

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální práce ve společnosti
DATART INTERNATIONAL, a.s.

Personnel Work at DATART INTERNATIONAL, a.s.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

LITOŠ

VÍT

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Litoš</u>	Jméno:	<u>Vít</u>	Osobní číslo:	<u>406890</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Personální práce ve společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s.

Název bakalářské práce anglicky:
Personnel Work at DATART INTERNATIONAL, a.s.

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem práce je prozkoumat využívané přístupy k personální práci ve společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s., posoudit jejich využitelnost na příkladu vybraných pracovních pozic, popřípadě navrhnout jejich zlepšení s využitím osvědčených konceptů řízení lidských zdrojů.
PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh na zlepšení fungování personalistiky ve společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, úkoly a náplň personální práce; 3. Praktická část - představení společnosti, posouzení současného stavu personální práce, příklady, návrhy; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>26-04-2018</u>	<u>[Signature]</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LITOŠ, Vít. *Personální práce ve společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s.* Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za inspirativní přístup při vedení této bakalářské práce. Nesmírně si vážím jeho cenných a odborných rad, ochoty a trpělivosti při kompletaci této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat personálnímu oddělení a manažerovi prodejny společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s. za jejich čas a poznatky, které přispěly k vypracování praktické části této práce. V neposlední řadě děkuji i celé rodině a všem mým přátelům, kteří mě podporovali během celého studia.

Abstrakt

Cílem práce je prozkoumat využívané přístupy k personální práci ve společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s., popsat jejich využitelnost na příkladu vybraných pracovních pozic a navrhnout zlepšení s využitím osvědčených konceptů řízení lidských zdrojů. Práce je zpracována na základě odborné literatury, zkušenosti autora a rozhovorů se současnými zaměstnanci společnosti.

Klíčová slova

Personální práce, lidské zdroje, motivace, maloobchodní společnost, DATART

Abstract

The goal of the thesis is to explore the approaches used for personnel work in DATART INTERNATIONAL and to describe their applicability on selected work positions and to propose improvements using well-proven human resource management concepts. The expert's literature, the author's experience and the interviews with employees of the company serve to achieve these goals.

Key words

Personnel work, human resources, motivation, retail savings, DATART

OBSAH

ÚVOD	5
1 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE	7
1.1 HODNOTA LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.2 ÚKOL PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	8
1.3 SYSTÉM PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	9
1.4 ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	9
1.5 POSTAVENÍ A ÚKOLY VEDOUcíHO ZAMĚSTNANCE	9
2 ANALÝZA A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	11
2.1 PROCES VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	11
2.2 ÚDAJE O PRACOVNÍM MÍSTĚ	12
2.3 METODY ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST	12
3 PLÁNOVÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	13
3.1 PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	13
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	13
3.3 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
3.3.1 <i>Metody získávání zaměstnanců</i>	14
3.3.2 <i>Údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance</i>	15
3.3.3 <i>Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání</i>	15
3.3.4 <i>Dokumenty požadované od uchazečů</i>	17
3.4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	17
3.4.1 <i>Assessment center</i>	18
3.4.2 <i>Výběrový pohovor</i>	18
3.4.3 <i>Závěrečná rozhodování</i>	19
3.5 MOŽNOSTI A FORMY PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
5 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
5.1 MOTIVACE	21
5.2 SPRÁVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
5.3 MZDOVÝ SYSTÉM ZAMĚSTNAVATELE.....	22
5.3.1 <i>Mzda</i>	22
5.3.2 <i>Mzdové formy</i>	22
5.3.3 <i>Časová mzda</i>	22
5.3.4 <i>Provize</i>	23
5.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	23
6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	24
6.1 ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DATART	27
7.1 VIZE, POSLÁNÍ A HODNOTY SPOLEČNOSTI DATART	27
7.2 PRODEJNY.....	28
7.3 PERSONÁLNÍ SLOŽENÍ	30
7.4 VYBRANÉ PRACOVNÍ POZICE.....	31

8	VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI DATART	33
8.1	POSTAVENÍ A ÚKOLY MANAŽERA PRODEJNY	33
9	PROCES VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST VE SPOLEČNOSTI DATART	35
9.1	ÚDAJE O PRACOVNÍM MÍSTĚ	35
9.2	POPIS PRÁCE ELEKTROSPECIALISTY.....	35
9.3	POPIS PRÁCE MANAŽERA PRODEJNY	36
10	PLÁNOVÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DATART	37
10.1	PLÁNOVÁNÍ ELEKTROSPECIALISTŮ	37
10.2	PLÁNOVÁNÍ MANAŽERŮ PRODEJEN.....	37
10.3	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	38
10.3.1	<i>Zdroje získávání zaměstnanců</i>	38
10.3.2	<i>Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání</i>	39
10.3.3	<i>Zpracování inzerátů</i>	40
10.4	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	42
10.4.1	<i>Assessment centrum.....</i>	42
10.4.2	<i>Výběrový pohovor.....</i>	43
10.4.3	<i>Výběrový pohovor pro elektrospecialisty.....</i>	43
10.4.4	<i>Výběrový pohovor pro manažery prodejen.....</i>	44
11	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DATART	45
11.1	HODNOCENÍ MANAŽERŮ PRODEJEN.....	45
11.2	HODNOCENÍ ELEKTROSPECIALISTŮ.....	45
12	MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI DATART	47
12.1	MOTIVACE ELEKTROSPECIALISTŮ.....	47
12.2	TALENT MANAGEMENT	49
12.3	MZDOVÝ SYSTÉM	50
12.3.1	<i>Mzda.....</i>	50
12.3.2	<i>Provizní systém pro elektrospecialisty</i>	51
12.4	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	51
13	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DATART.....	53
13.1	VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ PRODEJEN.....	55
14	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	56
14.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	56
14.2	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	56
14.3	ADAPTAČNÍ PLÁN	57
14.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	57
	ZÁVĚR.....	58
	BIBLIOGRAFIE	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
	SEZNAM GRAFŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

V dnešní době stále více organizací klade důraz na řízení lidských zdrojů a jeho vlivu na úspěšné fungování společnosti. I když má organizace dobrou strategii a udržitelné finanční prostředky, nedosáhne úspěchu bez loajálních a dobře vyškolených lidských zdrojů.

Cílem práce je prozkoumat využívané přístupy k personální práci ve společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s., popsat jejich využitelnost na příkladu vybraných pracovních pozic a navrhnout jejich zlepšení s využitím osvědčených konceptů řízení lidských zdrojů.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje teoretická východiska řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se na analýzu a vytváření pracovních míst, plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení, motivaci, odměňování i vzdělávání zaměstnanců. Uvedená teoretická východiska slouží pro následnou analýzu personální práce ve vybrané společnosti.

Praktická část zkoumá personální práci ve společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s., která je největším maloobchodním prodejcem spotřební elektroniky. Téma personální práce je zkoumáno z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance.

Hlavními zdroji informací k dosažení cíle práce jsou odborná literatura, rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení, manažerem prodejny a vlastní zkušenosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce se zaměřuje na člověka jako na pracovní sílu. Zabývá se zapojováním člověka do práce v organizaci, využívá jeho schopnosti, fungování, výkon a pracovní chování, které se přizpůsobuje potřebám organizace. (Koubek, 2007, s. 15)

Personální práce je strategický a soudržný přístup k řízení nejvzácnějších a nejdůležitějších aktiv organizace. Mezi tato aktiva řadíme právě zaměstnance, kteří zde pracují. Lidé, kteří jednotlivě, ale i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2003, s. 3-4)

Podle Armstronga (2003, s. 3-4) jsou hlavními rysy personálního řízení:

- Důraz na strategické řízení lidí (lidský kapitál organizace), který dosahuje vhodnosti a integrace mezi podnikovou a personální strategií.
- Komplexní a soudržný přístup k poskytování vzájemně se podporujících politik a postupů zaměstnanosti.
- Důraz je kladen na získávání závazků pro mise a hodnoty organizace, ty to závazky jsou tzv. orientované.
- Zacházení s lidmi jako s majetkem, nikoli jako s náklady – jsou považovány za zdroj konkurenční výhody a stavíme se k tomu jako k lidskému kapitálu, do něhož je třeba investovat prostřednictvím poskytování možností vzdělávání a rozvoje.
- Přístup k zaměstnaneckým vztahům je spíše singulární nežli pluralitní – předpokládá se, že zaměstnanci raději sdílejí stejné zájmy jako jejich zaměstnavatelé (zásada vzájemnosti), než, aby tomu bylo naopak.

Organizace a jednotlivci v ní si musí určit, jak dosáhnout úspěchu. Jedná se o strategii, která zahrnuje vize organizace, její poslání, hodnoty, strategie a cíle. (Dvořáková a kol., 2012, s. 115)

1.1 Hodnota lidských zdrojů

Lidské zdroje bývají velmi drahé, proto většina důležitých rozhodnutí vychází z porovnání očekávaných nákladů a pravděpodobného zisku. (Milkovich a kol., 1993, s. 39)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 22) se personální práce používá pro označení výkonu personálních procesů, které zastává personální oddělení, ale organizuje i pracovní úkoly vedoucích zaměstnanců, které plní při řízení a vedení svých podřízených. Ve středních organizacích je vytvořeno personální oddělení, jehož zařazení do organizační struktury celé organizace ukazuje, jakou hodnotu organizace přikládá personální práci k dosažení svých cílů. Hlavním úkolem personálního oddělení je zajištění administrativní správy personálních agend, které plynou ze zákonných a dalších předpisů ale i koncepční, metodické, analytické a poradenské aktivity. Personální ředitel se stává členem nejužšího vedení organizace a spolupodílí se na strategických rozhodnutích společnosti.

1.2 Úkol personální práce

Nejdůležitějším úkolem řízení každé organizace je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu. Dosahovala žádoucího zisku a především, aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce. (Koubek, 2007, s. 15)

Podle Urbana (2013, s. 11) je úkolem a posláním managementu dosažení cílů organizace s minimálním využitím zdrojů. Umění manažerů dosáhnout stanovených cílů závisí na tom, jak zvládají odbornou dimenzi své funkce a jak zvládají personální dimenzi. Odborná dimenze obsahuje rozhodování o organizaci práce, využívání zdrojů nebo strategii organizace.

Personální rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, kteří tyto postupy a strategie vykonávají. Řídit osoby však neznamená rozdávat jim úkoly, ale spíše vyžaduje schopnost správně vybrat zaměstnance a pečlivě a jasně definovat jejich úkoly. Řízení lidí se také neobejde bez schopnosti vzbuzovat v zaměstnancích zájem o práci, řešit jejich osobní problémy nebo konflikty. (Urban, 2013, s. 11-12)

Podle Šikýře (2014, s. 20-21) všechny organizace potřebují dostatečné množství schopných a motivovaných lidí, protože schopnosti a motivace určují výkon (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Vztah mezi schopnostmi (S), motivací (M) a výkonem (V) lidí vyjadřuje rovnice:

$$V = f(S \times M)$$

Výkon lidí je tedy funkcí jejich schopností a motivace.

Výkon

Šikýř uvádí (2016, s. 26), že výkon je požadovaný výsledek práce a chování lidí vyjádřený množstvím a kvalitou práce nebo také její včasností provedení. Řízení výkonu lidí prostředkem pro rozvoj požadovaných schopností a dosahování žádoucí motivace lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Schopnosti

Podle Dědiny a kol. (2005, s. 130) je schopnost kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Bývají rovněž charakterizovány jako předpoklady úspěšného vykonávání určité činnosti. Díky získávání vědomostí a dovedností vznikají vlohy, které se v průběhu života uplatňují a rozvíjejí, čímž vznikají schopnosti.

Motivace

Podle Šikýře (2014, s. 21) aktivitu a chování lidí určují vnitřní motivy a vnější stimuly. Stimuly určují aktivitu a chování lidí pouze tehdy, pokud jsou podporovány příslušnými motivy. Základním motivem aktivity a chování lidí jsou potřeby, které vyvolávají v lidech pocit nedostatku.

Podle Bělohávků (2005, s. 54) jsou motivy důvody a pohnutky k jednání. Pro manažery je přínosem, že neustálé uspokojování základních hodnot (např. zvyšování odměn) nemůže být trvalým zdrojem motivování zaměstnanců. Účinným motivačním prvkem je upokojování především sociálních potřeb a potřeb růstu.

1.3 Systém personálních činností

Podle Koubka (2007, s. 17-18), aby personální práce správně fungovala, je zapotřebí mít celou řadu personálních činností. Mezi tyto činnosti můžeme zařadit např.:

- analýzu a vytváření pracovních míst,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

1.4 Organizace personální práce

O personální práci v organizaci se starají především linioví manažeři. V organizacích, kde je větší počet zaměstnanců, obvykle tuto práci zastávají specializovaní personalisté (Šikýř, 2014, s. 23).

Manažeři a personalisté podle Šikýře (2014, s. 24) odpovídají za plnění strategických cílů organizace, pomocí dosahování požadovaných výkonů ostatních zaměstnanců.

1.5 Postavení a úkoly vedoucího zaměstnance

Personální práce vedoucího zaměstnance spočívá ve výkonu operativních personálních činností potřebných k fungování jeho organizační jednotky. (Dvořáková a kol., 2012, s. 21)

Podle § 302 zákona č. 206/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, k povinnostem vedoucích zaměstnanců patří:

- a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- b) co nejlépe organizovat práci,
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 21) se v současnosti mění přístupy k řízení lidí. Mění se role vedoucích zaměstnanců tím, že roste jejich odpovědnost za motivaci a rozvoj pracovních kompetencí jejich zaměstnanců. Manažeři vůči zaměstnavateli odpovídají za stabilizaci zaměstnanců, řízení jejich pracovního výkonu, včetně vzdělávání a jejich rozvoje, ale i pracovní spokojenosti. Z těchto důvodů se do manažerů vkládají širší pravomoci právě v řízení lidských zdrojů a postupně se na ně převádějí z personálního oddělení vybrané činnosti. To vše ale záleží na organizační kultuře, struktuře a míře decentralizace personálních úkolů, které budou plnit manažeři.

Ve středních organizacích se manažeři mohou podílet na analýze práce, získávání svých podřízených, vedou výběrové pohovory a rozhodují o výběru svých podřízených.

Hodnotí pracovní výkon svých podřízených nebo zajišťuje přímou komunikaci a informovanost mezi vedením organizace a zaměstnancem. (Dvořáková a kol., 2012, s. 21-22)

Vrcholové vedení

Vrcholové vedení obvykle formuluje obecné a hlavní cíle organizace, udává představu o tom, kolik bude potřeba zaměstnanců k jejich naplnění. (Koubek, 2007, s. 123)

Manažeři

Podle Šikýře (2016, s. 34) se pojetí personalistiky v současné době vyznačuje přesunutím většiny pravomocí s řízením a vedením lidí právě na manažery. Manažeři naplňují úkoly personálního oddělení, ve chvílích, kdy řídí a vedou své podřízené zaměstnance.

Personalisté

Tito lidé podle Šikýře (2014, s. 26) v organizaci zastávají především administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů. Také provádějí různé koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením a vedením zaměstnanců.

2 ANALÝZA A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Jedná se o popis obsahu, metod a vztahů pracovního místa, které vede k uspokojení technologických a organizačních požadavků a také sociálních a osobních požadavků zaměstnance. (Armstrong, 2002, s. 264)

Podle Armstronga (2002, s. 264) vytvoření pracovního místa má dva důvody. Jeden důvod je uspokojit potřeby organizace a druhým důvodem je uspokojení potřeb jedince. Z těchto důvodů je nutné propojit potřeby organizace i jedince.

Podle Šikýře (2014, s. 24) tuto práci zastávají právě manažeři, kteří vytvářejí pracovní místa podřízená jejich pozici. Poté provádějí analýzu, zpracovávají popisy a jejich specifikace.

Analýza pracovního místa obsahuje specifické zkoumání a požadavky na obsazované pracovní místo. Výsledkem analýzy pracovních míst jsou dokumenty, které bývají označovány jako „popisy a specifikace pracovních míst“. Můžeme je nalézt jak v papírové, tak i elektronické podobě (Šikýř, 2014, s. 90).

2.1 Proces vytváření pracovních míst

Jedná se o proces definování pracovních úkolů a s nimi souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce, které se kumulují právě do pracovních míst. (Šikýř, 2014, s. 87)

Podle Urbana (2013, s. 62) výčet povinností pracovního místa může být uveden v jeho popisu nebo v určitém organizačním dokumentu, na který by se měl tento popis odkazovat.

Spojování jednotlivých pracovních míst do vyšších organizačních celků (např. divizí) vzniká požadovaná organizační struktura. Jedná se tudíž o nedílnou součást procesu organizování sloužící k dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů organizace. (Šikýř, 2014, s. 87)

V posledních letech, podle nových trendů, lze pozorovat, že při vytváření pracovních míst patří i rozšiřování náplně pracovního místa a navrhopvat je tak, aby vycházela vstříc týmovému vykonávání pracovní činnosti. Vymezení pracovního místa by mělo korespondovat se zájmy organizace a mělo by být pro zaměstnance jasné a úplné. (Urban, 2013, s. 58)

Efektivní vytváření pracovních míst je podle Koubka (2007, s. 41) obtížná záležitost, která často přesahuje možnosti vedoucích zaměstnanců. V praxi se obvykle setkáváme s intuitivním vytvářením pracovních míst na základě předchozích zkušeností.

2.2 Údaje o pracovním místě

Výsledky údajů z analýzy práce musí mít univerzální použitelné výstupy. Těmito výstupy je údaj nebo popis práce. Popis práce je písemné vyjádření o pracovních povinnostech, podmínkách a dalších okolnostech práce. (Rejf, 2009, s. 25)

Měl by obsahovat název, organizační začlenění, jaká pozice je nadřízená a podřízená, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky zaměstnance. (Šikýř, 2014, s. 90)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 142) specifikace pracovního místa shrnuje údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, požadované chování a motivace nebo zdravotní způsobilost).

2.3 Metody analýzy pracovních míst

Rozumí se jimi postupy zkoumání údajů o pracovním místě a požadavcích na zaměstnance. Výchozí metodou je analýza dokumentů, které souvisejí s obsazovanými pracovními místy. Další metodou je vlastní výkon práce analytikem, pozorování zaměstnanců při vykonávání práce, rozhovor nebo dotazníky pro zaměstnance. Základní představu o pracovních místech a požadavcích na zaměstnance pro obsazovaná pracovní místa poskytují dokumenty související s pracovními místy. Nejdokonalejší představu, však podají zaměstnanci nebo vedoucí zaměstnanci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 143)

3 PLÁNOVÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Plánování zaměstnanců

Jedná se o procesní rozhodování o budoucím požadavku na počet, strukturu i profil zaměstnanců. Plánování vychází z vize, poslání a hodnot organizace. (Dvořáková a kol., 2012, s. 129)

Tuto úlohu plní podle Šikýře (2014, s. 24) manažeři, kteří určují celkovou potřebu zaměstnanců a odhadují celkové pokrytí z interních nebo externích zdrojů.

3.2 Získávání zaměstnanců

Podle Šikýře (2014, s. 97) je účelem získávání zaměstnanců oslovit, a především přilákat vhodné uchazeče o zaměstnání. Uchazeč musí splňovat požadavky volného pracovního místa, které si organizace zvolila podle vlastních potřeb (vzdělání, zkušenosti, znalosti, dovednosti apod.) a jednak podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).

3.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Vznikne-li potřeba obsadit volná pracovní místa, musí manažeři zvážit všechny alternativy jeho obsazení. Identifikují interní a externí zdroje zaměstnanců, spolurozhodují o kritériích a metodách získávání výběru zaměstnanců. Dále pak spolupracují při předběžném výběru vhodných uchazečů. Posuzují životopisy a vedou výběrové pohovory. Rozhodují o přijetí konkrétního uchazeče. (Šikýř, 2014, s. 24)

Podle Urbana (2013, s. 40) není vůbec snadné nalézt dobré zaměstnance. V závislosti na povaze a náplni pracovního místa se zdroje hledání mohou lišit. Manažerovi může pomoci personální oddělení, avšak toto řešení není vždy správné, neboť manažer, jakožto přímý nadřízený, ví nejlépe, jaké spoluzaměstnance potřebuje nalézt.

Šikýř uvádí (2014, s. 98), že volné pracovní místo můžeme obsadit z externích nebo interních zdrojů. Mezi interní zdroje zaměstnanců patří současní zaměstnanci. Naopak mezi externí zdroje zaměstnanců patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti nebo absolventi škol.

Současní zaměstnanci mají velkou výhodu, protože již znají chod organizace a jsou obeznámení s její kulturou a strategií. Obsazování z interních zdrojů, je také celkově levnější než z externích zdrojů. (Urban, 2013, s. 40)

Podle Koubka (2007, s. 75-76) jsou klady a zápory mezi externími a interními zdroji následující:

Interní zdroje a jejich klady:

- Zaměstnavatel své zaměstnance již zná a může lépe posoudit, zda se pro danou práci hodí.
- Uchazeč o zaměstnání danou organizaci již zná a tím pádem se nemusí vynaložit příliš velké úsilí na jeho zaškolení.
- Upevňují se vztahy v organizaci a podporuje se kariérní růst.

Interní zdroje a jejich zápory:

- Noví zaměstnanci zvenčí mohou do organizace přinést nové myšlenky, postupy, zkušenosti, ale i kontakty.
- Při kariérním růstu se může stát, že dosavadní zaměstnanci nedokáží tuto pozici úspěšně plnit.

Externí zdroje a jejich klady:

- Širší schopnosti, bohatší dovednosti než u zaměstnanců uvnitř organizace.
- Obvykle je levnější a snadnější získat kvalifikované zaměstnance zvenku, než je vychovávat v organizaci.

Externí zdroje a jejich zápory:

- Obvykle dražší než z interních zdrojů.
- Adaptace uchazečů zvenčí je delší.
- Je potřeba je zapracovávat a doškolovat.
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s ostatními zaměstnanci dané organizace, kteří se cítili na to, aby získali dané místo.

3.3.1 Metody získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je podle Šikýře (2014, s. 98-99) specifický postup oslovování a přilákání nových potenciálních zaměstnanců. Určení správné metody závisí na mnoha okolnostech:

- O jaké se jedná pracovní místo.
- Vybíráme-li z interních nebo externích zdrojů.
- Požadavky a podmínky na pracovní místo.
- Jak velký zájem mají potenciální uchazeči o zaměstnání.
- Jakou pověst máme jako zaměstnavatel.

V mnoha situacích se vyplatí použít kombinaci více metod získávání zaměstnanců z interních i externích zdrojů

Pro získávání zaměstnanců z interních zdrojů se používá:

- inzerce na intranetu,
- rozeslání nabídky o zaměstnání elektronickou poštou,
- doporučení současného zaměstnance.

Pro získávání zaměstnanců z externích zdrojů se používá:

- inzerce na internetu,
- personálními agentury, úřady práce, školy,

- přímé oslovení vhodného jednice mimo organizaci.

Elektronické získávání

Novodobou metodou získávání zaměstnanců je podle Šikýře (2014, s. 99) elektronické získávání zaměstnanců. Pro tento typ získávání zaměstnanců využívají organizace vlastní webové stránky nebo webové stránky personálních agentur. Webové stránky mnoha organizací obsahují mimo jiné, zejména ve spodní části webu, část nazvanou „kariéra nebo zaměstnání“, kde uchazeč může nalézt nabídky a veškeré informace o volných pracovních místech. Jestliže uchazeč projeví zájem, může okamžitě vyplnit on-line dotazník a strukturovaný životopis.

Další možností jsou sociální sítě (např. Facebook nebo LinkedIn), kde se může nabídka zaměstnání objevovat v rámci informací, které uživatel veřejně zpřístupní.

Požadavky na nové zaměstnance

Podle Urbana (2013, s. 37) manažeři zpravidla očekávají řadu osobních předpokladů a vlastností u nově přijímaných zaměstnanců. Mezi tyto vlastnosti a předpoklady můžeme zařadit:

- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní flexibilita,
- zdravotní stav.

Charakteristické vlastnosti osob, které danou pozici již zastávají, mohou sloužit jako základ pro stanovení požadavků na nové zaměstnance.

3.3.2 Údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance

Zde se určují podmínky na dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování, motivace apod.

Popisy a specifikace pracovních míst se dělají na jednotlivé pracovní pozice, ale i pro skupiny pracovních míst se stejnými úkoly, podmínkami a požadavky. (Šikýř, 2014, s. 90-91)

Základní představu analyzovaného místa představují dokumenty s tím související. Nejlepší představu o pracovních místech a požadavcích na ně však představují zaměstnanci, popřípadě jejich nadřízení, spolupracovníci, kteří dokáží poskytnout informace o náplni, podmínkách a požadavcích analyzovaného místa. (Šikýř, 2014, s. 90-91)

3.3.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Smyslem formulování a uveřejňování nabídek zaměstnání je dát potenciálním uchazečům o zaměstnání jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Správně formulovaná nabídka zaměstnání významně zvyšuje efektivnost získávání zaměstnanců. Měla by zajistit určitý předvýběr potenciálních uchazečů o zaměstnání, potenciální uchazeč musí mít tedy jasno v tom, jaké jsou požadavky a podmínky vykonávané práce a rozhodnout se, zda je to

pro něj správná volba. Nabídka zaměstnání je obvykle formulována s dopomocí popisu a specifikace pracovního místa. (Šikýř, 2014, s. 100)

Správně formulovaná nabídka zaměstnání by podle Šikýře (2014, s. 100-101) měla obsahovat následující údaje:

Název práce

- Správný název pracovního místa musí upoutat pozornost potenciálního uchazeče o zaměstnání. Dále pak podá základní informaci o povaze, požadavcích a podmínkách práce.

Charakteristika práce a organizace

- Potenciálního uchazeče informuje o povaze práce a o činnostech organizace.

Místo výkonu práce

- Místo výkonu práce se uvádí v případě, že není shodné se sídlem společnosti, aby potenciální uchazeč měl představu, kde se bude nacházet jeho pracoviště.

Požadavky na uchazeče

- Popisují nezbytné požadavky pro výkon práce, které vyplývají z potřeb zaměstnavatele a také ze zvláštních právních předpisů. Požadavky na uchazeče musí být přiměřené a oprávněné, a především nesmí být diskriminační.

Podmínky výkonu práce

- Popisují podmínky budoucího pracovněprávního vztahu, zvláště pracovní podmínky a podmínky odměňování. Jedná se o údaj, který musí být srozumitelný, přesný a pravdivý, aby vyvolal v uchazečích reálné očekávání.

Dokumenty požadované od uchazečů

- Většinou se jedná o životopisy a dotazníky, které obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci a umožňují vytvořit předběžný výběr vhodných uchazečů.

Pokyny pro uchazeče o zaměstnání

- Většinou popisují postup, jak pokračovat v zájmu o zaměstnání. Zpravidla obsahují přesné kontaktní údaje a odpovědnou kontaktní osobu.

Takto formulovanou nabídku zaměstnání uveřejníme v souladu se stanovenou metodou získávání zaměstnanců. Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů nabídku zaměstnání uveřejníme na intranetu nebo se předá vhodnému uchazeči v organizaci. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů nabídku zaměstnání uveřejníme na internetu (na webových stránkách organizace, personální agentury nebo škol. (Šikýř, 2014, s. 101)

3.3.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Podle Koubka (2007, s. 92) volba dokumentů, které zaměstnavatel může požadovat, závisí na povaze obsazovaného místa. (Koubek, 2007, s. 91)

Dokumenty, které potenciální zaměstnanec předloží, jsou důležitým zdrojem při předvýběru, ale především při výběru nového zaměstnance do organizace.

Dotazníky

Podle Koubka (2007, s. 92) existuje jednoduchý dotazník umožňující uvádět jen stručná fakta a otevřený dotazník, který uchazeči umožňuje podrobněji popsat skutečnosti, které uchazeč považuje za důležité. Jednoduchý dotazník se používá pro obsazování nenáročných pozic a otevřený spíše na manažerské pozice.

Hodnocení životopisů

Podle Urbana (2013, s. 42) je analýza životopisu výchozí metodou pro prvotní selekci uchazečů. Umožňuje posoudit např. dosažené vzdělání, dosavadní praxi, specifické znalosti a dovednosti. Popřípadě upozornit na různá úskalí (časté střídání pozic, nelogická pracovní kariéra). Důležitou roli také hraje struktura, vzhled a grafická úprava životopisu.

Dle Šikýře (2014, s. 102) hodnocení životopisů slouží jako základ pro rozhodování, který z uchazečů je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým procedurám, a to především k výběrovému pohovoru.

Podle Šikýře (2014, s. 103) v životopisu uchazeče jsou hledány především odpovědi na následující otázky:

- Jaké má uchazeč nejvyšší dosažené vzdělání?
- Jakou školu a také jaký obor uchazeč studoval?
- Jaké má uchazeč pracovní zkušenosti?
- Jakou pracovní činnosti uchazeč vykonával?
- Jaké má uchazeč znalosti a zkušenosti?

Seznam vhodných uchazečů ideálně obsahuje pět až deset jmen uchazečů, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce. Tito uchazeči jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Nevhodným uchazečům, kteří projeví zájem o nabízené zaměstnání, ale nesplňují nezbytné požadavky pro výkon práce, je zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem. Veškeré dokumenty, včetně osobních dotazníků se musí zlikvidovat. (Šikýř, 2014, s. 103)

3.4 Výběr zaměstnanců

Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z uchazečů o zaměstnání nejlépe splňuje požadavky pro výkon obsazované práce s ohledem na požadavky organizace a také s ohledem na pracovněprávní předpisy. (Šikýř, 2014, s. 102)

Výběr zaměstnanců je podle Šikýře (2014, s. 102) specifický postup zkoumání a posuzování potenciálních uchazečů o zaměstnání. Mezi běžně používané metody patří:

- hodnocení životopisu a dotazníků,
- výběrový pohovor.

3.4.1 Assessment center

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 153) se jedná o metodu, která se využívá při povyšování nebo vzdělávání zaměstnanců. Využívá se k tomu pozorování účastníků, kteří plní různé modelové situace, skupinově diskutují v různých rolích. Vše pozorují hodnotitelé z různých profesních profilů a hodnotí, jak účastníci jednají. Hodnotí se podle různých kritérií, např. sociální a komunikační dovednosti, charakteristika osobnosti.

3.4.2 Výběrový pohovor

Pohovor je nejpoužívanější, a při pečlivé přípravě i nejlepší metodou výběru zaměstnanců. Podle Koubka správně připravený pohovor může přinést řadu výhod, které jiná metoda výběru neposkytne. (Koubek, 2007, s. 110)

Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných manažerů nebo personalistů s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky pro výkon práce. (Šikýř, 2014, s. 103)

Výběrový pohovor je považován za nejlepší metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje celkové a efektivní posouzení způsobilosti vhodných uchazečů vykonávat požadovanou práci. (Šikýř, 2014, s. 103)

Profesionální přijímací pohovor bývá podle Urbana (2013, s. 42) označován jako strukturovaný. Správná příprava pohovoru spěje k jeho úspěšnému vedení. Příprava by se měla zaměřit na hlavní tematické okruhy i použité otázky.

Strukturovaný výběrový pohovor znamená předem připravené otázky a naplánované modelové odpovědi. Otázky jsou postupně kladeny všem pozvaným uchazečům a jejich odpovědi hodnotíme na základě modelových odpovědí. (Šikýř, 2014, s. 104)

Nestrukturovaný výběrový pohovor, je veden bez jakékoli přípravy a plánování. Vymezí se pouze hlavní cíle pohovoru. Otázky, jejich pořadí a čas, se volí podle aktuálního vývoje pohovoru a reakcí uchazeče. (Šikýř, 2014, s. 104)

Výsledkem výběrového pohovoru by mělo být:

- ověření a doplnění rozhodujících kritérií o uchazečích,
- posouzení způsobilosti, chování a motivaci uchazečů,
- informovanost uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání,
- zjištění představy uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Podle Šikýře by výběrový pohovor měl vézt manažer, který je potenciálním nadřízeným posuzovaného uchazeče. Právě manažer má ideálně rozhodovat o přijetí nebo odmítnutí posuzovaného uchazeče. (Šikýř, 2014, s. 103)

3.4.3 Závěrečná rozhodování

Přijetí nebo odmítnutí konkrétního uchazeče je v ideálním případě v rukou manažera, jakožto přímého nadřízeného potenciálního zaměstnance. Uchazeči, který nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, je předána nabídka zaměstnání. Pokud jí přijme, následují formální záležitosti spojené s přijetím zaměstnance a uzavřením pracovně-právního vztahu. (Šikýř, 2014, s. 105-106)

3.5 Možnosti a formy přijímání zaměstnanců

Tato část obsahuje přijímání zaměstnanců formální aktivity související s uzavřením pracovněprávního vztahu. Zaměstnanec může být zaměstnán na základě pracovní smlouvy na určitou nebo neurčitou dobu, v rozsahu 20 nebo 40 hodin týdně.

Další možností je dohoda o provedení práce, která nepřesáhne 300 hodin za kalendářní rok nebo dohoda o pracovní činnosti, která nepřekračuje v průměru jednu polovinu týdenní pracovní doby po celou dobu uzavření této dohody, avšak nejdéle na 52 týdnů. (Šikýř, 2016, s. 110-111)

4 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Podle Šikýře (2014, s. 24) manažeři společně s podřízenými zaměstnanci definují roli svých zaměstnanců, především tím, co se od nich očekává a čeho mají dosáhnout. Uzavírají se zaměstnanci dohody o pracovním výkonu (stanovují pracovní a rozvojové cíle, řídí pracovní výkon (výsledky práce a chování) a rozvoj zaměstnanců během určitého období (zpravidla roku). Posléze uskutečňují hodnocení zaměstnanců a realizují výsledky hodnocení zaměstnanců každodenní práce.

Podle Koubka (2007, s. 126) zaměstnavatel musí znát jaké má zaměstnance, jak tito lidé přispívají rozvoji organizace. Hodnocení zaměstnanců spočívá ve:

- Zjištění, jak zaměstnanec vykonává svou práci, plní úkoly a požadavky svého pracovního místa.
- Jaké je jeho pracovní chování a vztahy k ostatním zaměstnancům, zákazníkům.
- Sdělování výsledků jednotlivým zaměstnancům a jejich projednávání.
- Hledání správných cest ke zlepšení pracovního výkonu.

Jako základní prostředek komunikace mezi podřízenými a nadřízenými o vykonané práci, slouží hodnocení zaměstnanců. Je dobré chápat hodnocení jako rovnocenný, samostatný proces, nesouvisející přímo s odměňováním. (Hanzelková, a spol., 2013, s. 36)

Hodnocení pracovních výsledků se soustředí na osobní cíle, které byly na konci předchozího hodnotícího období zaměstnanci stanoveny nebo za které je trvale zodpovědný. Účinnost tohoto hodnocení záleží také na jednoznačnosti, konkrétnosti zadáných úkolů a také možnosti tyto úkoly přímo ovlivnit. (Urban, 2013, s. 92)

Hodnocení zaměstnanců patří mezi nástroje řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Manažerům umožňuje usměrňovat, kontrolovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce k dosahování požadovaného pracovního výkonu a tím i dosahování strategických cílů organizace. Pracovní výkon zaměstnanců je funkcí schopností a motivace zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 109)

5 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podle Urbana (2013, s. 65) jsou motivace a odměňování zaměstnanců velmi podobné. Úkolem manažerů je povzbuzovat motivaci zaměstnanců k plnění úkolů vedoucím k cílům organizace.

Motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu vykonávat sjednanou práci a tím splňovat cíle organizace. (Šikýř, 2016, s. 147)

Podle Rejfa (2009, s. 101) je každé lidské jednání motivovaným. Motivace je soubor činitelů, představující vnitřní hnací síly člověka, které korigují jeho poznávání, prožívání a jednání.

5.1 Motivace

Podle Dědiny a spol. (2005, s. 142) soustředění se na úroveň motivace zaměstnanců umožňuje manažerům zlepšení práce celé organizace. Rozlišujeme dva druhy motivace:

Vnější motivace

Obsahuje hmotné odměny, jako jsou mzdy nebo sociální výhody (např. jistota zaměstnání). Tyto odměny jsou obvykle pod přímou kontrolou manažerů

Vnitřní motivace

Souvisí s psychologíí člověka. Poskytování zaměstnanci možnosti využít jeho schopností, umění plnit úkoly. Oceňovat a uznávat to co zaměstnanec dělá.

5.2 Spravedlivé odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců patří k nejdůležitějším a nejsložitějším nástrojům řízení lidských zdrojů. Úkolem odměňování je podle Urbana získat a udržet kvalitní zaměstnance, podporovat jejich růst produktivity, avšak zajistit i nákladovou konkurenceschopnost podniku. (Urban, 2013, s. 123)

Podle Šikýře (2014, s. 117) odměňování zaměstnanců umožňuje ocenit jejich skutečný výkon a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Správná strategie odměňování však musí spravedlivě a efektivně odměňovat zaměstnance, a to v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na hospodářské výsledky organizace.

5.3 Mzdový systém zaměstnavatele

V každé organizaci existuje přijatý mzdový předpis, protože zaměstnanci mývají kromě pracovní smlouvy i mzdový výměr. Peníze se musí jasně plánovat dopředu. (Hanzelková, a spol., 2013, s. 35)

Mzdový systém je čistě v režii zaměstnavatele, protože není upraven žádným právním předpisem.

Zaměstnavatel může aplikovat svůj vlastní mzdový systém dle vlastní strategie odměňování za předpokladu, že bude respektovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a prováděcí právní předpisy, například nařízení vlády o minimální mzdě¹ a o nejnižších úrovních zaručené mzdy. (Šikýř, 2014, s. 117)

5.3.1 Mzda

Mezi hlavní formy odměňování zaměstnanců patří pevná neboli základní mzda, která vychází z ceny práce na pracovním trhu. (Urban, 2013, s. 126)

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosaženého pracovního výkonu. Toto jsou jediná přípustná kritéria rozdílu mezd ostatních zaměstnanců, vymezená zákoníkem práce. Mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu. Nedosáhne-li mzda minimální hodnoty, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje mzdovým výměrem, a to před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet. (Šikýř, 2014, s. 116-117)

5.3.2 Mzdové formy

Podle Šikýře (2016, s. 130) Zaměstnavatel může použít vlastní mzdové formy dle strategie odměňování, avšak za předpokladu dodržování pracovněprávních podmínek Mezi používané mzdové formy patří např.:

- časová mzda,
- provize.

5.3.3 Časová mzda

Jedná se o základní a univerzální mzdovou formu, která se používá pro odměňování zaměstnanců. Většinou se uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda. Zaměstnanec, jenž je odměňován hodinovou mzdou dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Zaměstnanec, který má sjednanou měsíční mzdu, dostává odměnu podle rozvrhu pracovní doby v celém měsíci. Princip časové mzdy je jednoduchý a administrativně nenáročný. Nejčastěji se používá v případech, kdy zaměstnanec ze své pozice

¹ S účinností od 1. ledna 2018 se zvyšuje základní sazba minimální mzdy o 1 200 Kč na 12 200 Kč za měsíc. (Mpsv.cz, 2018)

nemůže ovlivnit množství odvedené práce. Časová mzda poskytuje jistý výdělek, ovšem zaměstnanec příliš nestimuluje k vykonávání sjednané práce a tím pádem k dosahování cílů organizace, proto se obvykle doplňuje o jiný druh mzdové formy (provizí, bonusy). (Šikýř, 2016, s. 130)

5.3.4 Provize

Představuje jednoduchou, avšak vysoce pobídkovou formu doplňkové mzdy. Je využívána při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnance závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Zaměstnanci je poskytována jako doplněk základní mzdy. Provize stimuluje k nadstandardnímu výkonu zaměstnance. Bohužel zaměstnanci, jejichž mzda je zcela závislá na provizi za prodané množství nebo poskytnutou službu, mnohdy postrádají jistotu výdělku a bývají vystaveni pracovnímu stresu, což snižuje jejich spokojenost. (Šikýř, 2016, s. 131)

5.4 Zaměstnanecké výhody

Podle Urbana (2013, s. 144) se jedná o výhody, které jsou součástí odměn, jež většinou nemá vztah k pracovním výsledkům. Plní spíše úlohu péče o zaměstnance, mohou však navazovat i na délku zaměstnání nebo náročnosti pozice. Mezi důvody, proč je podniky poskytují, patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance.

6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Školení zaměstnanců patří k nástrojům zvyšování výkonu, není tedy dobré toto školení podceňovat. (Urban, 2013, s. 155)

Umění něco dělat může mít podobu neřízeného procesu, a to jak směrem k rozvoji, tak i směrem opačným (úpadek a zapomínání). Zaměstnanci se v zaměstnání setkávají zcela přirozeně s novými situacemi, pracovními problémy, které musí řešit. Tímto způsobem se učí, rozvíjí a získávají zkušenosti. Organizace se tedy snaží o vzdělávání zaměstnanců, což je naopak řízený proces. (Hanzelková, a spol., 2013, s. 37)

Podle Šikýře (2014, s. 24) manažeři musí identifikovat potřebu, plánovat, realizovat a vyhodnocovat výsledky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Důvodem vzdělávání zaměstnanců je systematické utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí k vykonávání sjednané práce a tím i dosažení požadovaného výkonu pro cíle organizace. Přípravenost na změny a technologický pokrok, spojený se schopnostmi zaměstnanců využít tuto změnu jako příležitost, poskytuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost. Vzdělávání zaměstnanců rovněž souvisí i s jejich kariérním růstem a zastáváním manažerských funkcí. Organizace tímto způsobem zhodnocuje své investice do vlastích zaměstnanců v případě výběru z interních zdrojů. (Šikýř, 2014, s. 124)

6.1 Odborné vzdělávání zaměstnanců

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci podle Šikýře (2014, s. 124-125) obvykle zahrnuje:

- **Zaškolení.** Nový zaměstnanec, který nastoupí do organizace na určité pracovní místo, popřípadě stávající zaměstnanec přejde v organizaci na jiné pracovní místo, si musí osvojit schopnosti k vykonávání sjednané práce.
- **Doškolení.** Zaměstnanec si osvojuje nové dovednosti a znalosti v souvislosti s měnícími se požadavky a technologického pokroku svého současného pracovního místa, aby mohl i nadále úspěšně vykonávat sjednanou práci.
- **Rozvoj.** Zaměstnanec si rozšiřuje kvalifikaci a osvojuje si nové schopnosti nad rámec požadavků současného pracovního místa, aby zvýšil svoji uplatnitelnost a úspěch v organizaci i mimo ni.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část zkoumá personální práci ve společnostech DATART INTERNATIONAL, a.s. (dále také jen společnost DATART).

Autor pracuje ve společnosti DATART pět let a má tedy praktické zkušenosti s chodem prodejny a domnívá se, že by svým uceleným pohledem na jím vybrané činnosti personální práce zaměřené na dvě pracovní pozice ve společnosti DATART, společně se základními znalostmi z odborné literatury, mohl navrhnout kroky ke zlepšení.

Praktická část je zaměřená především na výběr zaměstnanců a jejich následně hodnocení, odměňování a vzdělávání.

Práce vychází z nestrukturovaných rozhovorů (viz příloha 1) s několika specialisty z personálního oddělení a manažera prodejny a v neposlední řadě i ze zkušeností autora a také interních dokumentů dostupných na intranetu společnosti.

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DATART

Společnost DATART je přední maloobchodní prodejce zaměřený na spotřební elektroniku. Na českém a slovenském trhu působí od roku 1990. (Datart.cz, 2018)

Předmětem podnikání společnosti je:

- Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel.
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. (Kurzy.cz, 2018)

V prodejnách a v internetovém obchodě najdou zákazníci široký sortiment spotřební elektroniky, zejména domácí spotřebiče, audio, video, PC a telekomunikační techniku včetně příslušenství. Prodejem techniky, ale komunikace se zákazníkem nekončí, DATART nabízí i doplňkové služby (Datart.cz, 2018):

- pojištění mobilních výrobků,
- doprava zboží,
- základní instalace spotřebičů,
- prodloužená záruka,
- blesková výměna.

7.1 Vize, poslání a hodnoty společnosti DATART

Vize:

Vizí DATARTu je být dynamická společnost, přinášející smysluplná a „user friendly“ řešení.

Poslání:

Posláním společnosti je být pro zákazníky parterem, který své zákazníky zná a zajímají ho. Dodává jim intuitivní řešení, které respektují trendy a jsou pro ně inspirující. Zákazníci se vždy mohou na DATART spolehnout.

Pro loajální zaměstnance s podnikatelským přístupem je DATART prostředím pro jejich rozvoj a seberealizaci. Zaměstnanci se mohou spolehnout, že to, co slíbí, to dodrží a je pro ně velmi důležitá rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Pro akcionáře je DATART dlouhodobě výnosným aktivem, které se rozvíjí a jeho hodnota roste. Fungování DATARTu umožňuje akcionářům být hrdí a důvěřovat.

Pro partnerské firmy je DATART důvěryhodný partner s atraktivním distribučním modelem a atraktivními výrobky pro koncové zákazníky. Partneři vědí, že DATART dokáže prodat. Spolupracovat s DATARTEM je procesně jednoduché a výhodné, se základem v korektních vztazích.

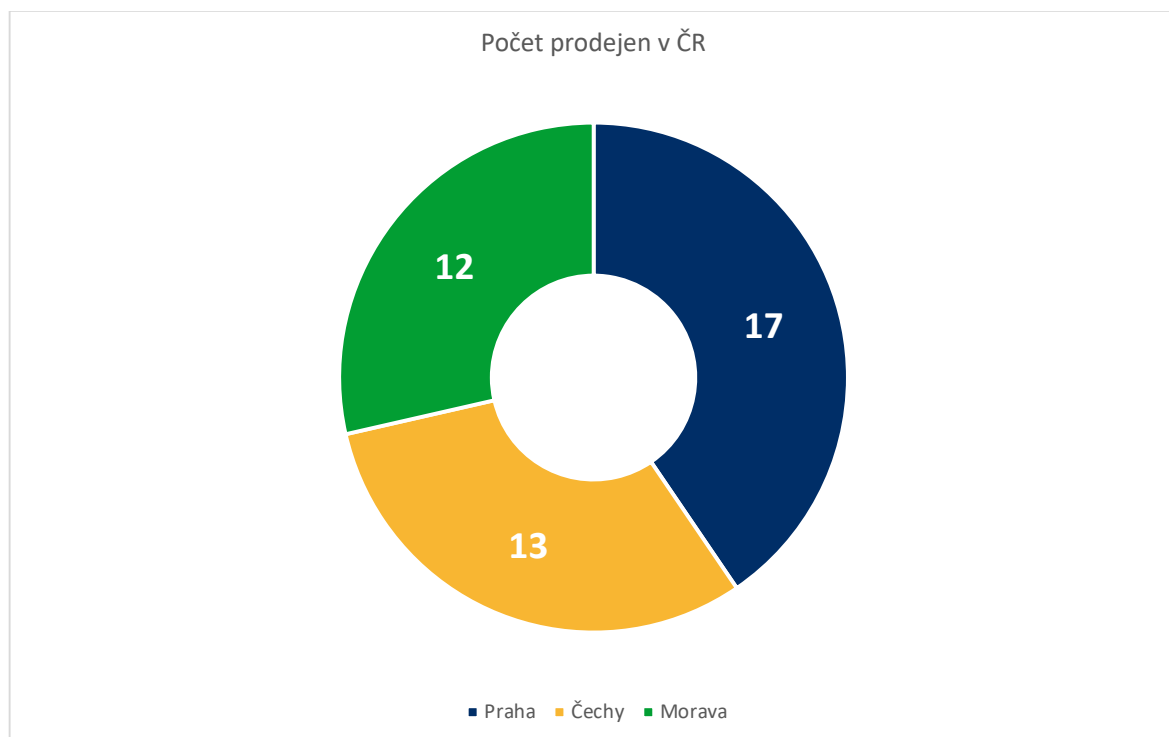
Hodnoty:

Mezi hodnoty lidí v DATARTu, patří proaktivita, důslednost, týmovost, smysluplnost a transparentnost

Základem je tedy být především pozitivní, prozákaznický a vše je postaveno na tom, aby se umělo komunikovat se zákazníkem.

7.2 Prodejny

DATART má v České republice celkem 42 prodejen:



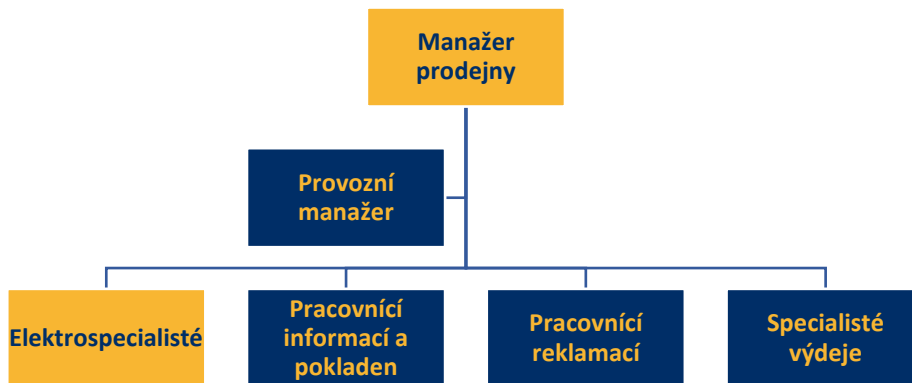
Graf 1: Počet prodejen v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením (data k 21. 4. 2018)

Většina prodejen je situována do velkých obchodních center, avšak v poslední době, jsou otevírány i malometrážní prodejny, především díky pohodlné docházkové vzdálenosti zákazníků z jejich místa bydliště a kde je sortiment zboží upraven jejich potřebám.

Autor pracuje na prodejně, kde je běžně pod manažerem prodejny 60–70 zaměstnanců. Jedná se o jednu z největších prodejen kategorie, A protože průměrná prodejna DATARTu kategorie B má 15-20 zaměstnanců a nejmenší prodejny kategorie C mají do 10 zaměstnanců.

Organizační struktura prodejny

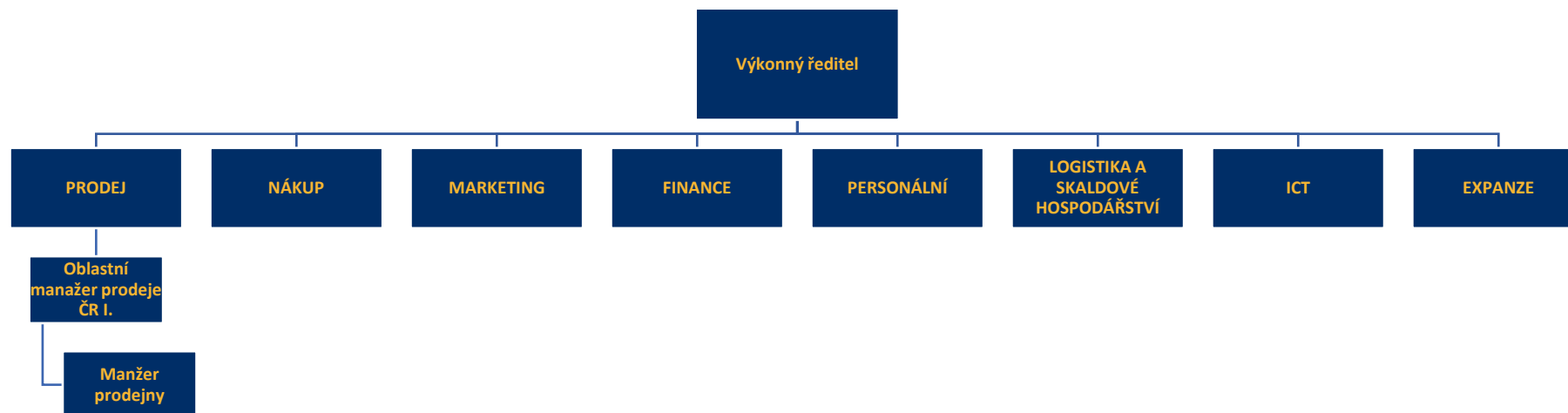


Obrázek 1: Organizační struktura prodejny

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

Obrázek 1 zobrazuje organizační strukturu prodejen DATART.

7.3 Personální složení

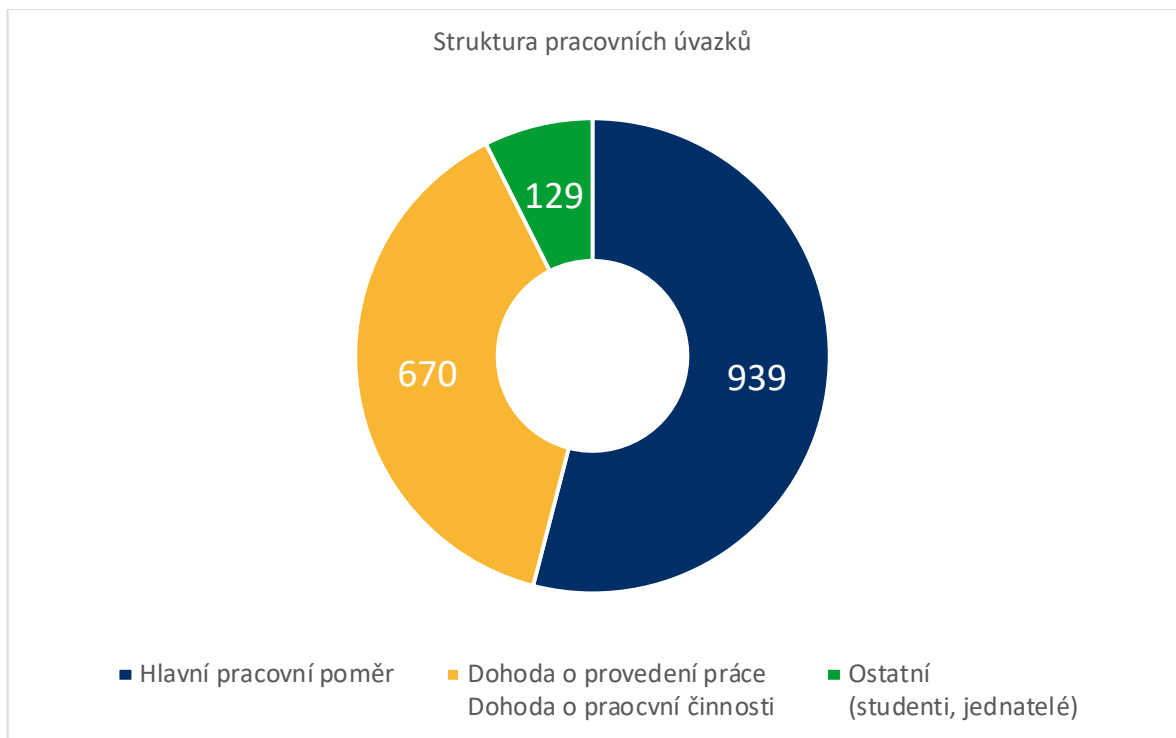


Obrázek 2: Zjednodušená organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

Obrázek 2 zobrazuje zjednodušenou organizační strukturu společnosti DATART.

V DATARTu pracuje celkem 1 738 zaměstnanců a na následujícím grafu 2, můžeme sledovat celkovou strukturu podle druhu pracovních úvazků.



Graf 2: Struktura pracovních úvazků

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením (data k 19. 4. 2018)

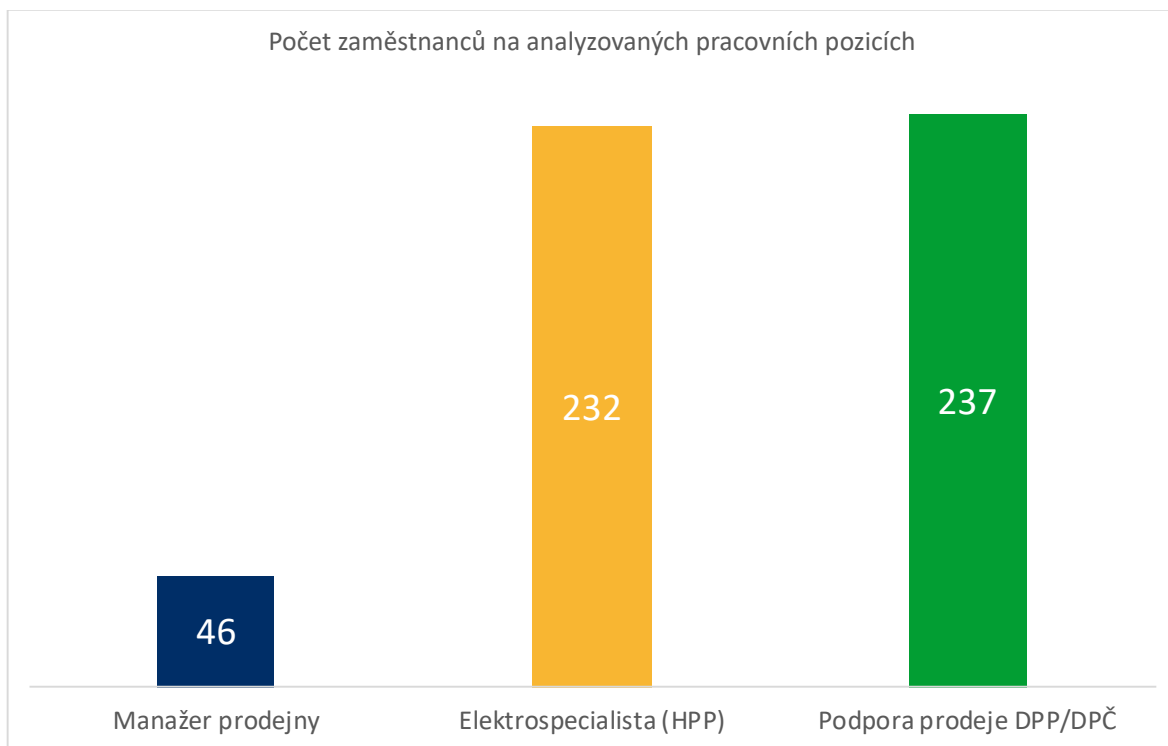
7.4 Vybrané pracovní pozice

Analýza personálních činností ve společnosti DATART je zaměřena na dvě pracovní pozice:

- Manažer prodejny,
- Elektrospecialista²

Graf 3 ukazuje počet zaměstnanců analyzovaných pozic z hlediska pracovních úvazků.

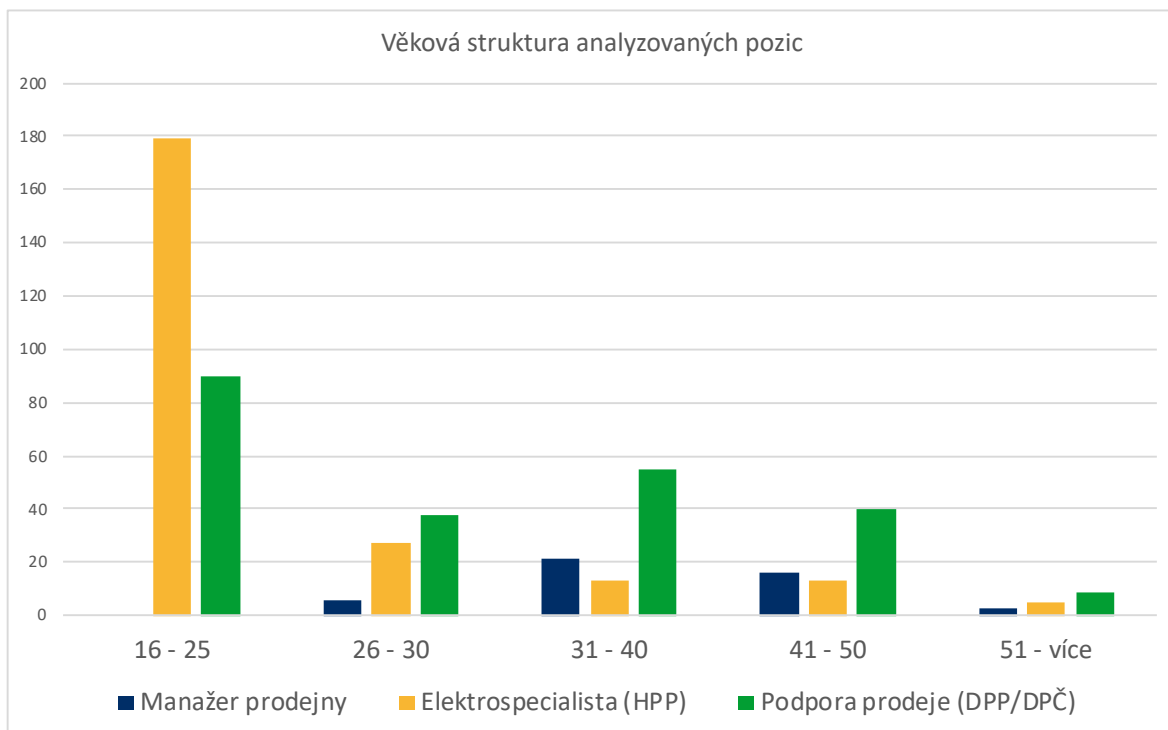
² Pozice, kterou vykonává zaměstnanec na dohodu, se nazývá: „Podpora prodeje“



Graf 3: Počet zaměstnanců na analyzovaných pracovních pozicích

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením (data k 19. 4. 2018)

Graf 4 zobrazuje věkovou skladbu zaměstnanců. U elektrospecialistů je i rovněž vidět forma pracovního úvazku.



Graf 4: Věková struktura analyzovaných pozic

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením (data k 19. 4. 2018)

8 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI DATART

Cílem DATARTu je dosažení stanovených cílů právě za podpory zaměstnanců. Personální oddělení nastaví prvotní procesy, jak těchto cílů dosáhnout. Posléze jsou manažeři prodejen metodicky vedeni k tomu, aby tyto procesy vykonávali v podmínkách, které určilo právě personální oddělení.

Personální oddělení řeší vzdělávání, talent management, legislativu, aby se vše pohybovalo v rámci zákona (správné znění pracovních smluv apod.), ale podílí se i na složitějších procesech, se kterými si manažeři prodejen nemusí vědět rady. Také je zde personální oddělení pro všechny, kdo potřebují s čímkoli poradit nebo zkonzultovat konkrétní problematiku.

Personální práce je pokaždé v rukou nadřízeného pracovníka celého kolektivu. Manažeři prodejen by personální práci a pracování s lidmi měli umět a znát.

Personální oddělení by tedy mělo především vyvíjet podpůrnou a poradenskou činnost v rámci lidských zdrojů pro manažery prodejen.

Za účasti specialistů z personálního oddělení, mohou být řešeny přímo na prodejních například tyto situace:

- komplikované rozvázání pracovního poměru,
- řešení pracovní kázně,
- pracovní pochybení.

Personální oddělení se při výběrech zaměstnanců zaměřuje především na zaměstnance centrály, manažerské pozice a na pozice, které jsou těžko obsaditelné.

8.1 Postavení a úkoly manažera prodejny

Manažeři prodejen jsou zaměřeni na vedení lidí a na podporu jejich výkonu. Množství úkolů, povinností a celkového objemu práce na manažera prodejny závisí mimo jiné i na celkové velikosti prodejny. Na tomto faktoru závisí požadovaný měsíční obrat tržeb a obrat zboží, ze kterých se vypočítává budget³. Z tohoto budgetu se následně počítají, kolik může manažer prodejny utratit na mzdách a odměnách pro zaměstnance.

Finanční rozpočet má prodejna stanovena na fiskální rok, který je v DATARTu stanoven na období květen – duben následujícího roku a je velmi přísně nastavený. V každém měsíci je stanoven budget na vyplácení mezd a odměn zaměstnancům, do kterého by se měl manažer prodejny vejít. Pokud si manažer vše špatně naplánuje, tak už s tím po celý rok nic neudělá a vše se musí vykompenzovat následující fiskální rok.

³ Finanční rozpočet

Šetřit může v rámci správného hospodaření se spotřebním zbožím (hygienické potřeby, DR etikety⁴, papíry na tisk účtenek nebo tiskárny apod.) nebo na elektřině (vypínání vzduchotechniky, zapínání nočního osvětlení apod.). Pokud prodejna nevydělává, musí si vzít méně zaměstnanců (především těch pracujících na dohodu). Může se také omezit pohyblivá složka mzdy zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr, ovšem tím se snižuje jejich motivace a nikam toto opatření nevede.

Záleží tedy na tom, jak manažer prodejny hospodaří se svým rozpočtem, ale i na tom, jak se mu daří plnit plány tržeb. Od tohoto se posléze odvíjí množství lidí na prodejně.

⁴ Zabezpečovací prvek zboží

9 PROCES VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST VE SPOLEČNOSTI DATART

9.1 Údaje o pracovním místě

Popisy práce stanovují, jakou práci má zaměstnanec na dané pozici vykonávat. Vznikly na základě jednání mezi zástupcem personální divize a jednotlivými manažery divizí.

Popisy práce používají personalisté v DATARTu při výběru zaměstnanců na centrálu a manažerů prodejen z externích zdrojů, protože se musí o hledané pozici něco dozvědět. Následně slouží jako odrazový můstek při vytváření inzerce a následném pohovoru.

Nově příchozí zaměstnanec do DATARTu musí tento popis pracovního místa ze zákona dostat a podepsat, aby potvrdil, že s ním byl seznámen. Zpravidla se podepisuje v den nástupu společně s pracovní smlouvou. Pokud zaměstnanec neplní činnosti, které jsou zde popsány, na základě tohoto dokumentu, může být rozvázáán se zaměstnancem i pracovní poměr.

9.2 Popis práce elektrospecialisty

Poslání:

- Aktivně prodává a pečuje o zákazníky.

Činnosti:

- Aktivní péče o všechny zákazníky, reakce na jejich potřeby a požadavky, nabízení zboží, služeb a příslušenství, dbá na bezpečnost vystaveného zboží, plnění stanovených osobních akčních plánů se zaměřením na výsledky obratu, prezentace zboží podle standardů společnosti, účast na vzdělávacích aktivitách.

Odpovědnost:

- Kvalitní péče o všechny zákazníky, plnění stanovených akčních plánů, budování obchodních vztahů se zákazníky, svěřené zboží a vybavení prodejny.

Pravomoci:

- Reprezentace společnosti vůči zákazníkům, přispívání svými návrhy ke zkvalitňování prodeje, reagování na potřeby a požadavky zákazníků.

Požadovaný osobnostní profil:

- Vzdělání: SOU, informatika, elektrotechnika, obchod.
- Praxe: 3–6 měsíců zkušenosti s prodejem.
- Odborné znalosti: prodejní procesy.
- Specifické vlastnosti: příjemné vystupování, obchodní duch.
- Specifické dovednosti: prodej, typologie zákazníka.

9.3 Popis práce manažera prodejny

Poslání:

Je spojovacím článkem mezi vedením společnosti a prodejnou. Zodpovídá za chod prodejny,

Činnosti:

Personální řízení prodejny, kontrola skladových zásob, odpovědnost za provádění pravidelných inventur, příprava plánů, analýzy výsledků prodejny a následný reporting vedení společnosti, komunikace s VIP zákazníky, řešení krizových situací a výjimečných stavů, provádění veškerých kroků k minimalizaci škod na majetku společnosti při živelných pohromách nebo vyloupení prodejny.

Odpovědnost:

Přenos firemní strategie do praxe, výsledky prodejny, maximalizace spokojenosti zákazníků.

Pravomoci:

Samostatné zajišťování chodu prodejny, řízení kolektivu na prodejně, navrhování opatření k optimalizaci prodejních procesů a snižování nákladů.

Požadovaný osobnostní profil:

- Vzdělání: ÚSV, elektrotechnika, telekomunikace, ekonomika.
- Praxe: 1 rok vedení týmu cca 10 pracovníků, 3 měsíce ve společnosti DATART.
- Odborné znalosti: účetní a obchodní dokumentace, pravidla obchodu, pracovní právo, marketing.
- Specifické vlastnosti: komunikativnost, asertivita, rozhodnost, obchodní duch, lídr.
- Specifické dovednosti: řízení a motivace týmu, stanovování priorit, prosazování změn, vyjednávání.

10 PLÁNOVÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DATART

10.1 Plánování elektrospecialistů

Pokud manažer prodejny zjistí, že má málo lidí a vznikne potřeba vybrat nové zaměstnance, musí vzít v potaz své cíle (akční plán) a naplánovaný budget. Zde má naplánovaný rozpočet na mzdy a na počet zaměstnanců prodejny⁵.

Počet lidí na prodejně závisí také na otevírací době prodejny, aby byly pokryty všechny směny. To vše musí být v souladu se zákonnými podmínkami.

Výběr formy pracovního úvazku závisí na manažerovi prodejny.

Přijímat zaměstnance na dohodu má pro společnost v širším měřítku spíše nevýhodu. Z praxe víme, že tito lidé si mohou říct, kolik odpracují hodin (v zákonné normě) a když v nějaký den zavolá, že nepřijde, tak není nikterak ze zákona postihnutelný. Samozřejmě se mu může dohoda zrušit, což v tomto případě není řešením.

DATART potřebuje zaměstnance na pravidelné směny, protože povinností těchto lidí je naplnit pracovní dobu, za kterou jsou následně odměňováni. S tímto faktem posléze počítají manažeři prodejen, kteří jim plánují směny, akční plány a počítají, že skutečně přijdou. Odpadají tím pádem situace, kdy se zaměstnanci "nechce" do práce, protože by musel např. řešit neschopenku a s tím spojenou návštěvu lékaře.

Manažer prodejny zadá požadavek na personální oddělení, a to zveřejní inzerát s popisem pracovního místa, místo výkonu práce a typ pracovního úvazků. Manažer prodejny si sám nemůže zadat inzerci, protože je placená.

10.2 Plánování manažerů prodejen

Hlavní nadřízený (regionální ředitel nebo ředitel prodeje), který má pod svou správou danou prodejnu, má schůzku s náborářkou DATARTu.

Formálně se zasílá formulář (viz příloha 2): „Návrh na přijetí do pracovního poměru“, který je prázdný poslán regionálnímu řediteli nebo řediteli prodeje. Personální oddělení požaduje vyplněný formulář zpět.

Nadřízený si pomocí tohoto formuláře určí, koho hledají, jak má vypadat, jaké má mít vlastnosti a schopnosti, jaká bude skladba mzdy, na jak dlouho má být uzavřen pracovní poměr nebo jak dlouhá bude zkušební doba.

Na základě tohoto dokumentu je následně náborářkou DATARTu vystavena inzerce.

⁵ Spadají sem elektrospecialisté, pracovníci pokladen, specialisté výdeje a reklamací.

10.3 Získávání zaměstnanců

DATART své zaměstnance získává za pomoci internetu nebo intranetu, kde uveřejňuje inzerci.

Zdrojem ale i jednorázovým benefitem pro stávající zaměstnance může být i projekt: „Najdi svého kolegu“. Tento projekt vznikl z důvodů vysoce konkurenčního prostředí a náročnosti situace na trhu práce. Cílem je zvýšení efektivity obsazování interních pozic, u kterých se projevuje rostoucí nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. V případě, že doporučený externí kandidát uspěje ve výběrovém řízení a úspěšně ukončí 3měsíční zkušební dobu, může doporučující zaměstnanec DATARTu za doporučení vhodného kandidáta dostat finanční odměnu ve výši 5 000 Kč.

10.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Na pozici manažera prodejny se v DATARTu vybírají především lidé vhodní k postupu uvnitř společnosti. Jeden z důvodů, proč se volí interní zdroj je, že je velmi složité pro lidi zvenku vniknout do systému. DATART má poměrně náročný informační systém a složité procesy (bonusy, různě bodově ohodnocené zboží apod.). Pokaždé když byl přijat někdo z externích zdrojů, trvalo minimálně rok, než se vše naučil a zcela pochopil celý systém. Pro DATART je tedy lepší v případě manažerských pozic, aby to byli lidé zevnitř, kteří umí a znají interní systém, jsou osobnostně prověřeni a i levnější apod. Také je mnohem snazší u nich předpokládat a předvídat, jak zapadnou do daného kolektivu a společnost jim vytvoří už jen takovou nadstavbu pro další rozvoj.

Existuje i tzv. vytváření rezerv, které se uplatňuje v případech, že se bude otevírat nová prodejna. Lidé jsou v zácvikovém středisku⁶, různě putují po prodejnách, kde se zaučují a vědí, že v brzké době bude otevřena nová prodejna nebo vznikne pozice, kam je bude potřeba obsadit.

I když je snaha na manažerské pozice přijímat lidi především z interních zdrojů, ve městech, kde je jediná prodejna (např. Hradec Králové) se přijímají z externích zdrojů, protože interní zaměstnanec by musel z daleka dojíždět nebo se úplně přestěhovat a málokdo je toto ochoten podstoupit. Ve městech jako jsou Praha, Ostrava nebo Brno, tento problém odpadá, protože je zde více prodejen a na manažerské pozice mohou být dosazeni zaměstnanci těchto prodejen.

Pokud DATART chce přijmout někoho z interních zdrojů, tak se používá inzerce na intranetu nebo doporučení stávajícího zaměstnance.

Pro získávání z externích zdrojů se používá internet, různé mobilní aplikace, náborové dny a pracovní veletrhy. Pracovní veletrhy bohužel nikam nevedly, ačkoli DATART tuhle možnost zkoušel dva roky po sobě velmi intenzivně.

Lidé z externích zdrojů dnes dokáží za pomoci literatury nebo různých vzdělávacích kurzů, při výběrových pohovorech na tolik zapůsobit a přesvědčit k přijetí. Ovšem stává se, že posléze v praxi tento člověk nedokáže plnit podmínky svého pracovního místa.

⁶ Nespádají pod žádnou prodejnu

10.3.2 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Pokud neexistuje typ na nějakého konkrétního člověka, je většina hledaných volných pracovních pozic inzerována veřejně.

Zveřejněný inzerát je zaměřen na personální marketing, kde inzerce musí být podle dnešních trendů zajímavá a lákavá (viz příloha 3). Poté se čeká, třídí odpovědi a dělají se i pohovory. Inzeráty vztahující se pro zaměstnance prodejen se automaticky přeposílají manažerům prodejen.

Manažera prodejny vybírá personální oddělení. V případě otevírání nových velkých prodejen (A - B), personální oddělení zařizuje nábor i inzerci pro kompletní skladbu personálu na nové prodejny.

DATART využívá následující inzertní portály:

Jobs.cz, který vhodný pro střední, vyšší a manažerské pozice. Funguje ze všech nejefektivněji.

Práce.cz, který vhodný pro střední, dělnické a administrativní pozice.

Nabídka pozice manažer prodejny je tedy uveřejněna na www.jobs.cz, pozice elektro-specialista na www.prace.cz. Rozdílné umístování inzerátů, je i kvůli tomu, že portály mají rozdílnou skladbu svých návštěvníků.

Cena inzerátu je 1 kredit⁷ na Práce.cz a 3 kredity na Jobs.cz. Příspěvky se i tzv. topují⁸ na základě příkazu nadřízeného, a ne dříve než za 14 dní.

Pro správu veřejných online inzercí využívá personální oddělení aplikaci Teamio. V této aplikaci se na základě požadavků na pracovní pozici vyplní šablona a na konci se určí, na které portály se vystaví (Jobs.cz, Práce.cz a Práce za rohem⁹). Vše se zároveň automaticky uloží i na karierní stránky společnosti DATART. Návštěvník se však musí zaměřit už jako na konkrétní společnost, proto ze všech nejefektivněji funguje Jobs.cz. Aplikace Práce za rohem je velmi efektivní pro řadové pozice, 44-60 % a v některých regionech až 80 % uchazečů pochází právě z tohoto zdroje.

Existuje i možnost umístit inzerát na LinkedIn a Facebook, ovšem za podpory marketingového oddělení. Na tyto portály se umísťují většinou inzeráty právě pro pozice v marketingu.

Pokud si uchazeč vybere hledanou pozici na jednom z inzertních portálů a klikne na ni, je automaticky přeměrován na karierní stránky společnosti DATART. Zde uchazeč vyplní základní údaje a vloží životopis. Společně s životopisem přijde i uchazečem vyplněný dotazník s možným datem nástupu a jaké je jeho finanční očekávání.

⁷ Cena kreditů se odvíjí od zakoupeného množství

⁸ Posouvání inzerátu směrem nahoru

⁹ Aplikace pro mobilní telefony

10.3.3 Zpracování inzerátů

Když přijde odpověď na inzerát, pošle se žadateli automatická odpověď na obrázku 3, že se jejich zpráva dostala ke zpracování a uchazeč bude nadále informován

Dobrý den, Vítku,

děkujeme za Váš zájem o pozici Prodejce elektra - "černá, šedá" elektronika (Černý Most) a chuť pracovat ve společnosti DATART

Váš životopis bude v následujících dnech pečlivě posouzený v souvislosti s požadavky pozice, na kterou se hlásíte. V případě, že postoupíte do užšího kola výběrového řízení, z HR oddělení se Vám ozvou nejpozději do 2 týdnů. Pokud od nás do 2 týdnů neobdržíte žádnou další zprávu, je pravděpodobné, že jsme do výběrového řízení upřednostnili jiné uchazeče. Děkujeme za pochopení.

S pozdravem,

HR oddělení
DATART
Křížíkova 148/34, budova CORSO II.a, 186 00, Praha 8 - Karlín
www.datart.cz

Obrázek 3: Automatická odpověď

Zdroj: Autor

V případě vyhledávání uchazeče na pozici elektrospecialisty se nedělá selekce na personálním oddělení, ale všechny životopisy se ihned přeposílají manažerům prodejen. Tato skutečnost by neměla trvat déle než jeden den. Uchazeči je odeslána další odpověď ve znění na obrázku 4, že se jeho žádost zpracovává a byla odeslána na danou prodejnu. Hlavním důvodem je právě fakt, že personální oddělení podle svého uvážení nenacházelo příliš mnoho vhodných uchazečů a bylo proto výhodnější, aby se manažeri prodejen rozhodovali sami. Personální oddělení nemůže posoudit, jako manažer prodejny, zda se daný uchazeč hodí do jeho týmu.

Předvýběr se dělá jen na pozice manažera prodejny, podle kritérií, které si stanovili s ředitelem prodeje nebo regionálním ředitelem.

Dobrý den, Vítku,

děkujeme za Váš zájem pracovat v naší společnosti na pozici „Elektrospecialista (Anděl). Váš životopis byl předán manažerovi oddělení. Z časových důvodů bude manažer nejdéle do 2 týdnů kontaktovat pouze uchazeče, kteří budou pozváni na osobní pohovor.

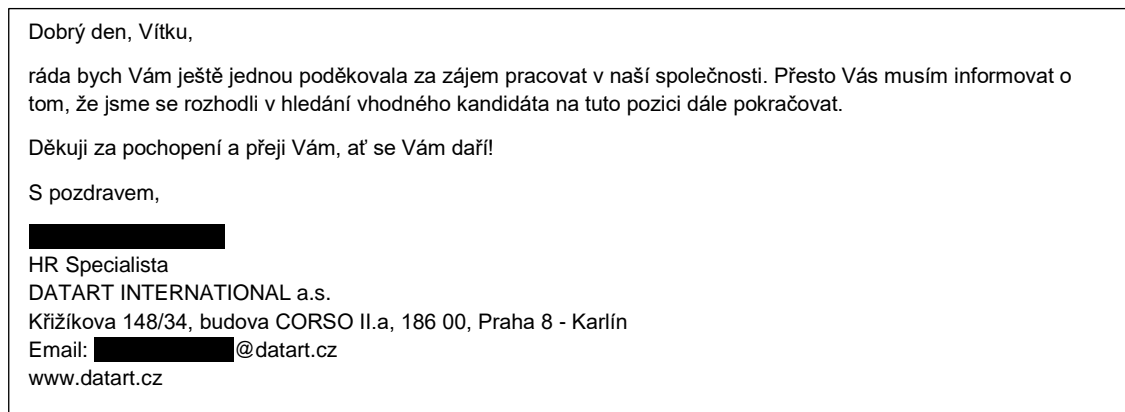
Přeji Vám hezký zbytek dne,

██████████
HR Specialista
DATART INTERNATIONAL a.s.
Křížíkova 148/34, budova CORSO II.a, 186 00, Praha 8 - Karlín
Email: ██████████@datart.cz
www.datart.cz

Obrázek 4: Odpověď ohledně zpracování

Zdroj: Autor

Po cca jednom týdnu je nevhodným uchazečům odeslána zdvořilá odpověď se zamítavým textem na jejich žádost o zaměstnání, a že dále nebudou pokračovat k výběrovému řízení. E-mail zobrazuje obrázek 5.



Obrázek 5: Zamítavá odpověď

Zdroj: Autor

Požadované dokumenty od uchazečů

Čistý trestní rejstřík

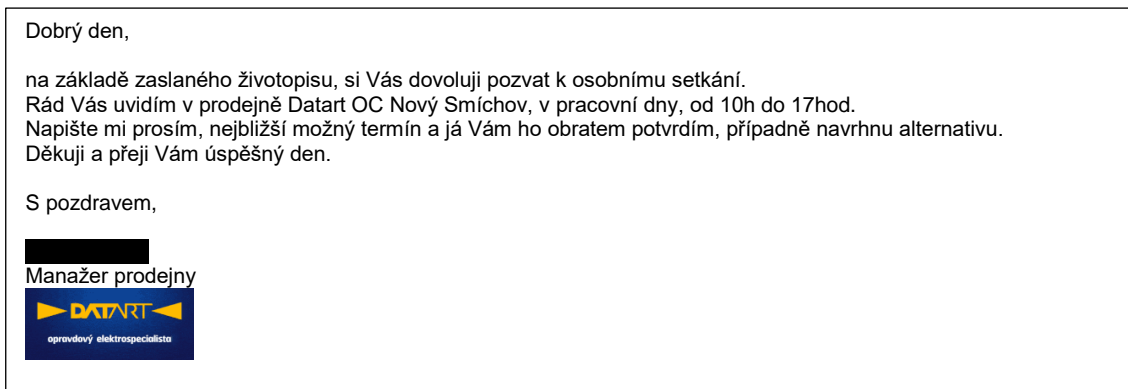
Důvodem požadavku na čistý trestní rejstřík je to, že na mnohých pracovních pozicích se pracuje s hotovostí a s drahým zbožím. Vždy s posuzuje individuálně (např. záznam dopravní nehodě).

Životopis

Personalisty i manažera prodejny jako první v životopisech zaujme jeho délka, přičemž uvítají kratší životopis, který ovšem poskytuje důležité informace. Posléze je zajímavá hlavička s adresou, ze které lze vyčíst dojezdovou vzdálenost a lokalitu. Pro informaci sledují i vzdělání, ale není pro ně příliš důležité. Spíše je zajímavá, zda uchazeč při studiu již byl někde zaměstnán a co to bylo za práci. Poté jaké dělal práce (zda je nebo není z oboru), jak dlouhou má praxi a zda tato praxe souvisela s podobnou společností jako je DATART.

V okamžiku, kdy personální oddělení vybere podle životopisu vhodného uchazeče (pro pozice manažera prodejny), je telefonicky kontaktován, aby se domluvili časové možnosti uchazeče pro výběrový pohovor. V tuto chvíli se již nezasílá e-mail, protože není jisté, zda uchazeč nepřijal nabídku zaměstnání někde jinde. Po telefonické domluvě se pošle uchazeči e-mail s pozvánkou k pohovoru.

Pro pozice elektrospecialisty, zasílá manažer prodejny následující e-mail, který zobrazuje obrázek 6.



Obrázek 6: Pozvánka k pohovoru

Zdroj: Autor

V inzerátech se může žadatel projevit jako šikovný, DATART o toho to člověka nechce přijít, ale v danou chvíli pro něj nemá volnou pozici. K těmto situacím slouží zácvikové středisko. Tento postup je samozřejmě do jisté míry trochu riskantní, protože vybraný člověk ve společnosti nemusí vydržet.

10.4 Výběr zaměstnanců

Elektrospecialista

Elektrospecialisty si vždy vybírá manažer prodejny, za pomoci personálního oddělení, které zadává inzerci. Jedním z důvodů, proč si manažeři prodejen vybírají své lidi sami, je fakt, že s nimi budou pracovat a oni sami nejlépe vědí, jak daný člověk zapadne do dosavadního kolektivu. Personalista mnohdy nemusí vybrat správně, protože nezná skladbu lidí, náladu a celkový kolektiv na prodejně. Může být tedy vybrán někdo, kdo se skutečně na danou prodejnu nehodí a veškerá snaha je najednou k ničemu.

Manažer prodejny

Po uchazečích na pozici manažera prodejny, kteří bývají většinou z interních zdrojů, je požadován také životopis. Interní systém DATARTU sice umožňuje vygenerovat informace o tom na jaké pozici a jak dlouho uchazeč pracoval, jeho výsledky apod. Pro personální oddělení je ovšem velmi důležité, co tento zaměstnanec dělal před DATARTEM.

10.4.1 Assessment centrum

Manažeři prodejen společně s regionálními řediteli mohou na základě pracovních výsledků jmenovat vhodného zaměstnance do tohoto výběru.

První skupinu při postupu na pozici: „provozní manažer“ tvoří jakákoli pracovní pozice a druhou skupinu tvoří provozní manažeři na postup manažera prodejny, na které je assessment zaměřen již cíleně a probíhá 4x do roka. DATART využívá pro assessment externí firmu, která se nachází v Brně.

10.4.2 Výběrový pohovor

Průběh pohovoru na centrále i na prodejně má vesměs stejnou strukturu. Personalisté i manažeři prodejen se snaží výběrový pohovor co nejvíce uvolnit a nastolit příjemnou atmosféru. Zásadně se nepoužívají strukturované otázky, typu: „Popište svých pět pro a proti“. Cílem výběrového pohovoru je uchazeče poznat.

Hromadné pohovory se dělají jen v případě otevírání nových prodejen a s cílem seznámit uchazeče se základními informacemi o dané pozici. Jinak se hovoří s uchazeči individuálně.

10.4.3 Výběrový pohovor pro elektrospecialisty

Manažeři prodejen přihlíží na to, co má uchazeč za sebou, jaké má zkušenosti a také jak se prezentuje, protože tito lidé posléze pracují se zákazníky, ve kterých je také potřeba vzbudit důvěru a pocit, že přišli na správné místo a za správným elektrospecialistou.

Výběrový pohovor je částečně strukturovaný podle životopisu uchazeče. Používají se i hovorovější výrazy a více vtipu, aby vše korespondovalo s tím, že DATART je user friendly.

Úvodní otázka se často vyptává na to, co uchazeč ví o společnosti DATART a jestli vůbec ví, na kterou pozici se hlásí. V praxi mnoho uchazečů tyto informace ani netuší.

Manažeři prodejen se ptají na věci, které je zajímají a nechávají uchazeče vlastními slovy odvyprávět to, co mají v životopise. Zajímá je, jak umí komunikovat, jak se umí „prodat“, a jak se vyjadřuje. Zajímají je zájmy, protože na těch se uchazeč obvykle nejvíce rozmluví. Velmi důkladně se zaměřují na časté střídání zaměstnání. Pokud uchazeč dříve pracoval v podobných společnostech jako je DATART, tak se doptávají, jaký byl k odchodu důvod.

Uchazeč může být i vyzván, aby prodal nějaké zboží, kde se hodnotí „prodejní duch“.

Poté se u pohovoru doplňují informace k obsazovanému pracovnímu místu, také se může provést po prodejně a v neposlední řadě se řeší mzda a benefity, které manažer prodejny pečlivě vysvětlí.

Celý pohovor zabere zhruba 20–30 minut.

DATART přijímá své zaměstnance většinou na dobu určitou s 3měsíční zkušební dobou.

Pokud manažer prodejny usoudí, že se jedná o vhodného uchazeče, telefonicky ho kontaktuje a domluví si termín možného nástupu. V opačném případě odesílá manažer prodejny zamítavý e-mail na obrázku 7.

Dobrý den,

děkuji Vám za účast na výběrovém pohovoru.

Upřednostnili jsme vhodnějšího kandidáta, a proto Vám přeji hodně štěstí v dalších pohovorech.

Děkuji a přeji Vám úspěšný den.

S pozdravem,

[Redacted]

Manažer prodejny



Obrázek 7: Zamítavá odpověď manažera prodejny

Zdroj: Autor

10.4.4 Výběrový pohovor pro manažery prodejen

Výběr manažera prodejny probíhá ve dvou kolech

První kolo je pod vedením personálního oddělení. V životopise je zajímavá průvodní text a celkový obsah. Na formální a grafickou stránku životopisu se u této pozice příliš nepřihlíží.

Druhé kolo pak již vede ředitel divize prodeje nebo regionální ředitel. Vše ale záleží na uvážení personalistky, jakého uchazeče do druhého kola pošle. Nadřízeným vysvětlí, o jakého uchazeče se jedná, jaké z něj má dojmy, co vše řekl nad rámec životopisu, jaké má finanční očekávání, kde vidí úskalí apod.

Nadřízení se pak zaměřují na techničtější věci, dávají k řešení modelové situace. Mohou zde být i testy na odbornost nebo počítačovou gramotnost.

Na manažerskou pozici je doba trvání pohovoru zhruba 40–60 minut.

U obou pozic se uchazeč telefonicky kontaktuje s nabídkou zaměstnání. Musí se upřesnit termíny nástupu, absolvovat vstupní lékařskou prohlídku a vyplnit vstupní dotazník (viz příloha 4), který slouží personálnímu oddělení k vytvoření pracovní smlouvy.

11 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DATART

11.1 Hodnocení manažerů prodejen

V manažerech prodejen je vyvoláván pocit, že prodejna je jejich vlastní, a to v nich vzbuzuje pocit o celkový úspěch.

Manažeři prodejen mají měsíční akční plány, které jim zadává regionální ředitel. Hodnotí se například, co měl manažer prodejny zlepšit na základě naplánovaného a dosaženého obrátu či služeb. Akční plány jsou také určovány na půl roku se zaměřením na tvrdá čísla. Vše se pečlivě zaznamenává do tabulek, a od jejich výsledků se pak odvíjí půlroční a roční odměny pro manažery prodejen.

Na hodnotící pohovor s regionálním ředitelem se musí manažer prodejny pečlivě připravit na základě právě akčních plánů.

Mezi hodnotící kritéria patří plnění plánu mezd a jejich případné překročení, průměrná konverze zákazníků, průměrná hodnota dokladu a celkové náklady, které se vypočítávají z výkazu zisku a ztrát. Dále pak kvalita prodeje se SoldWith¹⁰, řízený prodej na bodově ohodnoceném zboží a s tím spojená vyšší marže prodejny, výsledek auditorské inventury (výše manka). Dále se měří i mystery shopping¹¹ (procentuální úspěšnost), kde se prodejna musí v celkovém hodnocení dostat nad 75 %.

Cílem hodnotícího pohovoru však může být i zlepšování kvalifikace podřízených (např. regionální ředitel zjistí z prodejních výsledků, že elektrospecialista může mít určité nedostatky, tak zadá manažeru prodejny za cíl, aby ho přivedl ke zlepšení)

Pro manažery prodejen je tedy velmi důležité, aby jejich tým prodával služby, příslušenství, choval se prozákaznický, protože na tom všem se odvíjí jeho odměny.

11.2 Hodnocení elektrospecialistů

Manažer prodejny, pod kterého hodnocení elektrospecialistů spadá, musí při vytváření mezd a plánech na další měsíce předvídat a analyticky uvažovat o všech prémiech a odměnách. Pokud mají někteří zaměstnanci dostat odměny, odstupné apod., musí si v těchto případech manažer prodejny navýšit o tyto částky budget a další měsíc ho zase ponížít. Veškeré podklady jim poskytuje personální oddělení.

Hodnocení elektrospecialistů na prodejnách probíhá také za pomoci akčních plánů, které musejí být oboustranně odsouhlasené. Jedná se o formuláře zaměřené především na prodejní výsledky, ale i na plnění úkolů související s prodejem. Akční plány jsou vytvářeny jako denní nebo měsíční. Manažer prodejny si může z informačního systému

¹⁰ Ukazatel prodaného příslušenství a služeb k hlavnímu výrobku

¹¹ Mystery shopping je kvalitativní metoda výzkumu trhu, která měří maloobchodní kvalitu služeb a produktů vlastní nebo konkurenční společnosti. (Wikipedia.cz, 2018)

vyfiltrovat například, jakou udělal jeho elektrospecialista tržbu, kolik prodal průměrně položek na jedné účtence, kolik měl celkem dokladů, kolik prodal celkově položek, kolik měl odpracovaných hodin, jakou má průměrnou tržbu na doklad, jaký má prodejní bonus či jakou tržbu má na odpracovanou hodinu. Podle těchto ukazatelů může své elektrospecialisty následně hodnotit.

Akční plány se dělají také proto, když je potřeba rozvázat pracovní poměr se zaměstnancem z důvodů, že něco nesplňuje. Elektrospecialista má např. nízký obrat tržeb ve službách, je mu nabídnuto školení. Zaměstnanec může odmítnout, a pokud se i nadále nezlepšuje, slouží akční plány jako přímý důkaz k tomu, aby mohl být rozvázán pracovní poměr.

Dělají se intenzivní individuální hodnotící pohovory, ale jednou za čtvrt roku bývá schůze všech zaměstnanců prodejny, kde se hodnotí předchozí období, sdělují se novinky a každý zaměstnanec dostává prostor, aby se mohl vyjádřit k dané situaci.

12 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI DATART

Elektrospecialista musí pochopit, že on sám je strůjcem své mzdy. Musí pochopit, že je velmi důležité aktivně prodávat, což obnáší, že za zákazníky musí chodit, aktivně jim naslouchat správně s nimi komunikovat, že bude nabízet vhodné příslušenství a služby. Tím si buduje svou klientelu zákazníků, která se na základě dobrých zkušeností bude vracet. Od toho všeho se odvíjí, jakou mzdu si elektrospecialista vydělá.

12.1 Motivace elektrospecialistů

Vzhledem k tomu, že elektrospecialista v práci tráví tři čtvrtě dne, potřebují se zde cítit dobře. Manažer prodejny si může udělat čas a za každým svým zaměstnancem zajde a lidsky se ptá na to, zda je vše v pořádku, jestli něco potřebují, zda nechce s něčím pomoci nebo třeba zda by nechtěl něco změnit. To je věc, kterou zaměstnanci nejvíce ocení, když za manažerem prodejny mohou s čímkoli přijít. Velmi motivující je pro podřízené zaměstnance i to, když manažer prodeje přidá ruku k dílu, např. markuje na pokladně, vydává zboží, pomáhá s úklidem. Manažeři prodejen pracují se svými zaměstnanci i na osobní úrovni a neustále je nehoní k dosahování požadovaných čísel.

Předpokládá se tedy, že manažer prodejny bude své podřízené zaměstnance velmi dobře znát, a to je jeden z nejsilnějších motivujících prvků, který lidé ocení.

Manažeři prodejen motivují své zaměstnance k výkonu i tím, že občas vyhlásí soutěž o věcnou cenu (drobná elektronika, kuchyňské potřeby, doplňky) např. v prodeji služeb. Motivovat k prodeji mohou i obchodní zástupci konkrétní značky, kde v případě prodeje jejich produktů, může zaměstnanec vyhrát taktéž věcnou cenu.

Elektrospecialisté jsou motivováni především tím, že si svým výkonem tvoří variabilní složku mzdy, protože manažeři prodejen mají k dispozici na každého elektrospecialistu konkrétní částku, kterou mohou přerozdělit. Záleží na manažerovi prodejny, jaká kritéria si určí k přerozdělení pro ty, kteří se o tuto částku nejvíce zaslouží.

Tabulka 1: Motivační tabulka pro elektrospecialisty

Váha	3	3	3	2	1	1	2	2	1
Služba	Prodloužená záruka	Blesková výměna	Pojištění I.	Pojištění II.	Antivir	Instalace tabletů	Instalace notebooků	Prodej na splátky	iBod
Elektrospecialista I.	17,50 %	16,16 %	18,67 %		17,50 %	14,00 %	17,50 %		11,61 %
Elektrospecialista II.			7,45 %			26,92 %		5,73 %	14,47 %
Elektrospecialista III.	23,33 %		8,75 %		35,00 %		52,50 %		6,93 %
Průměr celé sítě DATART	21,14 %	19,83 %	12,59 %	2,22 %	23,37 %	11,21 %	36,13 %	7,14 %	13,87 %

Váha	4	4
Služba/příslušenství za hodinu	Služba za hodinu	Příslušenství za hodinu
Elektrospecialista I.	231 Kč	1 485 Kč
Elektrospecialista II.	129 Kč	1 417 Kč
Elektrospecialista III.	237 Kč	723 Kč
Průměr celé sítě DATART	205 Kč	1 244 Kč

Hodnota služeb	Hodnota příslušenství	Odpracované hodiny
18 386 Kč	118 244 Kč	82
10 291 Kč	112 779 Kč	82
15 048 Kč	45 963 Kč	65,5

Počet vah	bodů z	Plnění měsíce
	5 100	
14		2 380 Kč
6		1 020 Kč
10		1 700 Kč

Zdroj: Manažer prodejny, vlastní přepracování autora

V tabulce 1 můžeme pozorovat princip přerozdělování dané částky za plnění prodejny. Na začátku měsíce je celková dotace 1 700 korun na zaměstnance (1 700 x 3 = 5100), kde se tato částka promítne do „Plnění měsíce“. Kolik příslušenství nebo služeb, které lze prodat k hlavnímu výrobku, se procentuálně započítává to tabulky. (např. elektro-specialista prodá k notebooku jeho instalaci, antivir a pojištění). Všechny tyto procentuální hodnoty jsou porovnávány s průměrem celé sítě DATARTu. Elektrospecialisté, kteří jsou nad tímto průměrem (zelená čísla) získávají body. Body za každou službu a příslušenství jsou hodnoceny na základě vah důležitosti. Proto jsou nejvíce oceněny položky „služba a příslušenství za hodinu“, je to opatření kvůli tomu, aby zaměstnanec neprodal jeden hlavní výrobek se službou a příslušenstvím (v tuto chvíli by měl u daných položek 100%), ale aby i nadále pokračoval v aktivním prodeji. Body jsou následně rozpočítány na celkovou dotaci pro plnění prodejny a elektrospecialistům je částka rozdělena podle počtu získaných bodů, jako složka „Plnění prodejny“ ve mzdě.

Záleží tedy na každém elektrospecialistovi a jeho snaze aktivně prodávat služby a příslušenství, protože od jeho výsledků se odvíjí část jeho odměny.

V neposlední řadě je pro některé velmi šikovné zaměstnance DATARTu dlouhodobý motivátor i možnost kariérního růstu.

12.2 Talent management

V dnešní době se jedná o velmi žádaný postup ve vedení lidských zdrojů. Je moderní řešit kariéru dobrých zaměstnanců, aby ve společnosti takoví lidé zůstali a byli i nadále spokojeni. Nejvíce na tuto metodu upozorňují mladší zaměstnanci, kteří už při nástupu na pracovní pozici, požadují v dohledné době posun na vyšší pozici.

V DATARTu existuje kariérní postup v rámci jedné pracovní pozice, posléze i přes pozice, v rámci prodejny a mezi prodejnu a centrálou. Příklady těchto postupů si můžeme ukázat na následujících postupech.

Postup v rámci pracovní pozice:

Elektrospecialista, může v rámci své pracovní pozice získat vyšší úroveň: „Elektrospecialista – senior“, z této pozice se může stát provozním manažerem a posléze i manažerem prodejny.

Postup v rámci prodejen:

Dalším příkladem kariérního růstu může být i přechod z malé prodejny na větší. DATART rozlišuje A – prodejnu, B – prodejnu a C – prodejnu. Rozdíl těchto prodejen je ve velikosti prodejního místa, obratu a počtu zaměstnanců. Mimo jiné velikost prodejny¹² se promítla i do autorovy měsíční mzdy, kdy při přestupu z B – prodejny na A - prodejnu se měsíční odměna zvýšila o 53,8 %, z čehož plyne, že větší prodejny platí zaměstnancům na dohodu více.

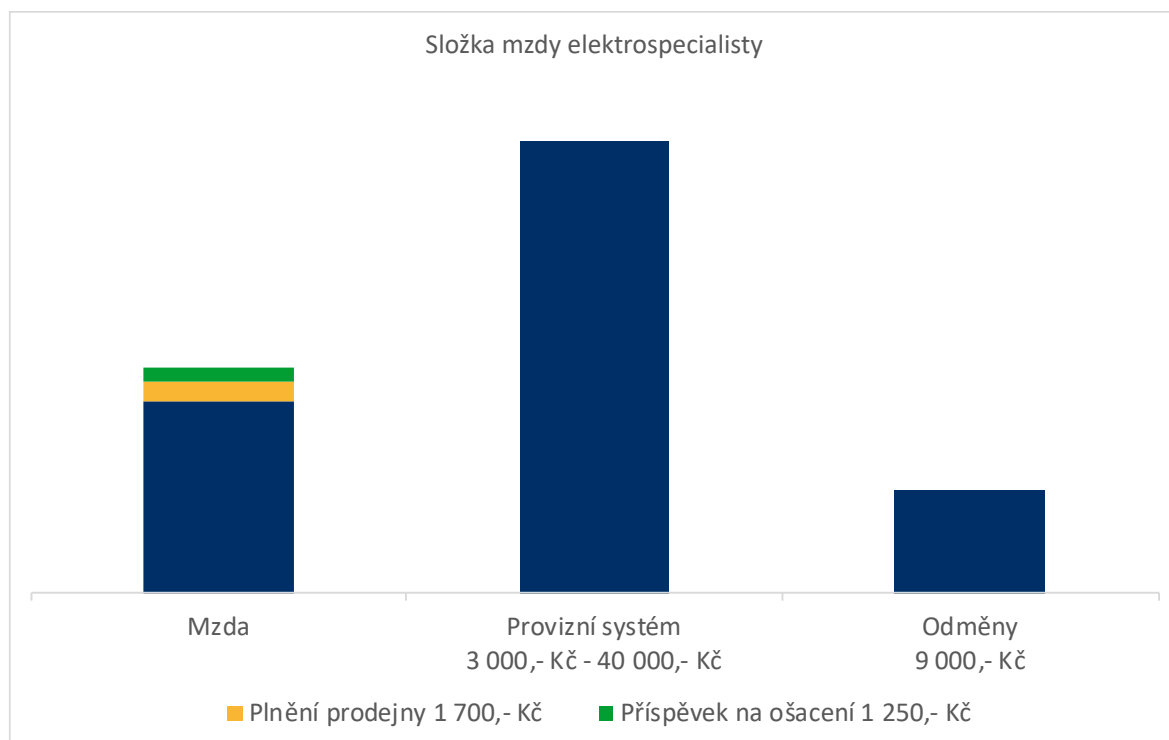
Postup v rámci prodejny a centrály:

¹² Dalšími faktory jsou např. meziroční zvyšování minimální mzdy nebo zvyšování nároků zaměstnanců pracujících na dohodu

Dalším příkladem kariérního růstu může být i mezi prodejnou a centrálou. Kdy se jeden z bývalých manažerů prodejny stal vedoucím jednoho oddělení v divizi nákupu.

12.3 Mzdový systém

Graf 5 uvádí skladbu mzdy elektrospecialisty, pevná složka zahrnuje základní časovou mzdu, příspěvek na ošacení a plnění prodejny dle motivační tabulky. Variabilní složka mzdy zahrnuje provizi z řízeného prodeje a bonusů. Odměny za „specialistu“, které jsou vypláceny v půlročních cyklech.



Graf 5: Složky mzdy elektrospecialistů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých manažerem prodejny

12.3.1 Mzda

Manažer prodejny disponuje finančním budgetem, ve které je z marže vypočítané procento, které jde na mzdy.

Mzda je elektrospecialistům poskytována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle výkonnosti a dosahování pracovních výsledků.

Pokud zaměstnanec splní svůj měsíční hodinový plán, náleží mu garantovaná měsíční mzda. Elektrospecialista spadá do 3. skupiny prací zaručené mzdy, která udává mzdu minimálně 14 900 Kč/měsíc. Do této částky se započítává odměna za zrealizované prodeje a za plnění prodejny (motivační tabulka). Zaměstnanci pracující na dohodu (podpora prodeje) mají podle zákoníku práce minimálně 73,20 Kč/hodina.

Ve mzdovém výměru mají elektrospecialisté stanovenou základní mzdu a provize. Takto nastavený odměňovací systém vede zaměstnance k motivaci a osobní angažovanosti na prodejích. Součástí mzdy elektrospecialisty je ještě odměna za kolektivní plnění prodejny, možnost prokázat odbornost a získat dvakrát do roka finanční odměnu. V praxi se této odměně říká: „Specialista“. Podmínkou je být zaměstnán v DATARTu na hlavní pracovní poměr, dostat doporučení od vedoucího, plnit nad rámec průměru sítě motivační tabulku, udržovat si průměrný bonus (hodnotí se 6 - měsíční období), splňovat všechny kurzy v iTutoru. Vše musí být celkově splněno na 85 %. Pokud tyto věci elektrospecialista plní po dobu dvou let, stane se z něj elektrospecialista senior, kde je odměněn vyšší základní mzdou.

V případě B-prodejen a C-prodejen se tolik nepřihlíží na plnění prodejen, protože zaměstnanci nedosáhnou na takové výsledky jako na velkých prodejních. V těchto případech se přihlíží na plnění měkkých dovedností (znalosti, snaha pracovat, ochota), tak i tito zaměstnanci DATARTu mají šanci na „specialistu“ dosáhnout.

12.3.2 Provizní systém pro elektrospecialisty

Pro elektrospecialisty je velmi důležité aktivně se účastnit prodeje, kterým tvoří svůj výkon a za který jsou následně spravedlivě odměňováni.

DATART má vyšší složku mzdy pro variabilní odměňování (viz graf 5) a s tím související řízený prodej¹³ se zaměřením na výkon, kde jsou stanovené plány bodů na prodejnu.

Regionální manažer ve spolupráci s divizí nákupu stanoví plán bodů pro výrobky na daný kalendářní měsíc. Schválený plán bodů rozdělí manažer prodejny mezi své zaměstnance podle počtu naplánovaných hodin pro daný kalendářní měsíc. Platí pravidlo, že na jednom oddělení (rozlišuje černá – šedá¹⁴ a bílá¹⁵) musí mít elektrospecialisté stejný počet bodů na jednu hodinu. Každé zboží v DATARTu je ohodnoceno i bonusovou částkou, která je ještě ovlivňována prodejem příslušenství a služeb. V závislosti na počtu nasbíraných bodů ve srovnání plánů bodů na kalendářní měsíc se vypočítává koeficient plnění plánu bodů, kterým je posléze přepočítána celková bonusová částka promítnutá do mzdy elektrospecialisty.

12.4 Zaměstnanecké výhody

Benefity jsou ve společnosti DATART určeny jen pro zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr. Jejich nárok nebo množství závisí na tom, jak dlouho zaměstnanec pracuje ve společnosti.

Mezi benefity se řadí:

- **Příspěvek na ošacení.** Tento příspěvek dostává zaměstnanec okamžitě ve výši 1250 Kč/měsíc.

¹³ Různě bodově ohodnocené zboží, na kterém má DATART nejvyšší marži

¹⁴ TV, notebooky, telefony, příslušenství apod.

¹⁵ Pračky, sušičky, lednice, kuchyňské potřeby apod.

- **Slevy na zboží a služby (slevová knížka).** Pro každého zaměstnance je složena rozdílně, podle doby trvání pracovní smlouvy. Má na ni nárok i zaměstnanec pracující na dohodu.
- **Příspěvek na rizikové životní pojištění.** Toto pojištění platí každý měsíc DATART a zaměstnanci je tato částka pouze přidaněna. Jedná se o výjimečné pojištění, kde účast zaměstnance je zcela minimální.
- **MultiSport karta.** Nárok na využívání programu MultiSport má zaměstnanec pracující na hlavní pracovní poměr déle než 6 měsíců.
- **Svatební poukázky.** Každý zaměstnanec jako svatební dar obdrží svatební poukázku v hodnotě 5 000 Kč na nákup spotřebního zboží v prodejnách DATART.
- **Příspěvek na penzijní připojištění.** Po roce odpracovaném v DATARTu.
- **Stravenky.** Mohou být přiznány jen zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr. Za jednu odpracovanou směnu získává zaměstnanec stravenky v hodnotě 60 Kč.
- **Dětské tábory.** Mohou na ně děti všech zaměstnanců, avšak cena je opět odstupňovaná podle toho, jak dlouho zaměstnanec pracuje u společnosti.
- **Levné volání a data.** Zaměstnanci DATARTu mohou využít speciálního tarifu za velmi výhodné ceny
- **Cestovní pojištění pro celou rodinu.**
- **Placené volno z osobních a pracovních důvodů.**

13 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DATART

Všichni, kdo nově nastoupí do DATARTu a jedná se o pozici, kde dochází ke kontaktu s lidmi¹⁶, vždy tento člověk nastupuje k lektorovi interního vzdělávání na ENTRY školení. Toto školení se netýká zaměstnanců centrály, kteří bývají pozváni na některou prodejnu, kde jsou jim vysvětleny nejzákladnější funkce a procesy na prodejnách. Tito lidé si udělají představu o tom, jak to na prodejnách chodí (rozhovor s vedoucím, podívají se, jak je vystavené zboží, kdy chodí zboží apod.)

DATART má nastavený proces, že všem nově nastupujícím zaměstnancům, kteří jsou zavedeni do informačního systému KS¹⁷, jsou automaticky přiděleny kurzy, který musí každý „nováček“ splnit.

Jedná se o čtyři kurzy:

1. ABC DATART

- Jedná se o základní údaje společnosti.

2. Etický kodex

3. ENTRY služby DATART

- Jaké služby DATART nabízí a znalost jejich parametrů.

4. Standarty DATART

- Jak se mají zaměstnanci oblékat, chovat apod.

Tyto 4 kurzy by měl mít dotyčný zaměstnanec splněné během prvních 14 dní na prodejně, kde se se mimo jiné seznamuje i se samostatnou prodejnou. Kurzy jsou zpracovány elektronicky za pomoci iTutoru¹⁸. Po uplynutí těchto 14 dní se dělá ENTRY školení postavené přímo na produkty. V tomto kurzu, který probíhá ve skupině podobu 3 dní na centrále společnosti DATART v místnosti uzpůsobené právě pro školení nových zaměstnanců (místnost je plná elektroniky od praček, vysavačů, domácích pekáren až po televize, které se nováčci učí ladit, nastavovat HBB TV nebo internet) se zaměřuji na to, jaké DATART prodává produkty, jaké jsou např. rozdíly v existujících technologiích podsvětlení v televizích, jak tyto technologie fungují nebo co to znamená např. invertorový motor¹⁹. Toto školení slouží k tomu, aby zaměstnanci věděli, co prodávají a také proto, aby zákazníkům dokázali vysvětlit různé technické pojmy a technologie. Vše je doplněno o obrázky a videa. Po 3 dnech školení se zaměstnanec vrací zpět na svou prodejnu, kde po uplynutí dalších 14 dní učí lektor interního vzdělávání měkké dovednosti, např. jak má zaměstnanec správně prodávat, jak má zákazníka pozdravit, jak má zvládat námítky, jak má vést celkově prodejní rozhovor.

¹⁶ Manažer prodejny, provozní manažer, elektrospecialisté, pracovníci pokladen, specialisté výdeje a reklamací, ale i call centrum

¹⁷ Společnost KS-program, spol. s r.o. vyvíjí informační systémy pro oblasti mzdy, personalistika a řízení lidských zdrojů. (KSProgram, 2018)

¹⁸ Program iTutor zajišťuje kvalitní on-line učení, které je dostupné každému, kdo má připojení k internetu.

¹⁹ Elektronicky řízený motor, díky čemuž má plynulou regulaci i hladký chod. Spotřebiče s těmito motory jsou tiché, spolehlivé a mají delší životnost. (Kralmotoru.cz, 2018)

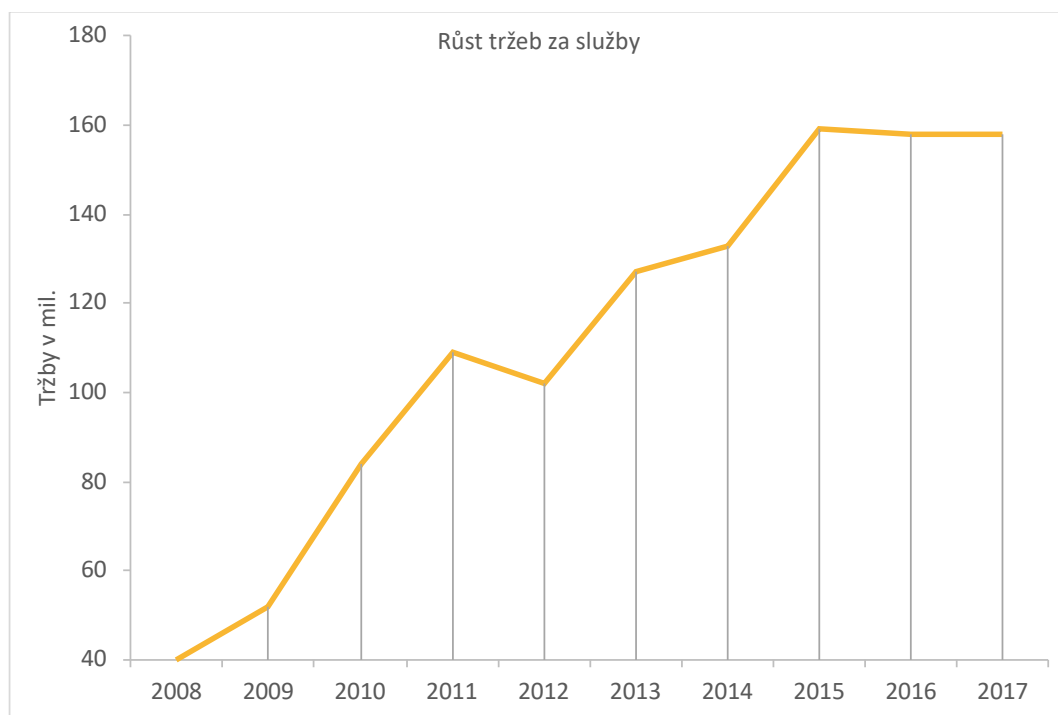
ENTRY školení má sice nějakou danou psanou strukturu, ale je velmi variabilní. V případě skupiny se mohou zaměřit jen na služby, a ne na prodejní dovednosti a obráceně.

Po skončení tohoto celého procesu ENTRY školení dělají nováčci test (viz příloha 5), který musí splnit na 60 %. Do 60 dní po skončení tohoto cyklu, navštěvuje trenér interního vzdělávání přímo prodejny, kde si udělá rozhovor se zaměstnancem, který naposledy prošel ENTRY školením a s manažerem prodejny. Rozhovor je o tom, jestli se elektrospecialista zvedl v oblasti prodeje, co mu dělá ještě problémy, kde se zlepšil. Občas se dělá interní mystery shopping, který je zaměřen na prodejní rozhovor, zda znají parametry nabízených služeb.

Další schůzky zařizuje manažer prodejny, který může lektora objednat. Ten poté věnuje zaměstnanci individuální návštěvy a školí ho v jeho nedostatcích, které vypozařoval z výsledků a v hodnotícím pohovoru manažer prodejny.

Následující školení na produkty a služby probíhají jen za pomoci iTutoru.

Pozitivní vliv školení můžeme vidět na grafu 6.



Graf 6: Růst tržeb za služby

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

Z grafu 6 je patrné, že v roce 2010 došlo k nárůstu tržeb za služby. V tom roce se změnil školící systém, kde se více začalo pracovat na kvalitě ENTRY školení a důkladněji se proškolovali noví zaměstnanci. V roce 2012 došlo k mírnému propadu, kvůli finanční krizi.

13.1 Vzdělávání manažerů prodejen

Manažeři prodejen se v posledních letech účastní školení společnosti Mercuri²⁰, která jim poskytne znalosti, jak úspěšně vést svůj tým podřízených zaměstnanců. Tato placená manažerská akademie je zaměřena především na motivaci, jak s lidmi pracovat, jak zvyšovat jejich výkon nebo jak zaměstnance nadhodnotit. Všichni manažeři prodejen tento kurz absolvují v průběhu tří let, kde se vše prakticky učí i za pomoci nahrávaných scének, které jsou posléze hodnoceny. Pak už záleží na každém jednotlivci, jak tyto získané zkušenosti převede do praxe.

²⁰ Společnost Mercuri pomáhá ve všech oblastech prodeje, lokálně i globálně, s využitím konzultačních a rozvojových metod (Mercuri.cz, 2018)

14 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Personální práce funguje ve společnosti DATART velmi dobře a podle moderních konceptů v řízení lidských zdrojů. Je zde však pár drobných nedostatků, které by mohly být zlepšeny. Návrhy vychází především ze zkušeností autora.

14.1 Získávání zaměstnanců

V dnešní době je velmi nízká míra nezaměstnanosti. K březnu 2018 činila 3,5 %²¹. To pro zaměstnavatele znamená problémy při získávání vhodných uchazečů. DATART spolupracuje s 11 středními obchodními školami, avšak ne všichni studenti po úspěšném ukončení studia nastoupí jako zaměstnanci společnosti. DATART by se měl zaměřit na rozvoj personálního marketingu, který je v tuto chvíli spíše v začátcích. DATART má inzerci pouze na inzertních serverech, na svých karierních stránkách a občas na sociálních sítích, což je v dnešní době málo. Lidé se na inzertní servery musí zacílit a hledat. DATART by se měl do podvědomí lidí dostat ze zdrojů, které jsou okamžitě viditelné.

Jednou ze zajímavých možností jsou kreativní a interaktivní videa, která mohou být zacílena právě na nábor nových zaměstnanců. Mohli by v nich vystupovat zaměstnanci společnosti od centrály, prodejny až po centrální sklad. Takovým videem by DATART ukázal svou vizi být „user friendly“ a dopředná společnost. Video by se umístilo v krátkých spotech na sociální sítě a v delších spotech do televize.

V poslední době se otevírá spousta malometrážních prodejen. Z praktické části víme, že pozice manažerů prodejen je obsazovaná většinou z interních zdrojů. Tato skutečnost by mohla být změněna v opak a přijímat na malé prodejny z externích zdrojů. Tito lidé by do DATARTu zanesli nové zkušenosti, názory a poznatky. S tím však souvisí z mého pohledu komplikovaný systém společnosti.

14.2 Systém odměňování

Systém odměňování je za roky, co se používá natolik nabalený o další pravidla a procesy že je pro nově příchozí lidi velmi složité se v něm vyznat a zorientovat. Celý systém by se měl zjednodušit.

Motivační systém v DATARTu je nastaven pro dobré obchodníky, průměrný obchodník nedosáhne na vysoké částky variabilní složky mzdy. V tomto ohledu nevidím problém, protože DATART chce a potřebuje kvalitní a proškolené elektrospecialisty, na které je zaměřen i slogan společnosti: „#Opravdový elektrospecialista“. Zaměstnanci by měli potěšit svou profesionalitou zákazníka, za což jsou patřičně odměněni. Odměňovací systém např. nezohledňuje, když elektrospecialista udělá perfektní prodej včetně služeb a příslušenství. Zákazník zboží v rámci zákonné lhůty vrátí. V tuto chvíli zaměstnanec nic nezmuže a nedostane z onoho prodeje vůbec nic, což může na konci měsíce,

²¹ (Kurzy.cz, 2018)

kdy se uzavírají veškeré nasbírané body na ohodnoceném zboží, demotivující. V tomto případě by měl být elektrospecialista zvýhodněn např. tím, že mu zůstanou alespoň body nebo alespoň bonus.

Mystery shopping, které dělá externí firma, mají nevýhodu v tom, že není okamžitá zpětná vazba na elektrospecialistu. Řešením by mohlo být, aby DATART měl vlastní specialisty na mystery shopping, kdy by měl vlastní lidi na dohodu. Mohli by to být studenti, matky na mateřské dovolené apod. aby nedocházelo k tomu, že elektrospecialisté poznají známé tváře.

14.3 Adaptační plán

Pro nového zaměstnance i zaměstnavatele je velice důležité, aby měl veškerou podporu již od začátku a v prvních týdnech vydržel. Měl by být mentor, aby zaměstnancům vše ukázal a staral se právě v těchto začátcích o ně. Tuto funkci mají manažeři prodejen, kteří se spoléhají na svůj kolektiv elektrospecialistů, kteří nového kolegu přijmou a se vším mu pomohou. Bohužel ne vždy tato ochota od ostatních kolegů funguje.

14.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že se velice rychle vyvíjí technologie, je potřeba aby všichni elektrospecialisté (a nejen ti), měli přehled o prodávaném zboží, aby zákazníkovi mohli poskytnout co nejlepší pocit z nákupu. Dříve se lidé skutečně šli na prodejny poradit a zakoupit zboží. Dnes může všechno zákazník udělat na internetu. Úkolem elektrospecialisty je ujistit zákazníka v jeho výběru, popřípadě poznat potřeby zákazníka a navrhnout alternativu. Je tedy potřeba znalosti prohlubovat, a především udržovat je s vývojem, jak technologií, tak i nových přístupů k prodejním rozhovorům.

DATART má perfektně propracované vstupní školení. Po tomto ENTRY školení, už jsou elektrospecialisté odkázáni jen na e-learningové kurzy v i-tutoru, které jsou povinni plnit. Zaměstnanec si kurz přečte, vyplní test a tím to končí.

Je velmi málo lektorů interního školení, kteří mají na starosti nově příchozí personál prodej ČR i SR, mohlo by dojít k navýšení jejich počtu nebo zajímavým řešením by mohla být mobilní aplikace, která by vytvořila jakéhosi „nadprodejce“, kde by byly technické informace o produktech, interaktivní prodejní rozhovory, scénáře komunikace se zákazníky, popisy služeb apod. Vše by mohlo být bodově ohodnoceno, propojeno v rámci sítě a elektrospecialisté by mohli mezi sebou soutěžit.

ZÁVĚR

Bakalářská práce „Personální práce ve společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s.“ se zabývá využívanými přístupy k personální práci ve společnosti a jejich využitelnosti na konkrétních pozicích ve společnosti DATART.

V teoretické části bakalářské práce jsou popsány jednotlivé personální činnosti z vybrané odborné literatury. V praktické části je představena společnost DATART INTERNATIONAL, a.s. a následně jsou popisované personální činnosti na vybraných pozicích manažera prodejny a elektrospecialisty. Práce je celkově zaměřena především na vytváření pracovních míst, plánování, získávání a výběr zaměstnanců a jejich následné hodnocení, odměňování a vzdělávání. V závěru práce jsou popsány některé návrhy na možná zlepšení. Zdroji pro praktickou část bylo několik schůzek se specialistkami a specialisty z personálního oddělení a rozhovory s manažerem prodejny.

Personální oddělení především vyvíjí poradenskou činnost pro manažery prodejen. Při plánování zaměstnanců na prodejnu je manažer velmi omezen svým rozpočtem a zároveň svými akčními plány, které musí plnit. Výběr manažera prodejny souvisí s tím, jak se DATART rozrůstá. Zdroje zaměstnanců jsou pro manažerské pozice především z interních zdrojů, na pozice elektrospecialistů se využívají inzertní servery, kariéerní stránky společnosti a sociální sítě. Veškerou inzerci zadává na základě manažera prodejny nebo regionálního ředitele personálního oddělení, protože se jedná o placené služby. Pohovory a výběr zaměstnanců si zajišťuje manažer prodejny, protože on sám nejlépe ví, jací lidé se hodí do jeho týmu.

V manažerech prodejen je vyvoláván pocit, že prodejna je jejich a o to více jsou motivováni, aby právě jejich prodejna byla prosperující. Motivační systém je nastaven pro dobré obchodníky elektrospecialisty, což souvisí s tím, že DATART chce kvalitní zaměstnance, kteří umí určit potřeby zákazníka a vyhovět mu co nejlepším řešením. Elektrospecialisté si musí uvědomit, že oni sami jsou strůjci své mzdy a jen na nich záleží, jakou si odnesou mzdu.

Nově příchozí zaměstnanci nastupují na ENTRY školení, které probíhá na centrále a na prodejnách. Vzdělávání elektrospecialistů poté probíhá pomocí e-learningových kurzů, které musí každý plnit. Nevýhodou zde shledávám, že je velmi málo interních lektorů a elektrospecialista je spíše odkázán sám na sebe. Manažeri prodejen podstupují několikaletý certifikovaný manažerský kurz. Ačkoli je placený, nepřihlíží se k tomu, zda manažer prodejny ve společnosti zůstane či ne.

Z analýzy personální práce ve společnosti DATART vyplývá, že teoretická východiska až na malé výjimky korespondují s tím, co se ve společnosti DATART v oblasti personální práce odehrává. Personální práci ve společnosti je možné hodnotit velice kladně. I z rozhovorů bylo evidentní, že zde pracují vzdělání, a především velmi zkušené lidé, kteří vědí, jak se v personalistice pohybovat. Společnost se drží osvědčených postupů řízení lidských zdrojů.

BIBLIOGRAFIE

- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page. 9th ed. 979 s. ISBN 9780749441050.
- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: Praxe manažera. 104 s. ISBN 80-251-0505-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. 176 s. ISBN 978-80-7179-564-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- MILKOVICH, George T. a W. John BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- REJF, Libor, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2. přepracované vydání. Praha: České vysoké učení technické. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer. 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Internetové zdroje

Datart.cz (2018). O nás. *Datart.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: https://datart.jobs.cz/detail-pozice/?id=G2-1285734775-aden__brand0&rps=186

Datart.cz (2018). Služby. *Datart.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.DATART.cz/sluzby/index.html>

Datart.cz (2018). O nás. *Datart.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://www.datart.cz/spolecnost/index.html>

Kralmotoru.cz (2018). Media. *Kralmotoru.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.kralmotoru.cz/media/co-je-invertorovy-motor>

Ksprogram.cz (2018). O nás. *Ksprogram.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.ksprogram.cz/spolecnost/onas.html>

Kurzy.cz (2018). Rejstřík firem. *Kurzy.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Kurzy.cz (2018). Rejstřík firem. *Kurzy.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/60192615/DATART-INTERNATIONAL-as/>

Mercuri.cz (2018). O nás. *Mercuri.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://cz.mercuri.net/o-nas>

Mpsv.cz (2018). Články. *Mpsv.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31800/Informace_o_MMe_od_1_1_edna_2018_na_web_MPSV.pdf

Wikipeda.org (2018). Mystery shopping. *Wikipedia.org* [online]. [cit. 2018-04-19]. Dostupné z https://cs.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRODEJNY	29
OBRÁZEK 2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	30
OBRÁZEK 3: AUTOMATICKÁ ODPOVĚĎ	40
OBRÁZEK 4: ODPOVĚĎ OHLEDNĚ ZPRACOVÁNÍ	40
OBRÁZEK 5: ZAMÍTAVÁ ODPOVĚĎ.....	41
OBRÁZEK 6: POZVÁNKA K POHOVORU	42
OBRÁZEK 7: ZAMÍTAVÁ ODPOVĚĎ MANAŽERA PRODEJNY	44

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: POČET PRODEJEN V ČR.....	28
GRAF 2: STRUKTURA PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ	31
GRAF 3: PONANČŮCŮ ANALYZOVANÝCH PRACOVNÍCH POZIC	32
GRAF 4: VĚKOVÁ STRUKTURA ANALYZOVANÝCH POZIC	32
GRAF 5: POSLOŽKA MZDY ELEKTROSPECIALISTŮ.....	50
GRAF 6: RŮST TRŽEB ZA SLUŽBY	54

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: MOTIVAČNÍ TABULKA PRO ELEKTROSPECIALISTY.....	48
----------------------------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: METODIKA NESTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	63
PŘÍLOHA 2: NÁVRH NA PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU	65
PŘÍLOHA 3: UKÁZKA UVEŘEJNĚNÉHO INZERÁTU NA POZICI ELEKTROSPECIALISTY.....	66
PŘÍLOHA 4: OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE	67
PŘÍLOHA 5: ENTRY PROGRAM – KONTROLNÍ TEST	68

Příloha 1: Metodika nestrukturovaných rozhovorů

Nejdůležitějším a hlavním zdrojem informací této bakalářské práce jsou nestrukturované rozhovory se specialisty personálního oddělení a manažera prodejny.

První setkání proběhlo 2. 4. 2018 v ranních hodinách na centrále společnosti. Účastníky byly personálně mzdová specialistka a personální manažerka DATARTU. Rozhovor byl zaměřen především na úkoly personálního oddělení a úkoly manažerů prodejen. Dále se věnoval, jakým způsobem a za jakých podmínek se plánují zaměstnanci analyzovaných míst bakalářské práce. Jak funguje odměňování zaměstnanců a celkový provizní systém.

Otázky:

- Jaké jsou úkoly manažera prodejny a jaké personálního oddělení?
- Kdo a jak vytváří popisy pracovních míst?
- Jaké jsou podmínky a omezení při získávání zaměstnanců pro manažery prodejen?
- Na základě, čeho se hodnotí a odměňují manažeři prodejen?
- Jak funguje a na čem závisí odměňovací systém?

Další setkání proběhlo 11. 4. 2018 v odpoledních hodinách rovněž na centrále společnosti DATART. HR Specialistka senior, která má na starosti především nábor nových zaměstnanců, vysvětlila, jak toto získávání funguje. Kdo a kdy zadává požadavek na nové zaměstnance, jakým způsobem a kam se umísťuje inzerce. Objasnila, které inzertní servery jsou vhodné pro jednotlivé pozice a jejich ceny. Dále jak vypadá následné zpracování odpovědí od uchazečů a jak se vede výběrový pohovor na manažera prodejny.

Otázky:

- Jak se získávají zaměstnanci?
- Kde a jak se uveřejňuje inzerce?
- Jak se třídí a zpracovávají odpovědi?

V týž den proběhlo i setkání s lektorem interního vzdělávání, který objasnil celkový proces vzdělávání zaměstnanců prodejen.

Otázky:

- Jak probíhá proces vzdělávání zaměstnanců prodejen?
- Jak probíhá vzdělávání manažerů?

Rozhovor s manažerem prodejny probíhal nahodile v pracovní době autora. Zaměření bylo především na jeho pohled jako manažera v řízení lidí. Řešilo se nejefektivnější motivování, odměňování a hodnocení elektrospecialistů. Rovněž i on popsal, na co se zaměřuje v životopisech a jak vede výběrový pohovor na prodejně.

Otázky:

- Jak funguje provizní systém na prodejně?
- Jak Vy osobně motivujete zaměstnance?
- Co Vás první zaujme v životopise?
- Jak vedete výběrový pohovor?

Na všech schůzkách si autor vytvářel poznámky, které jsou následně společně s množstvím podkladů a interních dokumentů zkompletovány a zapracovány do praktické části této bakalářské práce.

Příloha 2: Návrh na přijetí do pracovního poměru



DŮVĚRNÉ !

Návrh na přijetí do pracovního poměru

Prosíme Vás o zaslání schváleného formuláře na HR min. 5 prac.dnů před datem nástupu

Název střediska	
Číslo střediska	
Jméno a příjmení	
Pracovní pozice	
Druh pracovního poměru	hlavní pracovní poměr (vyberte z nabídky)
Pracovní úvazek	40 hod/týden (vyberte z nabídky) jiné:
Datum vstupní lékařské prohlídky *1	
Datum nástupu *2	
Prac.poměr na dobu	<input type="checkbox"/> neurčitou <input type="checkbox"/> určitou do:
Délka zkušební doby	(max.3 měsíce, u vedoucích zaměstnanců max. 6 měsíců)
Místo výkonu práce	
Základní mzda	Kč / měsíc (vyberte z nabídky)
Osobní ohodnocení (% ze zákl.mzdy, období pro výplatu)	
Poznámka	

	jméno a funkce	datum	podpis
Navrhuje			
Schvaluje (nadřízený navrhovatele)			
Ověřuje za HR			
Schvaluje za HR			
Schvaluje *3 (finanční ředitel)			
Schvaluje *3 (výkonný ředitel)			

*1 u DPČ, DPP vstupní lékařská prohlídka se realizuje JEN u vykonávané činnosti: Podpora skladu, Skladník, Řidič (HD, VZV), Závozník, Expedient

*2 datum nástupu musí být pozdější nebo max.shodné s datem vstupní lékařské prohlídky

*3 platí po dobu přechodného opatření, netýká se schvalovacího procesu na prodejnách

Zdroj: Personální oddělení společnosti Datart

Proc.DATART? >
Přidej se k nám! >
Studenti a absolventi >

KARIÉRA

Prodejce elektra - "bílá" elektronika (Anděl)

Jsmo Datart, ano, to známe elektro -: Sniš o práci v moderní prodejně, kde se brzy staneš profesionálem po boku těch nejlepších mistrů? Budou Ti vždy k ruce! Pojd s námi sdílet naše poslání o spokojeném zákazníkovi, kterému naše práce zpřijemňuje každodenní život nejen v zaměstnání, ale i doma.

Jak bude vypadat Tvůj den?

- Většinu času budeš pomáhat zákazníkům s výběrem zboží, budeš poskytovat odborné informace o produktech a příslušenství. Společně pak najdete optimální řešení, aby zákazník odcházel spokojený a zase se k nám vrátil :-)
- Abys byl naše prodejny maximálně atraktivní, budeš se také starat o vystavené zboží a jeho zabezpečení

Jak se u nás pracuje?

- U nás máme dlouhý a krátký týden, tedy 12hodinové směny. Co to znamená? Že jednou za 14 dní pracuješ pouze 2 dny v týdnu :-)

Co by měl umět náš prodejce?

- Umíš svým nadšením nakazit ostatní? Umíš se na lidi usmívat, i když nemáš svůj den?
- Umíš trpělivě naslouchat a máš schopnost srozumitelně vysvětlit a pochopit své zákazníky?
- Potřebíš nás svým zájmem o elektroniku a zájmem se neustále vzdělávat
- Pomůže Ti také pozitivní přístup a odolnost vůči stresu :-)

Co se Ti u nás bude líbit?

- Těš se na přísun novinek v oblasti elektra, ve kterém se díky našim trenérům a kolegům staneš expertem
- Můžeme Ti nabídnout zajímavé finanční ohodnocení (kolegové na této pozici si u nás vydělávají průměrně mezi 20 - 35 000 Kč měsíčně). Horní strop není omezen, záleží na Tvém obchodním talentu :-)
- Chceme Ti udělat radost, proto Tě první 3 měsíce finančně podporíme (než se všechno naučíš).
- Máme řadu firemních benefitů: stravenky, kartu Multisport, penzijní přípojení, výhodné tarify na volání pro Tebe a Tvou rodinu, rizikové pojištění, cestovní pojištění pro celou rodinu zdarma, sickdays nebo třeba příspěvek na údržbu firemního oblečení v hodnotě 1.250 Kč čtvrtletně/měsíčně

Co je u nás třešničkou na dortu?

- Jsmo pohodový tým nadšenců do elektra :-)
- Pokud Ti něco nebude jasné, nemusíš mít strach obrátit se na své kolegy, rádi Ti poradí. Pamatuj si na své zakázky...
- U nás nejsou zdoluhavá výběrová řízení. Při pohovoru se rovnou potkáš se svým budoucím nadřízeným, který Ti vysvětlí vše potřebné a ukáže Ti, kde budeš pracovat.

Informace o pozici

Místo pracoviště	Plešská 232/6, 150 03 Praha-Smíchov, Česká republika
Typ pracovního vztahu	Práci na plný úvazek
Typ smluvního vztahu	Pracovní smlouva
Délka pracovního poměru	Na dobu určitou
Benefity	Bonusy/příspěvek, sleva na firemní výlety/ubytví, příspěvek na penzijní/cestovní pojištění, stravenky/příspěvek na stravování, vzdělávací kurzy, školení, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, zdravotní/volnohodinový firemní akce
Požadované vzdělání	Odborné vyučení bez maturity
Zadavatel	DATART INTERNATIONAL, s.r.o.

-ozce je vhodná pro absolventy.

Zdroj: (Datart.cz, 2018)

Příloha 4: Osobnostní dotazník zaměstnance

OSOBNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE - NÁSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ


JMÉNO A PŘÍJMENÍ, titul		rodné	
Datum narození			
Rodné číslo			
Místo narození		stát	
Státní příslušnost			
Zdravotní pojišťovna - název			
Adresa trvalého pobytu - ulice		č.p.	
Město (popř. stát)		PSČ	
Korespondenční adresa - ulice <i>(je-li odlišná od trvalé)</i>		č.p.	
Město		PSČ	
Telefon			
Email. adresa			
Ukončené vzdělání	<input type="checkbox"/> základní	<input type="checkbox"/> vyučen	<input type="checkbox"/> střední s maturitou
	<input type="checkbox"/> vyšší odb.-nástavba	<input type="checkbox"/> VŠ	
Stav	<input type="checkbox"/> svobodný/á	<input type="checkbox"/> ženatý/vdaná	<input type="checkbox"/> rozvedený/á
	<input type="checkbox"/> vdovec/vdova		
Jméno manžela/ky + datum narození			
Jména dětí (i zletilých) + datum narození			
EXEKUCE/ Insolvenční řízení	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Poslední zaměstnavatel			
Je Datart Vaším prvním zaměstnavatelem?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Pracoval jste v zemích EU ?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Pobíráte starobní DŮCHOD?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Máte změněnou pracovní schopnost - INVALIDITU?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Jste STUDENT?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Mzdu odesílat na účet číslo	číslo	kód	
Máte zájem o zaslání výplatní pásky elektronicky na Vaši e-mailovou adresu?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	

Já, níže podepsaný/á, souhlasím s tím, aby po dobu trvání mého pracovněprávního vztahu se společností Datart International, a.s., Křížkova 34, Praha 8, IČO 601 926 15, si tato společnost vedla v evidenci a pro své účely používala mé osobní údaje a můj výpis z Rejstříku trestů.

Zároveň čestně prohlašuji, že jsem nic nezamířel/a a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

Dne Vlastnoruční podpis

Příloha 5: ENTRY program – kontrolní test

	ENTRY PROGRAM - kontrolní test	A
Jméno:.....Prodejna:.....		
Datum:.....Výsledek:.....		
1. Vyberte sdělení, která jsou pozitivně vyjádřena		
<input type="checkbox"/> To není problém		
<input type="checkbox"/> Nebude to jednoduché, ale určitě najdeme řešení		
<input type="checkbox"/> Podívám se na možnosti, věřím, že najdeme vhodné řešení		
<input type="checkbox"/> Určitě najdeme vhodné řešení		
2. Při splátkovém prodeji si zákazník může		
<input type="checkbox"/> zvolit možnost splacení úvěru		
<input type="checkbox"/> délka splacení úvěru je pevně nastavena dle ceny výrobku		
3. Pojištění prodloužené záruky poskytujeme		
<input type="checkbox"/> na kamenných prodejnách a na E-shopu		
<input type="checkbox"/> pouze na kamenných prodejnách		
<input type="checkbox"/> na kamenných prodejnách, na E-shopu v případě, že zákazník platí kartou		
4. Pojištění prodloužené záruky si může zakoupit:		
<input type="checkbox"/> Koncový uživatel i podnikatel		
<input type="checkbox"/> Koncový uživatel, občanství ČR není podmínkou		
<input type="checkbox"/> Koncový uživatel, občanství ČR je podmínkou		
5. Služba Instalace sporáků se vztahuje na		
<input type="checkbox"/> volně stojící plynové, elektrické a kombinované sporáky		
<input type="checkbox"/> pouze na volně stojící plynové a elektrické sporáky		
<input type="checkbox"/> pouze na volně stojící plynové a kombinované sporáky		
6. Pro službu Bleskové výměny platí		
<input type="checkbox"/> je provedeno tolik výměn, kolikrát se u výrobku v průběhu 2 let objeví funkční vada		
<input type="checkbox"/> jsou provedeny max. 3 výměny, potom zákazník dostává zpět kupní cenu výrobku		
<input type="checkbox"/> jsou provedeny max. 2 výměny, potom zákazník dostává zpět kupní cenu výrobku		
7. V případě škodní události je u služby Pojištění		
<input type="checkbox"/> spoluúčast zákazníka 10% ceny výrobku, minimálně však 500,- Kč		
<input type="checkbox"/> spoluúčast zákazníka 10% ceny výrobku, minimálně však 1000,- Kč		
<input type="checkbox"/> spoluúčast zákazníka 15% ceny výrobku, minimálně však 1500,- Kč		
<input type="checkbox"/> spoluúčast zákazníka 15% ceny výrobku		
8. Co NE OBSAHUJE služba CompCare START		
<input type="checkbox"/> Instalace operačního systému		
<input type="checkbox"/> Vytvoření recovery - FLASH DISK		
<input type="checkbox"/> Instalace programů z CompCare flash disku		
<input type="checkbox"/> CompCare antivir s rodičovskou kontrolou		
<input type="checkbox"/> Individuální nastavení Windows		
9. Které oslovení zákazníka je vhodnější?		
<input type="checkbox"/> Dobrý den, v jaké cenové hladině hledáte výrobek?		
<input type="checkbox"/> Dobrý den, jak vám mohu pomoci?		
10. Vyberte nejvhodnější odpovědi na reakci zákazníka po oslovení		
<i>Děkují. Koukám po cenách, kde je to nejvýhodnější.</i>		
<input type="checkbox"/> Co se cen týče, máme stejné v prodejně i na Eshopu. Máte už nějakou konkrétní představu, co byste potřeboval?		
<input type="checkbox"/> Chápu, u nás získáváte při koupi zboží dopravu od xxxx Kč po celé ČR. Navíc zdarma odvezeme Váš starý spotřebič....		
<input type="checkbox"/> Konkrétně tyto typy patří mezi nejprodávanější.		
11. Označte otázky, které Vám pomohou zjistit, jaké příslušenství a službu budete nabízet k TV		
<input type="checkbox"/> Kde bude TV umístěná? Ve stěně, na stolek nebo jí přiděláme na zed?		
<input type="checkbox"/> Co budete vše k TV připojovat? Jaký máte zdroj signálu		
<input type="checkbox"/> Jak a čím budete připojovat k TV kameru, tablet, NTB, fotoaparát, Xbox?		
<input type="checkbox"/> Máte v rodině sportovního fanouška nebo někoho, kdo se dívá na dokumentární pořady?		
12. Co následuje bezprostředně poté, co zjistíte potřeby zákazníka? (označte vhodné možnosti)		
<input type="checkbox"/> nabídka 1 konkrétní výrobky a doporučení na jednoho z nich		
<input type="checkbox"/> nabídka 3 konkrétní výrobky s možností výběru zákazníkem		
<input type="checkbox"/> nabídka 4 konkrétní výrobky a necháme rozhodnutí na zákazníkovi		
<input type="checkbox"/> ověření zjištěných požadavků a na jejich základě nabídneme 2 výrobky		

Zdroj: Personální oddělení společnosti DATART

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Vít Litoš

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis