána také jako naturální mzda.

**Plat** je jedna z peněžních odměn, která náleží zaměstnanci za vykonanou práci, jenž působí ve veřejné instituci (stát, neziskové organizace aj.), kde jsou platy zabezpečovány z rozpočtu zřizovatele (Šikýř, 2016, s. 129).

Podle Gosiorovského (2005, s. 64) význam mzdových forem spočívá v ocenění podaného výkonu pracovníka, ocenění jeho schopností a jeho pracovního chování. Díky mzdovým formám lze jednotlivce i skupiny motivovat k lepším pracovním výkonům, potažmo i k lepším výkonům organizace. Typů mzdových forem je nepřeborné množství. V zásadě lze tyto formy rozdělit do dvou skupin, a to na základní a doplňkové.

Gosiorovský (2005, s. 64) uvádí, že mezi základní mzdové formy patří:

- časová mzda;
- úkolová mzda;
- podílová mzda;
- smíšená mzda;
- vícefaktorová mzda;
- smluvní mzda;
- naturální mzda.

Mezi doplňkové mzdové formy Gosiorovský (2005, s. 64) řadí:

- osobní ohodnocení;
- odměny;
- prémie;
- podíly na výsledcích hospodaření.

*„Každá organizace je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.“* (Kocianová, 2010, s. 160).

## 2.9 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Podnikové vzdělávání a rozvoj pracovníků je jednou z nejdůležitějších oblastí personální práce. Každá organizace se v současné době snaží přizpůsobit měnícímu se vývoji technologií, požadavkům zákazníků nebo trhu obecně. Aby mohla dosáhnout požadované flexibility, a tedy i stanoveného cíle, je nutností, aby své pracovníky systematicky vzdělávala, prohlubovala a

rozvíjela jejich schopnosti a dovednosti, připravila je na změny související s pracovním místem. Vzdělávání by mělo být pracovníkem chápáno jako příležitost pro jeho budoucí rozvoj. Tím, že se pracovník soustavně vzdělává, stává se pro organizaci cenným zdrojem a zároveň si vytváří podmínky pro další uplatnění (Koubek, 1995, s. 111).

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 461), cílem vzdělávání v organizaci je zabezpečit „kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“

Podle Gosiorovského (2005, s. 45) lze utváření pracovních schopností rozdělit do tří základních oblastí:

- oblast všeobecného vzdělávání – je oblast, kde se utváří základní všeobecné znalosti a dovednosti, které člověk získal během svého života, které nadále využívá k získání a rozvoji dalších specializovaných pracovních schopností;
- oblast odborného vzdělávání – tato oblast v sobě zahrnuje tři samostatné oblasti zaměřující se na zaměstnání. Jedná se o základní přípravu na povolání, která je vykonávána spíše mimo organizaci. Doškolení je absolvováno z důvodu měnících se požadavků na stávající pracovní místo. Přeškolení neboli rekvalifikace je získávání nových znalostí, schopností a dovedností potřebných k výkonu nového povolání;
- oblast rozvoje – pracovník si rozšiřuje kvalifikaci nad rámec svého současného pracovního místa.

To, že podnikové vzdělávání patří ke strategickým oblastem personálního managementu, svědčí skutečnost, že v řadě podniků mají zaveden proces tzv. systematického vzdělávání a rozvoje. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 285), jedná se o neustále se opakující cyklus sestávající ze čtyř kroků – identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávacích aktivit, organizace vzdělávacích aktivit a vyhodnocení efektivity vzdělávání.

Koubek (2000, s. 326-327) označuje identifikaci potřeby vzdělávání jako důležitou fázi před samotným procesem vzdělávání pracovníků. Cílem je zjistit pro koho bude vzdělávání určeno (jedinci, skupiny, povolání, kategorie pracovníků) a na co bude zaměřeno (informace, znalosti, dovednosti, chování, kultura, osobnostní charakteristiky). Získané informace se tak stávají zásadními pro plánování vzdělávání pracovníků. Vzdělávání je spojeno s finančními náklady organizace a také s časovou náročností u vzdělávaných pracovníků nebo interních vzdělavatelů. Uvedené faktory musí organizace při plánování zohlednit a počítat např. se ztrátou určité části produkce. Po akceptování těchto faktorů je dalším nezbytným krokem vypracování návrhu

programu vzdělávání a odpovídajícího finančního plánu. Závěrem je plán vzdělávání pracovníků, jehož obsahem je náplň vzdělávání, komu je určeno, jakým způsobem bude vzdělávání realizováno, kým bude zajištěno, kdy, kde, za jakou cenu, jakým způsobem bude hodnoceno.

Kocianová (2010, s. 170-171) rozděluje metody vzdělávání do dvou skupin:

- metody používané při výkonu práce na pracovišti („on the job“). Do skupiny metod při výkonu práce patří instruktáž, asistování, pověření úkolem, koučování, mentoring, konzultování, rotace práce, pracovní porady;
- metody používané mimo pracoviště („of the job“) lze dále rozdělit na metody uvnitř nebo mimo organizaci. Mezi tyto metody patří zejména přednáška, seminář, demonstrování, případové studie, brainstorming, workshop, simulace, hraní rolí, outdoorové programy, e-learning.

Na realizované vzdělávání podle Dudy (2008, s. 121-122) zpravidla navazuje hodnocení vzdělávacího programu, jehož okamžitý výsledek je často obtížně měřitelný. Obvykle se hodnocení zaměřuje na:

- reakci účastníků školení – od účastníků se získávají informace o tom, jaký mají pocit ze vzdělávání, zda bylo vzdělávání obsahově správně nastaveno, jaký dojem mají z lektora apod.;
- hodnocení poznatků – hodnocení se zaměřuje na nové znalosti, dovednosti a postoje, které účastníci získali v průběhu vzdělávání;
- hodnocení pracovního chování – zjišťuje, jak pracovníci aplikují načerpané poznatky a zkušenosti v praxi a jak se změnilo jejich pracovní chování;
- hodnocení na úrovni organizační jednotky – zkoumá se, jak se změnilo chování pracovníků v souvislosti s produktivitou, s kvalitou plněných úkolů, zlepšení výstupů apod.;
- hodnocení konečné hodnoty – vyhodnocuje se, do jaké míry bylo vzdělávání pro organizaci prospěšné z hlediska prosperity, růstu apod.

Vysoká úroveň lidského kapitálu v podniku je předpokladem jeho konkurenceschopnosti a ekonomického růstu (Palíšková, 2014, s. 73).

### 3. Použitá metodika

Cílem bakalářské práce bylo posoudit jednotlivé personální činnosti ve vybrané Společnosti ABC, identifikovat jejich silné a slabé stránky a navrhnout taková opatření, která by vedla ke zvýšení jejich efektivity. Dílčím cílem bylo shrnout hlavní teoretická východiska zkoumané problematiky.

K dosažení stanovených cílů byla použita kombinace několika výzkumných metod. Tento postup umožnil shromáždit dostatečné a relevantní informace, které pak byly použity k analýze stávajících personálních procesů.

Teoretická část vznikla na základě rešerše odborné literatury; byla provedena komparace názorů jednotlivých autorů na vybrané otázky. Rešerše umožnila shromáždit hlavní teoretické poznatky a současně byl vytvořen určitý teoretický rámec pro následující, praktickou část. Shrnutí základních teoretických poznatků bylo také východiskem pro srovnání teorie s praxí. Tato metoda umožnila posoudit, zda nastavení jednotlivých personálních činností je efektivní, a tedy v souladu s teorií.

V praktické části práce byla použita nejprve deskripce, tj. popis personálních činností ve vybrané Společnosti ABC. V rámci této části byla použita také analýza interních materiálů, které autorka práce dostala k dispozici. Výzkumná část práce byla založena na použití kvalitativní metody výzkumu, a to polostrukturovaném rozhovoru, který trval dvě hodiny. Uskutečnil se v sídle Společnosti ABC koncem února letošního roku, a to s office manažerkou společnosti. Důvodem pro výběr této metody byla skutečnost, jež umožňuje důkladné seznámení se s danou problematikou. Předností tohoto rozhovoru byla zejména přirozená komunikace a bližší kontakt s dotazovanou osobou. Kozel (2011, s. 175) uvádí, že mezi výhody polostrukturovaného rozhovoru se řadí okamžité získání zpětné vazby, upřesnění nebo doplnění kladených otázek a v neposlední řadě možnost měnit sled otázek podle aktuální potřeby tazatele.

Vzhledem k dosavadním zkušenostem a svěřeným kompetencím v oblasti personalistiky byla dotazovaná osoba vybrána záměrně. Otázky byly kladeny z části řízeně, ale také spontánně s cílem získat co nejvíce potřebných informací o podnikových personálních činnostech od personálního plánování, získávání zaměstnanců, jejich výběr, přijímání a adaptaci přes řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování až po rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.



Autorce práce byly poskytnuty k nahlédnutí a prostudování rovněž interní materiály společnosti týkající se dané problematiky personálních činností. Poskytnuté interní materiály obsahovaly „Popis pracovního místa“, „Náborový dotazník“, „Osobní dotazník“, „Vzor pracovní smlouvy“, „Adaptační proces nového zaměstnance“, „Sebehodnotící formulář“, „Rozvojový plán zaměstnance“, „Výstupní list“.

Získané relevantní informace a data byly zpracovány v balíčku v programu MS Office, tedy MS Word (text, tabulky) a MS Excel (grafy) a následně se souhlasem office manažerky byla data zapracována do praktické části bakalářské práce.

Na základě provedené analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky v nastavení personálních činností a byla formulována doporučení k jejich zefektivnění.

## II. Praktická část

### 4. Představení společnosti

Společnost ABC působí na českém trhu již od roku 1994 a stále je vlastněna původními dvěma zakladateli, kteří dodnes vystupují jako jednatelé společnosti. Společnost se specializuje na oblast telekomunikací, IT technologií a vývoj software na zakázku. Díky svému profesionálnímu přístupu ke klientům a poskytování kvalitních služeb dokázala společnost velmi úspěšně expandovat na zahraniční trh. V posledních letech společnost vykazuje stále větší zisk. Kvalitu zrealizovaných zakázek dokazuje nespočet pozitivních referencí a spokojených klientů, jako je např. mobilní operátor T-mobile, společnost Kaufland, ČEZ, Alza nebo NN pojišťovna.

Organizace sídlí v pronajaté jednopatrové administrativní budově v areálu logistického centra. Vnitřní prostory jsou členěny na jednotlivé kanceláře, které jsou svým uspořádáním koncipovány jako „open space“. V přízemí se nachází recepce, kanceláře pro oddělení IT, obchodní oddělení a skladové prostory. Dále je zde jedna zasedací místnost vybavená moderní technikou, která slouží především pro schůzky s klienty. V prvním patře se nachází kanceláře pro jednatele společnosti, asistentky a office manažerku, účetní oddělení a servisní oddělení. V prvním patře jsou dvě menší zasedací místnosti, kde se konají pravidelné porady vedoucích pracovníků. V přízemí i v patře se nachází moderně vybavené zázemí pro zaměstnance.

Společnost ABC prošla od svého založení postupným vývojem převážně v oblasti personalistiky. Personální strategie se formovala postupně s ohledem na potřeby společnosti. Personální záležitosti Společnosti ABC zajišťuje office manažerka ve spolupráci s jednatelem. V současné době ve společnosti pracuje 78 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru, tedy na základě pracovní smlouvy, a 4 zaměstnanci pracují na základě dohody o provedení práce.

## 4.1 Strategie společnosti, vize, mise, hodnoty

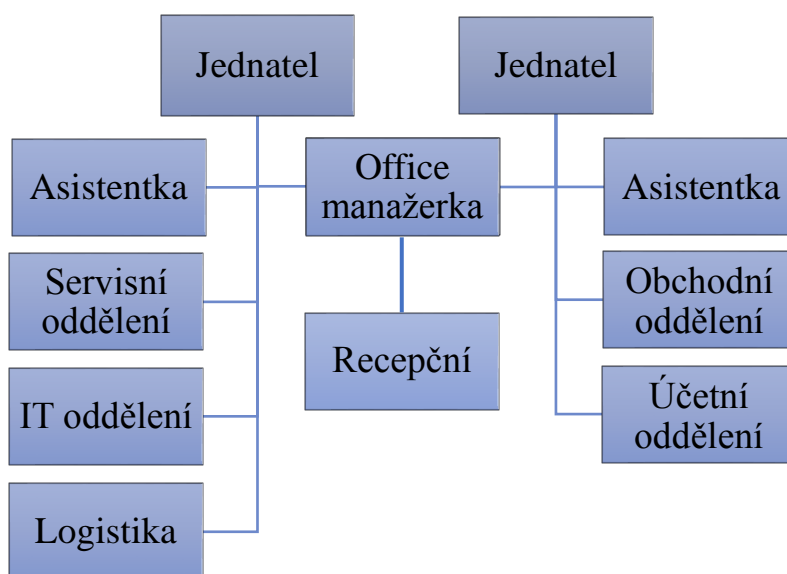
Vyhledáváním optimálního řešení a testováním nových technologií dopomáhá Společnost ABC k vytváření konkurenční výhody u svých zákazníků. Tuto hlavní strategii společnost realizuje na základě odborných znalostí získaných působením na celosvětovém trhu v oblasti komunikačních technologií a prostřednictvím vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kterým jsou vytvářeny podmínky pro další vzdělávání a rozvoj. Součástí strategie je rozšíření nabízených produktů a služeb, použití sofistikovaných metod, jenž budou pro zákazníka v maximální míře přínosem. Snaha vyhovět přání zákazníka, poskytování kvalitních služeb a spokojenost zákazníků jsou primárním cílem podniku. Dodáním poptávaného zařízení (produktu) smluvní vztah nekončí; svým zákazníkům společnost nabízí v rámci spolupráce kvalitní servis vybraného zařízení. Společnost si váží všech svých zákazníků bez ohledu na délku jejich spolupráce. Zvláště si cení toho, že zákazník zvolil produkt právě Společnosti ABC a projevil tak důvěru ve společnost.

Příspěvek budoucím i stávajícím uživatelům dodávaných technologií k dalšímu rozvoji, prosperitě je jednou z hodnot a misí společnosti. Office manažerka dodává (osobní rozhovor, 25. 2. 2021): „*Chceme zůstat věrní svým zásadám, jsme upřímní a stojíme si za tím, co říkáme, držíme slovo a v neposlední řadě prosazujeme korektnost na trhu. Zajímáme se o vysoký standard, neustále sledujeme a zabýváme se vývojem technologií na trhu. Lze říci, že výběrem špičkových a prémiových produktů se naše portfolio stalo tzv. nadčasové. Pro realizaci malých i velkých projektů využíváme pouze ověřené, špičkové technologie, abychom našim zákazníkům umožnili využívat nové pokrokové služby a ušetřili jim nemalé náklady s využíváním zastaralých, mnohdy i ne zcela funkčních zařízení. Věříme svým technologickým vizím a díváme se za hranice současných možností. V neposlední řadě nás práce naplňuje a baví. To je vidět na kvalitně odvedené práci a pozitivních referencích, které od spokojených uživatelů dostáváme.*“

## 4.2 Struktura společnosti

Co do počtu zaměstnanců se společnost řadí mezi středně velké podniky. Hierarchická struktura vyjadřuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Jak je patrné z obrázku 4, který znázorňuje organizační strukturu společnosti, její vrcholový management představují dva jednatele, kteří zároveň zastávají pozici ředitelů. Kromě své agendy ředitele každý z jednatelů řídí a dohlíží na svá oddělení. Support jednatelům zajišťují osobní asistentky. Střední management představuje office manažerka a manažeři jednotlivých oddělení.

Organizační struktura společnosti je plochá. Proces toku informací směrem k podřízeným je snadný a rychlý. Z hlediska počtu pracovníků v týmu některých oddělení je řízení náročnější. Největší počet představuje servisní oddělení s 26 zaměstnanci. Druhé největší oddělení co do počtu zaměstnanců je obchodní oddělení. V sídle společnosti se zdržuje pouze malý počet obchodních zástupců. Toto je dáno rozdělením regionů po celé České republice. Obchodní zástupci, kteří pracují mimo dosah centrály, jsou povinni účastnit se pravidelných měsíčních porad v sídle společnosti, na kterých svého nadřízeného informují o domluvených zakázkách a jejich realizaci.



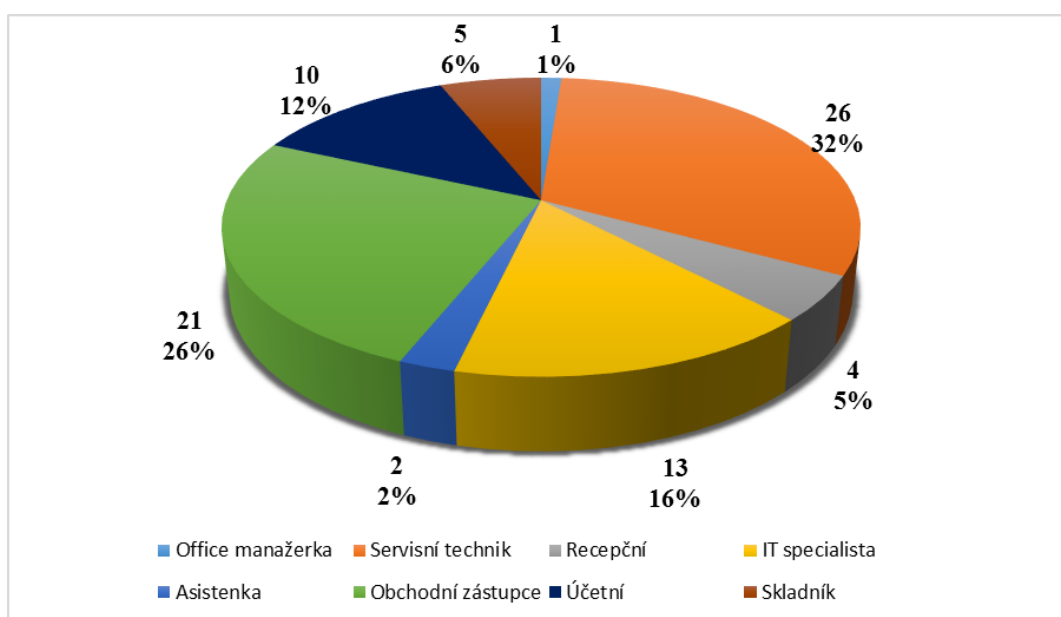
Obrázek 4: Organizační struktura Společnosti ABC

Zdroj: Interní materiály Společnosti ABC, vlastní zpracování

Pokud jde o genderové rozložení pracovních míst mezi muže a ženy, k datu 25. 2. 2021 pracovalo ve společnosti 17 žen (tj. 21 % všech zaměstnanců) a 65 mužů (tj. 79 % všech

zaměstnanců). Důvodem převahy zaměstnanců-mužů je činnost podniku v oblasti IT technologií, kde obecně pracuje méně žen než mužů. Společnost dává ženám prostor pro uplatnění na pozicích administrativního charakteru.

Obrázek 5 znázorňuje počet a procento zaměstnanců v jednotlivých odděleních. Celkem 95 % zaměstnanců má uzavřenou pracovní smlouvu v hlavním pracovním poměru na dobu neurčitou, pouze 5 % zaměstnanců pracuje na základě dohody o provedení práce. S nově přichozími pracovníky je standardně uzavírána pracovní smlouva na dobu určitou, a to na jeden rok. Pokud se obě strany dohodnou na prodloužení pracovní smlouvy, je tato smlouva prodloužena na dobu neurčitou. Do celkového počtu zaměstnanců nejsou započítáni jednatele společnosti.



Obrázek 5: Počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích

Zdroj: Interní materiály Společnosti ABC, vlastní zpracování

## 5. Popis personálních činností ve Společnosti ABC

Vzhledem k počtu zaměstnanců nemá Společnost ABC vytvořeno samostatné pracovní místo personalisty. Tato skutečnost je v souladu s teorií, která uvádí, že pro jakoukoli organizaci je ekonomické vytvořit pozici personalisty až při velikosti cca 100 zaměstnanců. Personální činnosti ve vybrané společnosti jsou proto vykonávány office manažerkou. V zásadě se

personální činnosti uskutečňují dle aktuální potřeby. Zvláště velká pozornost je věnována získávání a výběru zaměstnanců a poté jejich rozvoji a vzdělávání.

V odborných publikacích je možné setkat se s odlišným výčtem a popisem personálních činností. Koubek (2001, s. 20-21) uvádí deset základních personálních činností, a to v pořadí: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky personální informační systém. Další čtyři personální služby, které jsou zařazovány do personálních činností dle Koubka (2001, s. 22) jsou: průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Ačkoliv Společnost ABC neaplikuje všechny uvedené personální činnosti, lze říci, že je personální proces dostatečný a je v souladu s platnými právními předpisy.

Systém personálních činností aplikovaných ve společnosti ABC je následující:

- personální plánování, analýza a vytváření pracovních míst;
- získávání zaměstnanců;
- výběr zaměstnanců;
- přijímání pracovníků;
- adaptace zaměstnance;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení;
- odměňování zaměstnanců;
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců;
- péče o zaměstnance.

Další personální činností, jež je obsažena v teorii personalistiky, např. interní mobilita, kterou uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 20) se ve Společnosti ABC nevyskytují.

## 5.1 Personální plánování

Personální strategie podniku ABC je plně v kompetenci obou jednatelů. Vzhledem k tomu, že společnost nedisponuje personálním oddělením, je personální agenda svěřena do kompetencí office manažerky. Ta je zodpovědná za veškeré personální činnosti, které se v podniku vyskytují. Plánování lidských zdrojů se odvíjí od počtu a velikosti zakázek a od dlouhodobého obchodního plánu, který je tvořen na rok dopředu. Stejný postup je zvolen při sestavení krátkodobých obchodních plánů. Tyto krátkodobé plány jsou sestaveny na několik měsíců až jeden rok. Na základě sestaveného obchodního plánu si společnost odvozuje potřebu dalších zaměstnanců, případně rozdělení pracovních povinností mezi stávající zaměstnance či uvolnění pracovníka z pracovního poměru. Rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance nastává ve chvíli, kdy je jasně zřetelné, že musí dojít k vytvoření nové pracovní pozice nebo pracovní činnosti dané pozice není možné řešit reorganizací práce. K tomuto rozhodnutí dochází po analýze pracovního místa. Následně dochází k vypracování popisu nově vzniklého pracovního místa a jeho specifikaci. Popis a specifikace nového pracovního místa jsou vytvářeny ve spolupráci s budoucím nadřízeným (liniovým manažerem). Popis zahrnuje: detailní informace o náplni práce a specifikace, požadavky na pracovníka, na jeho znalosti, dovednosti, popř. osobnostní charakteristiky. Popis pracovních míst společnost aktualizuje podle aktuální potřeby. Aktualizace se provádí v případě změny či úpravy náplně práce. Lze konstatovat, že v této oblasti postupuje Společnost ABC v souladu s teorií.

Jak vyplývá z tabulky 1, převažují zaměstnanci se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Vysokoškolského vzdělání pak dosahují zaměstnanci převážně na vedoucích postech. Na vedoucích pozicích je vysokoškolské vzdělání podmínkou. Společnost ABC své zaměstnance v rozšíření vzdělání velmi podporuje. V současné době jsou na pozicích recepčních studentky vysokých škol, kterým společnost po absolvování vysoké školy garantuje postup na jiné zajímavější pracovní pozice.

*Tabulka 1: Počet zaměstnanců s dosaženým vzděláním*

Dosažené vzdělání	Počet	Procentní vyjádření
<b>Středoškolské vzdělání</b>	44	54%
<b>Vysokoškolské vzdělání</b>	38	46%

Zdroj: Interní materiály Společnosti ABC, vlastní zpracování

## 5.2 Popis a specifikace pracovního místa

Společnost zaměstnává pracovníky na následujících pracovních pozicích. Společně s výčtem pozic je uveden popis a specifikace konkrétního pracovního místa.

- Office manažerka – vedení oddělní recepčních, kompletní personální agenda, administrativní práce, spolupráce s účetním oddělením, tvorba reportů, organizace teambuildingových akcí. Požadavky: VŠ vzdělání ekonomického směru, zkušenosti na podobné pozici minimálně 2 roky, plynulá znalost Aj, zkušenosti s vedením lidí, znalost Microsoft Office, řidičské oprávnění sk. B, organizační schopnosti, komunikativnost, flexibilita, reprezentativní vystupování, vysoké pracovní nasazení.
- Asistentka – do pracovní náplně asistentky patří administrativní a organizační podpora ředitele, sestavování reportů a statistik, zápisy z porad, zajištění kompletní agendy spojené s chodem sekretariátu, spolupráce při výběrovém řízení – selekce životopisů. Požadavky: SŠ/VŠ vzdělání, praxe na pozici asistentky minimálně 1 rok, znalost Aj na komunikativní úrovni, velmi dobrá znalost MS Office (Word, Excel, PowerPoint), samostatnost, příjemné vystupování, organizační a komunikační schopnosti.
- Recepční – mezi pracovní činnosti recepční patří péče o návštěvy, telefonická komunikace s klienty, administrativa, zpracování došlé a odchozí pošty, zajištění občerstvení na meetingy a školení, plnění ad hoc úkolů. Předpoklady: SŠ vzdělání, výborné komunikační schopnosti, Aj na komunikativní úrovni, pokročilá znalost MS Office (Word, Excel), aktivní přístup, příjemné a reprezentativní vystupování. Pozice je vhodná pro absolventy.
- Servisní technik – v náplni práce servisního technika je instalace zařízení a uvedení do provozu, servis zařízení u klientů. Požadavky: SŠ vzdělání, praxe na obdobné pozici min. 2 roky, orientace v prostředí IT technologií, znalost Aj na pokročilé úrovni, aktivní řidič skupiny B, manuální zručnost, samostatnost, flexibilita.
- IT specialista – specialista informačních technologií navrhuje a programuje, řeší a testuje počítačové programy a aplikace podle požadavků uživatelů. Provádí konfiguraci software a hardware serverů Windows, Linux, podílí se na tvorbě IT projektů, komunikuje se zahraničními dodavateli. Předpoklady: SŠ/VŠ vzdělání technického směru, praxe min. 2 roky technické myšlení a analytické schopnosti, pokročilá znalost

databázových systémů, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, řidičský průkaz sk. B.

- Obchodní zástupce – aktivně vyhledává nové zákazníky a zjišťuje jejich potřeby, pečuje o stávající klientelu. Požadavky: zkušenosti na pozici obchodního zástupce alespoň 1 rok, SŠ/VŠ vzdělání, komunikativní znalost Aj, řidičský průkaz sk. B.
- Finanční účetní – zpracovává měsíční výkazy DPH, měsíční závěrky a interní doklady, má na starosti účtování účetních operací, spolupracuje při inventarizaci majetku, zpracování reportů pro vedení společnosti, zpracovává cestovní příkazy, připravuje podklady pro audit. Požadavky: ukončené SŠ vzdělání ekonomického směru, 2 roky zkušeností v oboru účetnictví, pokročilá znalost práce s MS Excel, samostatnost, pečlivost, znalost systému MS Dynamics výhodou.
- Mzdová účetní – kompletně vede mzdovou agendu (mzdy, odvody, podklady pro mzdy, evidence docházky, výpočet nemocenských dávek, zpracovává daňové přiznání), vyhotovuje reporty pro vedení společnosti. Požadavky: SŠ vzdělání ekonomického směru, praxe v oblasti mzdového účetnictví min. 2 roky, schopnost samostatné práce, pečlivost, pokročilá znalost práce s MS Excel, znalost systému MS Dynamics výhodou.
- Skladník – jeho pracovní náplň obnáší příjem a manipulaci se zbožím, kontrola přijatého zboží, nachystání a vyskladnění zboží, expedice, vyřizování reklamací. Požadavky: SŠ vzdělání, platné oprávnění na VZV, prokazatelná praxe, fyzická zdatnost, zodpovědnost, samostatnost.

### 5.3 Získávání zaměstnanců

Na základě sestaveného obchodního plánu je stanovena potřeba získání nového pracovníka. Kompletní personální činnost zajišťuje office manažerka ve spolupráci s vedoucím určitého oddělení, kde vznikla aktuální poptávka po novém pracovníkovi. Od vedoucího pracovníka jsou nejprve zjišťovány požadavky na budoucího zaměstnance, návrh finančního ohodnocení a potřebné informace ke dni nástupu. Následně jsou všechny podklady předloženy jednatelem společnosti, kteří schvalují nebo připomínkují předložený návrh. Protože se společnost snaží získat kvalifikované pracovníky, kteří pro ní budou svými zkušenostmi a novými myšlenkami přínosem, využívá při získávání zaměstnanců hlavně externí zdroje. Společnost si je vědoma vynaložených nákladů a úsilí na získání pracovníka z vnějších zdrojů, avšak office manažerka



(osobní rozhovor, 25. 2. 2021) uvedla, že tato investice se společnosti vždy vyplatila v podobě kvalitně odvedené práce. V minulosti bylo z interních zdrojů čerpáno pouze ve dvou případech, a to na pozice vedoucích pracovníků.

V minulých letech využívala společnost mimo jiné i metodu oslovení vybraného kandidáta. Tato metoda se ukázala jako neefektivní. Nyní při získávání pracovníků primárně využívá možnosti inzerce na vlastní domovské internetové stránce a na webových portálech Práce.cz a Jobs.cz. Inzerování volných pracovních pozic na pracovních portálech je pro společnost výhodné zejména z důvodu oslovení velkého množství uchazečů.

Doporučení stávajícím pracovníkem se v minulosti velmi osvědčilo, zvláště u pozic, kterou jsou orientovány na obchodní činnost. Za dobu svého působení společnost získala touto metodou 4 obchodní zástupce a 3 IT specialisty. Stávajícího zaměstnance, který doporučí kvalitního kandidáta, společnost odměňuje jednorázovou částkou 5 000 Kč. Bonus za doporučení získává zaměstnanec až poté, co doporučený kandidát projde celým procesem výběrového řízení, je vybrán jako vhodný kandidát na pracovní místo a je s ním uzavřena pracovní smlouva. Další podmínkou pro získání bonusu je, aby se nově přijatý pracovník zvládl během zkušební doby úspěšně adaptovat.

V současné době, kdy se celý svět potýká s pandemií a trh práce je přehlcen uchazeči o práci, je podnik otevřen dalším metodám, jako je např. přímé oslovení společnosti samotným uchazečem, ať už osobním předáním životopisu nebo jeho zasláním na emailovou adresu office manažerky. Office manažerka konstatovala (osobní rozhovor, 25. 2. 2021), že v roce 2020 byla obsazena jedna administrativní pozice právě z řad uchazečů, kteří společnost sami oslovili.

Tabulka 2 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců od roku 2015 do roku 2020. Z tabulky vyplývá, že se společnost nepotýká s velkou fluktuací zaměstnanců. Naopak byl od roku 2015 do roku 2018 pozorován pozvolný nárůst počtu zaměstnanců. Příčinou poklesu, který nastal v roce 2019, bylo rozvázání pracovních poměrů ze strany zaměstnavatele. Snížení stavu se podařilo z části nahradit v průběhu roku 2020 nově příchozími pracovníky.

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců

Rok	Počet
2015	64
2016	65
2017	70
2018	85
2019	80
2020	82

Zdroj: Interní materiály Společnosti ABC, vlastní zpracování

S ohledem na velikost společnosti a počet zaměstnanců jsou zvolené metody získávání zaměstnanců opodstatněné a dostatečné. Dobře nastavený systém odměňování za doporučení nového pracovníka se dá považovat za vhodný.

## 5.4 Výběr zaměstnanců

Zaměření na zákazníka je zřejmé, proto je pro společnost výběr zaměstnanců klíčový. Společnost si je vědoma toho, že zaměstnanci svými znalostmi a dovednostmi pomáhají společnosti dosáhnout stanovených cílů. Díky správně vybraným pracovníkům společnost prosperuje.

Proces výběru zaměstnanců je započat fází předvýběru, která spočívá v selekci došlých životopisů a průvodních dopisů. Podle předem stanovených kritérií (kvalifikace, délka praxe, apod.), provádí selekci životopisů jedna z vybraných asistentek vedení společnosti. Při tomto předvýběru je vytvořen seznam uchazečů, který svými profesními zkušenostmi vyhovují požadavkům volné pracovní pozice. Vytipování uchazeči jsou po konzultaci s office manažerkou telefonicky osloveni a pozváni k prvnímu kolu výběrového řízení, přičemž jsou kandidátům předány veškeré potřebné informace, např. délka pohovoru, místo konání a jeho průběh. Po rozhovoru je každému vybranému uchazeči zaslán email shrnující všechny důležité informace (termín pohovoru, místo konání, kontaktní osoba). Vedení prvního kola výběrového řízení je primárně v kompetenci office manažerky s výjimkou odborných pozic např. IT specialisty, kdy je k pohovoru přizván vedoucí IT oddělení jako další hodnotitel. Délka pohovoru se liší v závislosti na pracovním místě. U administrativní pozice trvá výběrové řízení 30 minut. U specializované pozice je délka pohovoru stanovena na 60 minut. Ještě před

zahájením pohovoru je uchazeči předán k vyplnění „Náborový dotazník“, kterým se zjišťují osobní údaje, dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti, odborné znalosti, znalost cizího jazyka, finanční očekávání aj. Formulář slouží hodnotiteli jako podklad pro doplňující dotazy. Na osobním pohovoru je office manažerkou rámcově představena společnost a následně jsou kladeny otázky, jejichž cílem je zjištění dosažených kvalit, odbornosti, dovednosti a vlastností kandidáta. Společností je garantováno, že všichni účastníci budou po ukončení pohovorů písemně kontaktováni a bude jim sděleno rozhodnutí o výsledku výběrového řízení.

Další fází procesu je výběr několika kandidátů a pozvání do užšího kola výběrového řízení. Druhé kolo se koná za účasti přímého nadřízeného a jednoho z jednatelů společnosti. Jsou zde předány bližší informace k finančnímu ohodnocení a poskytnut prostor pro dodatečné otázky ze strany uchazeče. Znalosti vybraných kandidátů jsou v tomto kole ověřeny znalostními testy. Pokud to pozice vyžaduje je test doplněn o krátký rozhovor v anglickém jazyce. Po ukončení pohovorů se opakuje vyrozumění uchazečů. Celý proces je zakončen výběrem vhodného kandidáta. V případě, že jsou všechny podmínky k nástupu oboustranně akceptovány, dochází k podpisu pracovní smlouvy.

Protože si společnost zakládá na solidním jednání, je každému uchazeči o zaměstnání poslán email s informací o přijetí jeho životopisu a v případě, že jsou splněny veškeré požadavky na pracovní pozici, bude zařazen do výběrového řízení (Office manažerka, osobní rozhovor, 25. 2. 2021).

Jak již bylo v teoretické části v kapitole 2.4 výběr zaměstnanců uvedeno, je organizacím při výběru pracovníků doporučeno dodržovat následující metody (Gosiorovský, 2005, s. 40-42):

- hodnocení životopisu;
- výběrový pohovor;
- testování uchazečů;
- assessment centre.

Právě metoda assessment centre je při posunu pracovníka na manažerskou funkci v rámci podniku ABC opomíjena.

## 5.5 Přijímání pracovníků

Po procesu výběru zaměstnance přichází na řadu přijímání pracovníka. Tato agenda obnáší zejména administrativní proces, který je ve společnosti ABC zajišťován mzdovou účetní. Pracovní smlouva případně dohoda o provedení práce s nově přijatým zaměstnancem je sepsána ještě před nástupem do pracovního poměru. Informace potřebné k sepsání pracovní smlouvy jsou čerpány z „Osobního dotazníku“. Zaměstnanci je s dostatečným předstihem poslán návrh pracovní smlouvy k prostudování. Tím je mu umožněno, aby na nesrovnalosti upozornil svého budoucího zaměstnavatele a předešlo se tak komplikacím při podpisu smlouvy. Další potřebnou dokumentací pro nástup je doložení zápočtového listu z předchozího zaměstnání, kopie občanského průkazu, ověřená kopie maturitního vysvědčení nebo diplom dokazující nejvyšší dosažené vzdělání, kopie řidičského průkazu a ověřená kopie výpisu z rejstříku trestu. Před nástupem do pracovního procesu je zaměstnanec povinen absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u svého praktického lékaře. Náklady spojené s pořízením potřebné dokumentace jsou zaměstnanci uhrazeny oproti pokladním dokladům v prvním výplatním termínu. Bez ohledu na pracovní pozici je zaměstnanci k podpisu kromě pracovní smlouvy předán i mzdový výměr, prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti pro zdaňovací období a souhlas se zasláním výplatní pásky na uvedenou emailovou adresu. Další přílohou je dohoda o odpovědnosti, dohoda o srážkách ze mzdy nebo dohoda o cestovních náhradách. Veškerá nástupní dokumentace je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno přebírá zaměstnanec a druhé zaměstnavatel a je v souladu s platnými právními předpisy. Poté jsou údaje o zaměstnanci zadány do interního systému, přiloženy přílohy v elektronické podobě, vystavena čipová karta a přiřazeno osobní číslo. Fyzické dokumenty jsou zařazeny do složky zaměstnance a archivovány v místě sídla společnosti.

S nově příchozím zaměstnancem je podepsána pracovní smlouva s tříměsíční zkušební dobou, během které mají obě strany možnost pracovní poměr ukončit bez udání důvodů, např. z důvodu nenaplnění očekávaných představ o náplni práce. U všech pracovních pozic je pracovní smlouva uzavírána na dobu určitou, na jeden rok. Při oboustranné spokojenosti je smlouva po roce prodloužena na dobu neurčitou.

## 5.6 Adaptace pracovníka

Aby byl nově příchozí pracovník způsobilý vykonávat svěřené pracovní úkoly, které jsou definovány v popisu pracovního místa, je jeho povinností projít adaptačním procesem. Adaptační proces nového zaměstnance je sestavován na dobu tří měsíců. Obsahuje dílčí činnosti, které je nutno vykonat ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Jedná se o seznámení s popisem práce, předání informace o podřízenosti a nadřízenosti, seznámení s pracovním kolektivem a s pracovištěm, předání pracovních pomůcek, absolvování povinných školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (školení požární ochrany), sdělení očekávaných cílů, určení mentora, jak často a kým bude zaměstnanci poskytována zpětná vazba, předběžný termín hodnotícího pohovoru a nastavení akčního plánu na další období. Tyto činnosti spadají do kompetencí přímého nadřízeného. Po předání potřebných pomůcek k práci, služebního notebooku, mobilního telefonu, případně služebního automobilu je zaměstnanci přidělen mentor neboli služebně starší pracovník, který je novému zaměstnanci nápomocen po celou dobu adaptačního procesu. Seznamuje ho s interními procesy, postupy, pomáhá mu lépe a rychleji se zorientovat v interním systému, sleduje jeho pracovní nasazení, sleduje jak rychle je schopen zařadit se do pracovního kolektivu, upozorňuje na provedené chyby. Povinností mentora je poskytnout nadřízenému hodnocení na nového pracovníka, a to jednou měsíčně. Závěrečné hodnocení nastává na konci celého adaptačního procesu, a to za přítomnosti přímého nadřízeného a nového pracovníka. Nadřízený se na základě poskytnutých hodnocení od mentora vyjadřuje k pracovním výkonům zaměstnance a celkovému absolvování adaptačního procesu. Poté je pracovníkovi umožněno, aby se k hodnocení vyjádřil a poskytl zpětnou vazbu na přiděleného mentora. V rámci tohoto setkání je zaměstnanec vyzván k tomu, aby si promyslel a navrhl cíle na další období. Tento návrh předkládá zaměstnanec do jednoho týdne po uskutečněním hodnocení.

Adaptaci je věnována velká pozornost. Protože náklady na získávání a výběr nových zaměstnanců jsou poměrně vysoké, je žádoucí, aby adaptace nového zaměstnance byla úspěšná. Ve společnosti se velmi osvědčilo přidělování zkušených pracovníků (mentorů) nastupujícím zaměstnancům. Nováčci tak mohou získat rychle potřebné informace, formálního i neformálního rázu, a mají možnost kdykoli se se zkušenějším kolegou poradit a získat zpětnou vazbu. Vzhledem k množství informací, které nováček obdrží, by bylo vhodné vypracovat písemnou orientační nástupní složku, kterou bude mít pracovník k dispozici hned po nástupu do pracovního procesu a bude mít možnost si informace v klidu prostudovat.

## 5.7 Řízení pracovního výkonu

V rámci řízení pracovního výkonu se ve Společnosti ABC konají pravidelné pracovní porady s vedením společnosti a s nadřízenými pracovníky, kde jsou sdělovány pracovní výsledky zaměstnanců či celého oddělení, stanoveny krátkodobé cíle na další měsíc. Cílem těchto porad konaných jednou týdně je vyhodnocení nejlepšího pracovníka za předcházející období. Vyhodnocení se týká převážně zaměstnanců na obchodních pozicích. Hlavním ukazatelem pro stanovení nejlepšího pracovníka je množství a hodnota uzavřených zakázek za kvartál. Po uzavření a vyhodnocení období je nejlepší pracovník odměněn částkou ve výši 5 000,- a od nadřízeného uděleno uznání za kvalitně vykonanou práci.

Na ostatních pracovištích probíhá průběžné hodnocení zaměstnanců podle potřeby a uvážení každého vedoucího oddělení. Pokud zaměstnanec cítí potřebu obdržet zpětnou vazbu na své pracovní výkony je mu umožněno domluvit si s přímým nadřízeným „one to one“ pohovor.

V průběhu měsíce ledna je ve společnosti nastaveno roční hodnocení, které provádí se zaměstnanci nadřízený pracovník. Zaměstnancům je s dostatečným předstihem poslán sebehodnotící formulář, který je pracovník povinen ve lhůtě dvou týdnů vyplnit. Formulář obsahuje cílené otázky na pracovní výkon a předem definované a očíslované odpovědi. Zaměstnanec si vybere z navržených odpovědí tu, která nejvíce odpovídá skutečnosti. Dále se ve formuláři vyskytují otevřené otázky, na které má pracovník možnost odpovědět podle svého uvážení. V neposlední řadě si zaměstnanec promyslí a zaznamená pracovní cíl na další rok. Vyplněný formulář pošle svému nadřízenému, který si následně podle časových možností sjedná s pracovníkem schůzku. Obě strany mají možnost se na hodnocení řádně připravit. Zaměstnanec nejdříve shrne svůj pracovní výkon, ohodnotí sám sebe a případně navrhne taková opatření, které budou směřovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Na to reaguje jeho nadřízený, který taktéž ohodnotí odvedenou práci zaměstnance, uděluje mu pochvalu a v případě potřeby je mu při řešení problémových situací nápomocen. Na konci pohovoru je nadřízeným stručně zopakováno, jakých cílů bude dosaženo a za jakých podmínek. Na hodnotící pohovor je vyčleněno 60 minut. U některých pracovníků může být doba hodnocení kratší. Doba pohovoru závisí na tom, zda je nutno důkladněji specifikovat a objasnit chyby, kterých se zaměstnanec dopustil v plnění pracovních činností. Účelem ročního hodnocení je nejen motivovat zaměstnance, ale také slouží jako podklad pro další rozvoj pracovníků. Z vyplněného

sebehodnotícího formuláře vyplývá, jaké má zaměstnanec nedostatky a kde by se jeho pracovní výkon mohl zlepšit.

Oblast řízení pracovního výkonu je poměrně dobře zpracována, provádí se pravidelně a prakticky se slučuje s poznatky uvedené v odborné literatuře.

## 5.8 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci ve Společnosti ABC pobírají pravidelnou měsíční mzdu sjednanou v pracovní smlouvě. V případě dohod o provedení práce se zaměstnavatel zavazuje, vyplatit dohodnutou odměnu v domluvené výši a v řádném výplatním termínu. Mzda je vyplácena na základě odpracované pracovní doby (40 hodin týdně) bezhotovostním převodem, vždy ve výplatním termínu k 19. dni v měsíci. Ve firmě pracují 4 zaměstnanci na dohodu o provedení práce. Jedná se o vysokoškoláky na pozici recepční, kteří mají tímto možnost přivýdělku ke studiu a získání praxe. Podle vyjádření office manažerky, (osobní rozhovor, 25. 2. 2021) se s těmito zaměstnanci počítá i v budoucnu na odbornějších pozicích. Kromě pravidelné měsíční mzdy dostává každý pracovník, podle počtu odpracovaných dnů, stravenky v hodnotě 100 Kč, Zaměstnavatel na stravné přispívá polovinu z celkové hodnoty stravenek. 50 % se odvádí zaměstnanci ze mzdy. Aktuálně vedení společnosti zvažuje zavedení elektronických stravenkových karet. Z průzkumu, který společnost v nedávné době provedla, vyplývá, že si převážná většina zaměstnanců přeje zachovat stávající papírové stravovací poukazy.

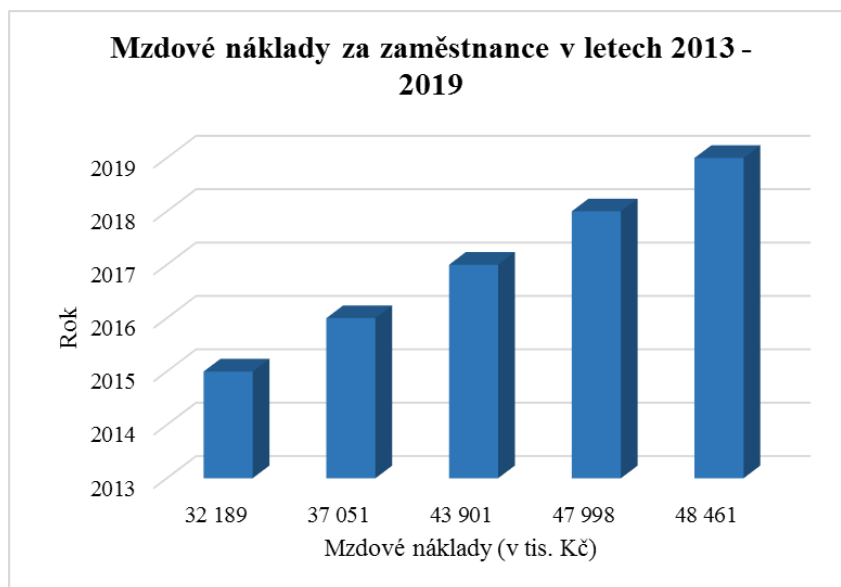
Office manažerka uvedla (osobní rozhovor, 25. 2. 2021), že společnost nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů bez ohledu na současnou nelehkou situaci. Díky své činnosti se naopak společnosti daří a mohou tak nabízenými benefity motivovat své zaměstnance. Mimo uvedených stravovacích poukazů firma nabízí:

- týden dovolené navíc;
- náhradní volno za přesčas;
- pružnou pracovní dobu (pracovník musí setrvat na pracovišti nezbytně nutnou dobu od 9:00 hodin do 14:00 hodin);
- jazykovou výuku;
- zvyšování kvalifikace formou školení či seminářů;
- 4 dny zdravotního volna;
- home office;

- bezplatné parkování;
- snídaně (jednou týdně je pro zaměstnance připraveno občerstvení);
- teambuilding v zahraničí (za dosažené výsledky jsou nejlepší zaměstnanci odměněni neformální akcí v zahraničí. Např. plavba na jachtě v Chorvatsku nebo lyžování ve Francii);
- využití služebního vozidla i k soukromým účelům;
- plně hrazená Multisport karta;
- dog friendly kanceláře.

Společnost ABC neprovádí žádné pravidelné průzkumy týkající se spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. Průzkum by měl vést k tomu, aby Společnost ABC měla možnost vyhodnotit, zda jsou poskytované benefity vhodně zvoleným nástrojem nejen pro získávání pracovníků, ale i k jejich motivaci a stabilizaci.

Grafické znázornění mzdových nákladů v obrázku 6 vystihuje postupný vývoj nákladů na zaměstnance v letech 2013 - 2019. Navýšení nákladů je zapříčiněno postupným zvyšováním počtu zaměstnanců.



Obrázek 6: Mzdové náklady na zaměstnance v letech 2013 - 2019

Zdroj: Interní materiály Společnosti ABC, vlastní zpracování



## 5.9 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Společnost je svojí podnikatelskou činností specifická, proto je v jejím zájmu, aby zaměstnávala dostatečně kvalifikované pracovníky a odborníky. Všem zaměstnancům poskytuje pravidelná povinná školení. Vybraná školení, semináře nebo kurzy, které si pracovník vybere k prohlubování své kvalifikace, konzultuje nejprve se svým přímým nadřízeným. Pokud nadřízený spatřuje vybrané vzdělávání jako přínosné pro zlepšení výkonu zaměstnance, jsou všechny náklady spojené se vzděláváním hrazené společností (Office manažerka, osobní rozhovor, 25. 2. 2021).

Mezi povinná školení poskytované společností formou e-learningu patří:

- BOZP a PO – povinností zaměstnavatele, která vyplývá z platné legislativy, je umožnit zaměstnancům absolvovat školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a školení požární ochrany (PO). Účelem školení BOZP a PO je co nejvíce eliminovat rizika na pracovišti spojená s ohrožením nebo poškozením zdraví pracovníka během pracovního procesu a dodržování instrukcí, platných směrnic při vzniku požáru na pracovišti. Školení BOZP a PO se u stálých zaměstnanců provádí pravidelně jednou ročně. U nově přichozích pracovníků je školení začleněno do procesu adaptace. Zpravidla první týden od zahájení pracovního procesu.
- Školení řidičů – zaměstnanci využívající motorové vozidlo k výkonu práce jsou povinni proškolit se v oblasti pravidel a předpisů silničního provozu, zásad bezpečné jízdy nebo zvládnutí krizových situací při dopravní nehodě. Protože školení probíhá online formou, mohou ho pracovníci absolvovat kdykoliv. Po úspěšném absolvování kurzu obdrží účastník certifikát, který je vložen do interní databáze a slouží jako doklad o tom, že je pracovník k výkonu práce způsobilý.

Společnost zajišťuje pro své zaměstnance nepovinná školení, semináře nebo kurzy, které zaměstnancům zvyšují jejich kvalifikaci. Mezi nejvíce poptávaná školení patří:

- Produktové školení – tento typ školení absolvují zejména pracovníci na pozicích servisních techniků a obchodníků.
- Vzdělávání pro pracovníky IT oddělení – kurzy jsou primárně zaměřené na prohlubování znalostí programování dle potřeb zájemců. Z hlediska časového i finančního se jedná o náročná školení.

- Jazykové vzdělávání – na některých pracovních pozicích je od pracovníků vyžadována jazyková vybavenost. Proto se společnost snaží své zaměstnance v tomto ohledu maximálně podporovat. Společnost zajišťuje pro své zaměstnance kurz anglického jazyka, který je realizován online formou, jednou týdně. Podle úrovně a znalostního testu jsou zájemci o kurz rozděleni do tří úrovní s označením na začátečníky A, pokročilé B a pokročilé C. Aby byla zajištěna kvalitní výuka, je pro skupinu stanoven maximální počet účastníků, který činí deset. Každého půl roku jsou zaměstnanci písemně přezkušováni. Jejich výsledky jsou lektorem ohodnoceny a předkládány vedení společnosti. Na základě těchto výsledků se rozhoduje o dalším rozvoji jednotlivých zaměstnanců v oblasti jazykového vzdělávání.
- Vzdělávání pracovníků účetního oddělení – školení, kurzy či jiné semináře jsou určeny pro zaměstnance účetního oddělení. Realizují se na základě potřeb nebo vyskytujících se změn v účetnictví a daních.

## 6. Polostrukturovaný rozhovor

Vedle poskytnutých interních dat a podnikových materiálů se primární metodou pro vypracování praktické části bakalářské práce stal polostrukturovaný rozhovor s managementem, lépe řečeno s office manažerkou Společnosti ABC. Pro polostrukturovaný rozhovor byla dotazovaná osoba vybrána záměrně, vzhledem k jejímu dlouholetému působení ve společnosti, k jejím dosavadním kompetencím a dosaženým znalostem firemních procesů a postupů. Rozhovor trval dvě hodiny a byl uskutečněn na konci měsíce února 2021 přímo v sídle společnosti. Předem připravené okruhy témat byly dotazované osobě zaslány na emailovou adresu s předstihem tak, aby bylo možné se na ně připravit. Tím vznikl v průběhu osobního rozhovoru dostatečný časový prostor pro podrobně formulované otázky, kterými byla office manažerka podněcována ke konkrétnějším odpovědím, které následně dopomohly k dosažení stanoveného cíle bakalářské práce, tedy analýzy personálních činností v podniku ABC, vyhodnocení aktuálního stavu a navržení řešení ke zvýšení jejich efektivity. Výzkumné otázky jsou uvedeny v seznamu v příloze 1. Nespornými výhodami osobního rozhovoru bylo navázání bližšího kontaktu s dotazovanou osobou, možnost nahlédnout a prostudovat podnikové materiály, důkladně zanalyzovat prováděné personální činnosti v podniku, poznat prostory společnosti a z části i fungování pracovníků v rámci běžného pracovního dne. I přesto, že

pracovní vytížení office manažerky je nesporně velmi velké, bylo autorce na všechny kladené otázky ochotně odpovězeno a nadále bylo nabídnuto poskytnout v případě potřeby další konzultace ohledně dané problematiky. Dalších konzultací při psaní práce nebylo využito.

Předem připravené okruhy témat:

- charakteristika společnosti;
- personální plánování;
- získávání zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců;
- přijímání zaměstnanců;
- adaptace zaměstnance,
- řízení pracovního výkonu;
- odměňování zaměstnanců;
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

## 7. Shrnutí a doporučení

Vzhledem k velikosti Společnosti ABC jsou téměř všechny personální práce vykonávané office manažerkou. I přesto, že tyto činnosti vykonává jeden zaměstnanec, jsou poměrně velmi dobře provedené a vyhovují momentálním potřebám podniku. Při porovnání teoretických poznatků a praktických postupů lze shledat aplikované personální činnosti jako vyhovující bez větších připomínek.

Zvláštní pozornost společnost věnuje procesu získávání a výběru zaměstnanců. Při získávání nových zaměstnanců společnost pracuje pouze s externím zdroji, což spatřuji jako malou odchylku s uvedenými metodami v odborné literatuře. V této oblasti doporučuji nezaměřovat se pouze na výběr kandidátů z externích zdrojů, ale využít potenciálu z řad současných zaměstnanců. U klíčových zaměstnanců, kteří jsou schopni vykonávat vedoucí pozici, zařadit v rámci procesu výběru metodu assessment centre, kde budou např. ověřeny manažerské dovednosti, týmová spolupráce, řešení modelových situací atp. Jako kladnou stránku hodnotím odměnu stávajícímu zaměstnanci za doporučení nového pracovníka. Pozitivně vnímám také to, že je každému uchazeči, který se hlásí do výběrového řízení zaslána odpověď o přijetí jeho životopisu.

Přidělení mentora novému zaměstnanci považují za velmi dobře zvolený postup při jeho adaptaci. Nováček má v tomto ohledu snazší přístup k informacím a zařazení do nového pracovního kolektivu. Doporučení, které by novému zaměstnanci nástup ještě více usnadnilo, je nástupní orientační složka, která by obsahovala všechny důležité informace týkající se procesu adaptace.

Oblast řízení pracovního výkonu je v zásadě dobře propracovaná. Bez ohledu na pozici je jednou ročně s každým pracovníkem veden hodnotící pohovor, jehož účelem je zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance, stanovení cílů na další období a definování oblastí pro další rozvoj. Tento proces spatřuji jako optimální, avšak zde vidím prostor pro zařazení další metody hodnocení, a to pomocí třistašedesátistupňové zpětné vazby, kdy zaměstnance nehodnotí pouze nadřízený, ale jsou do hodnocení zapojeni další hodnotitelé, jako jsou spolupracovníci, podřízení nebo zákazníci. Tato metoda by pro podnik byla časově náročnější, avšak mohla by umožnit vedení společnosti objektivnější pohled na své zaměstnance.

K motivaci a stabilizaci zaměstnanců využívá Společnost ABC širokou škálu benefitů, které pro ní představují nemalé náklady. Pro zaměstnance je tato nabídka velmi lákavá a motivační. Benefity mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Nabídku benefitů vnímám jako přidanou hodnotu, kterou společnost může svým zaměstnancům poskytnout. Přesto doporučuji, aby společnost vytvořila dotazník, který by mohl ověřit, zda jsou všechny benefity zaměstnanci využívány a mají o ně skutečně zájem. Od zaměstnanců získat zpětnou vazbu, jaké benefity chtějí ponechat a případně nahradit jinými. Tento dotazník by mohl být zapracován do hodnotícího pohovoru, který se uskutečňuje pravidelně jednou ročně.

Pro přehlednost jsou silné, slabé stránky a doporučení uvedeny v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Shrnutí silných, slabých stránek a doporučení

Oblast	Silné stránky	Slabé stránky + doporučení
<b>Získávání zaměstnanců</b>	Odměna za doporučení nového zaměstnance.	Společnost pracuje pouze s externími zdroji.
<b>Výběr zaměstnanců</b>	Uchazečům je zaslána odpověď o přijetí životopisu.	Při výběru zaměstnanců chybí metoda assessment centre.
<b>Adaptace pracovníka</b>	Přidělení mentora.	Vypracovat orientační nástupní složku.
<b>Řízení pracovního výkonu</b>	Provádí se pravidelně.	V rámci hodnocení přidat metodu třistašedesátistupňové zpětné vazby.
<b>Odměňování zaměstnanců</b>	Pestrá nabídka benefitů.	Zavést průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity.

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená doporučení jsou navržena pro zefektivnění personálních činností v podniku. Ostatní personální práce jsou bez větších výhrad a připomínek.

## Závěr

Tato bakalářská práce na téma Personální činnosti v podniku ABC se zabývala podrobnou analýzou personálních činností. Cílem práce bylo zhodnocení současného stavu prováděných procesů v oblasti personalistiky ve vybrané společnosti a navržení vhodných opatření vedoucích k zvýšení jejich efektivity. Cíle bylo dosaženo prostřednictvím načerpaných teoretických poznatků z odborné literatury a jejich porovnání s praxí, prostudování interních materiálů, a polostrukturovaného rozhovoru s office manažerkou společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V první kapitole teoretické části práce je na základě prostudované odborné literatury vysvětlen pojem strategický význam řízení lidských zdrojů. V dalších kapitolách byly vymezeny konkrétní procesy týkající se personálních činností, plánování pracovních míst, popisu a specifikace pracovního místa, získávání zaměstnanců, výběru zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, adaptace pracovníka, řízení pracovního výkonu, odměňování pracovníků a rozvoje a vzdělávání pracovníků.

Na začátku praktické části je popsána a definována zvolená metodika bakalářské práce. Následuje seznámení se Společností ABC, popis organizační struktury, její podnikatelská

činnost, hodnoty, mise a vize. V další kapitole byly popsány personální činnosti, které se ve společnosti vyskytují. Poté následuje popis procesu personálního plánování, popis a specifikace pracovního místa, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání pracovníků, adaptace pracovníka, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání pracovníků. Závěrem bakalářské práce byl popsán průběh polostrukturovaného rozhovoru, shrnuty načerpané poznatky a doporučeno několik opatření vedoucích k zefektivnění personálních činností.

Společnost si postupně vybudovala své postavení na trhu a v posledních letech se stala prosperující firmou. Prosperity dosahuje díky svým zaměstnancům a participativnímu stylu vedení, při němž je dán dostatečný prostor k vyjádření názorů, myšlenek a připomínek. Spokojenost zaměstnanců s tímto stylem vedení evidentní. Dokazují to svou pracovitostí a loajálností k zaměstnavateli.

Až na drobné odchylky s odbornou literaturou jsou z mého pohledu prováděné personální činnosti zcela v pořádku. Domnívám se, že cíl, který byl stanoven na začátku bakalářské práce, byl splněn.

## Seznam použité literatury:

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

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87255-14-8.

DVOŘÁKOVÁ A KOL., Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ABC, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN isbn80-7079-629-4.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-270-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

## Použitá legislativa:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 133/1985 Sb., Zákon České národní rady o požární ochraně.

## Ostatní zdroje:

Interní materiály Společnosti ABC



## Seznam obrázků:

Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů.....	10
Obrázek 2: Personální činnosti.....	14
Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu .....	27
Obrázek 4: Organizační struktura Společnosti ABC.....	35
Obrázek 5: Počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích .....	36
Obrázek 6: Mzdové náklady na zaměstnance v letech 2013 - 2019.....	48

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: Počet zaměstnanců s dosaženým vzděláním .....	38
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců .....	42
Tabulka 3: Shrnutí silných, slabých stránek a doporučení .....	53

## Seznam příloh:

1. Seznam výzkumných otázek k polostrukturovanému rozhovoru

## Seznam výzkumných otázek k polostrukturovanému rozhovoru

### **Otázky týkající se charakteristiky společnosti:**

1. Jaká je obchodní činnost společnosti?
2. Jak dlouho společnost ABC působí na trhu?
3. Jaké jsou vize, mise hodnoty Společnosti ABC?
4. Jak vypadá struktura společnosti?
5. Jaký je aktuální počet zaměstnanců?
6. Kolik žen a kolik mužů pracuje v současné době ve společnosti?

### **Otázky k jednotlivým personálním činnostem:**

#### **Personální plánování**

1. Kdo určuje potřebu nového pracovníka?
2. Jaké jsou druhy pracovních úvazků ve společnosti?
3. Na jakou dobu jsou uzavírány pracovní smlouvy se zaměstnanci (doba určitá, neurčitá)?
4. Jaké je dosažené vzdělání zaměstnanců?
5. Jaké personální činnosti se ve společnosti aplikují?

#### **Získávání zaměstnanců**

1. Kdo zastřešuje agendu získávání zaměstnanců?
2. Jaké zdroje jsou pro získávání pracovníků využívány (vnitřní, vnější zdroje)?
3. Využila v minulosti společnost pro pokrytí volných pracovních míst i interní zdroje?
4. Jaké metody při získávání zaměstnanců společnost používá (inzerce na pracovních portálech, doporučení stávajícím zaměstnancem, spolupráce s úřady práce)?

## **Výběr zaměstnanců**

1. Kdo zastřešuje agendu výběru zaměstnanců?
2. Jaké metody pro posouzení způsobilosti využívá Společnost ABC při výběru zaměstnanců (hodnocení a selekce životopisů, výběrový pohovor)?
3. Provádí společnost kromě pohovorů např. testy schopností, assessment centre nebo pohovory v cizím jazyce?
4. Kdo provádí předvýběr uchazečů a podle jakých kritérií?
5. Kolik kol má výběrové řízení?
  - Co zahrnují jednotlivá kola pracovních pohovorů?
6. Jak dlouho trvá pracovní pohovor?
7. Jakým způsobem jsou uchazeči vyrozuměni o výsledku výběrového řízení?

## **Přijímání pracovníků**

1. Kdo má na starosti agendu přijímání pracovníků?
2. Je umožněno novému zaměstnanci zaslat pracovní smlouvu k prostudování nebo je mu smlouva předložena v den nástupu do zaměstnání?
  - Kdy je podepsána pracovní smlouva?
3. Jaké dokumenty nově nastupující pracovník při nástupu obdrží?
4. Jaké dokumenty jsou od nového pracovníka vyžadovány?

## **Adaptace pracovníka**

1. Kdo je zodpovědný za adaptaci nového zaměstnance?
2. Má společnost vypracovaný adaptační plán pro nového pracovníka?
  - Co adaptační plán obsahuje?
3. Má Společnost ABC vypracovanou metodiku pro adaptaci zaměstnanců?
4. Jak dlouho trvá adaptace zaměstnance?

5. Je novému zaměstnanci přiřazen např. služebně starší pracovník, který je mu plně k dispozici v průběhu celé adaptace?
6. Je novému zaměstnanci poskytována zpětná vazba v průběhu adaptace nebo až po ukončení adaptačního programu?
  - Jakým způsobem je zaměstnanci poskytnuta zpětná vazba?
7. Jaké druhy školení musí nováček absolvovat po nástupu do zaměstnání?

### **Řízení pracovního výkonu**

1. Jakým způsobem jsou zaměstnancům a vedení předávány informace?
2. Jak se sleduje pracovní výkon zaměstnanců?
3. Je do procesu řízení pracovního výkonu zařazeno hodnocení pracovníků?
  - Jak často a kdy se hodnocení provádí?
  - Kdo hodnocení provádí?
  - Jak probíhá hodnocení zaměstnanců a co je jeho cílem?

### **Odměňování zaměstnanců**

1. Kdo je odpovědný za proces odměňování zaměstnanců?
2. Podle jakých kritérií jsou zaměstnanci odměňováni a jak?
3. Jaké benefity poskytuje Společnost ABC svým zaměstnancům?
4. Dostáváte od zaměstnanců zpětnou vazbu k poskytovaným benefitům?

### **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

1. Kdo zajišťuje agendu vzdělávání pracovníků?
2. Jaký je plán vzdělávání ve Společnosti ABC a podle čeho se určuje?
3. Jaká školení se ve Společnosti ABC realizují?
4. O jaká školení je mezi zaměstnanci největší zájem?
5. Jakou formou školení probíhají?