



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Inovace systému personální práce

Innovation of a Personnel Management System

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

JETÝLKOVÁ

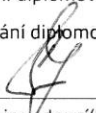
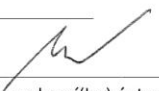

ADÉLA

**2019**

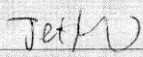
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Jetýlková	Jméno:	Adéla	Osobní číslo:	437514
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Inovace systému personální práce		
Název diplomové práce anglicky:	Innovation of a Personnel Management System		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je posoudit současný stav personální práce ve vybraném podniku, vymezit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh opatření na zlepšení personálních činností a kompetenčního modelu pro potřeby personální práce ve vybraném podniku.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - význam a úkoly personální práce, 3. Praktická část - představení podniku, analýza současného stavu personální práce, návrhy inovačních řešení, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M., TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012.</p> <p>HORNÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007.</p> <p>WALKER, A. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	13.12.2018	Termín odevzdání diplomové práce:	2.5.2019
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2020		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

18.4.2019	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

JETÝLKOVÁ, Adéla. *Inovace systému personální práce*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 30. 04. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Především bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, připomínky a rady, které mi poskytoval a přispěl tím tak k vytvoření této práce. Ráda bych poděkovala rodině za podporu během celého studia. Velké díky také patří podniku XY, za poskytnuté informace, vstřícný přístup a odpovědi na všechny mé otázky.

# Abstrakt

Cílem práce je analyzovat současný stav personální práce ve vybraném podniku, určit problematické části a navrhnout inovativní řešení, které by přispělo ke zlepšení personální práce ve vybraném podniku. Teoretická část uvádí význam personální práce a vymezuje systém personálních činností. Praktická část analyzuje personální práci ve vybraném podniku. Výsledkem práce je návrh kompetenčního modelu, který by měl přispět ke zlepšení personální práce ve vybraném podniku, zejména k řešení problému s fluktuací a stabilizací zaměstnanců.

## Klíčová slova

Personální práce, lidské zdroje, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců

# Abstract

The aim of the thesis is to analyze the current state of personnel work in the selected company, to identify problematic parts and to propose an innovative solution that would contribute to the improvement of personnel work in the selected company. The theoretical part presents the importance of personnel work and defines the system of personnel activities. The practical part analyzes the personnel work in the selected company. The result of this work is a proposal of a competency model, which should contribute to the improvement of personnel work in the selected company, especially to the problem of employee turnover and stabilization.

## Key words

Personnel work, human resources, recruitment and selection of employees, employee appraisal, employee remuneration, employee turnover

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 Význam personální práce .....</b>	<b>7</b>
1.1 Zabezpečení personální práce .....	7
1.2 Personální práce a manažerské funkce .....	8
<b>2 Systém personálních činností .....</b>	<b>9</b>
2.1 Personální plánování .....	9
2.2 Získávání a výběr zaměstnanců .....	11
2.2.1 Získávání zaměstnanců .....	11
2.2.2 Výběr zaměstnanců .....	13
2.3 Adaptace zaměstnanců .....	15
2.4 Řízení pracovního výkonu .....	16
2.5 Hodnocení zaměstnanců .....	19
2.6 Odměňování zaměstnanců .....	24
2.7 Péče o zaměstnance .....	25
2.8 Fluktuace zaměstnanců .....	29
2.8.1 Příčiny fluktuace .....	29
2.8.2 Důsledky fluktuace .....	30
2.8.3 Řešení fluktuace .....	31
<b>3 Představení podniku .....</b>	<b>34</b>
3.1 Hierarchické uspořádání podniku .....	35
3.2 Interní dotazníkové šetření .....	36
3.3 Představení jednotlivých pozic na výdejním místě .....	38
<b>4 Analýza systému personální práce .....</b>	<b>41</b>
4.1 Personální plánování .....	41
4.2 Získávání zaměstnanců .....	42
4.3 Výběr zaměstnanců .....	43
4.4 Adaptace zaměstnanců .....	44
4.5 Vzdělávání zaměstnanců .....	45
4.6 Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	45
4.6.1 Hodnocení zaměstnanců .....	45



4.6.2 Představení současného systému hodnocení .....	45
4.6.3 Odměňování zaměstnanců .....	48
4.6.4 Zaměstnanecké výhody .....	50
4.7 Péče o zaměstnance .....	50
4.7.1 Pracovní doba a pracovní režim .....	51
4.7.2 Pracovní prostředí .....	51
4.7.3 Bezpečnost a ochrana při práci .....	51
4.8 Řízení pracovního výkonu .....	52
4.9 Fluktuace .....	54
4.10 Shrnutí silných a slabých stránek systému personální práce v podniku.....	56
<b>5 Návrh kompetenčního modelu .....</b>	<b>58</b>
5.1 Personální plánování .....	59
5.2 Získávání zaměstnanců .....	60
5.3 Výběr zaměstnanců .....	61
5.4 Adaptace zaměstnanců .....	61
5.5 Vzdělávání zaměstnanců .....	61
5.6 Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	62
5.6.1 Hodnocení zaměstnanců .....	62
5.6.2 Odměňování zaměstnanců .....	64
5.6.3 Zaměstnanecké výhody .....	66
5.7 Péče o zaměstnance .....	66
5.8 Řízení pracovního výkonu .....	67
5.9 Fluktuace .....	72
5.10 Shrnutí inovativního řešení systému personální práce v podniku.....	76
<b>Závěr .....</b>	<b>77</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>82</b>

# Úvod

Lidské zdroje jsou spolu s finančními, hmotnými a informačními zdroji zásadní pro fungování každého podniku. Proto je nezbytné věnovat lidským zdrojům náležitou pozornost.

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí se kvalitní lidé stávají klíčem k úspěchu a vyšší konkurenceschopnosti. Vzhledem k tomu by si měl každý podnik vytvořit efektivní systém personální práce, který by vyhovoval potřebám a požadavkům podniku a umožnil podniku dlouhodobě získávat, udržet a rozvíjet dostatek kvalitních lidí.

Cílem práce je analyzovat současný stav personální práce ve vybraném podniku, určit problematické části a navrhnout inovativní řešení, které by přispělo ke zlepšení personální práce ve vybraném podniku.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury a uvádí význam personální práce a vymezuje systém personálních činností.

Praktická část analyzuje personální práci ve vybraném podniku, který si nepřál být v práci jmenován, a proto byl jeho název upraven na XY. Praktická část představuje vybraný podnik, analyzuje personální práci ve vybraném podniku a navrhuje kompetenční model, který by měl přispět ke zlepšení personální práce ve vybraném podniku, zejména k řešení problému s fluktuací a stabilizací zaměstnanců. Praktická část byla zpracována na základě interních informací, aktivního workshopu s vybranými manažery podniku i výsledků benchmarkingu trhu zaměřeného na odměňování zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Význam personální práce

Podle Koubka (2015, s. 13) každá organizace může fungovat pouze tehdy, pokud se jí podaří shromáždit, propojit a dát do pohybu materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Neustálé využívání a propojování těchto čtyř zdrojů je stěžejní činností řízení organizace.

Personální práce tvoří část organizace, která se zaměřuje na člověka v souvislosti s pracovním procesem, tzn. jeho získáváním, formováním, fungováním, jeho organizováním a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovním schopnostem a pracovním chováním. (Koubek, 2015, s. 13)

Pojem personální práce obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. Dále také slouží jako označení pro výkon personálních činností, které zajišťuje personalista, ale může se jednat i o část náplně práce vedoucích zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012, s. 13)

## 1.1 Zabezpečení personální práce

Význam personální práce v podniku vyjadřuje několik skutečností, jako je tvorba funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho začlenění v organizaci.

Personální útvar je vnitřní organizační jednotka, která je vytvořena k zajištění specializovaných činností. Výkon personálních služeb může být zajišťován různými způsoby. Jedná se o zajištění pouze vlastními personalisty, zajištění z části vlastními personalisty a z části externím outsourcingem a v poslední řadě také zajištění z části svými personalisty a delegováním na vedoucí zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 32)

Jako personální útvar označujeme specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce, kde v této oblasti poskytuje speciální služby vedoucím zaměstnancům všech úrovní v podniku. (Koubek, 2015, s. 32)

Počet personalistů v útvaru je silně ovlivněn celkovým počtem zaměstnanců v podniku. Potřeba tvorby pozice personalisty vzniká z pravidla při 100 zaměstnancích. (Dvořáková a kol., 2012, s. 14)

Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí především na velikosti podniku a na množství personálních činností, které podnik vlastní silou zajišťuje. (Duda, 2008, s. 9)

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je základním nástrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti podniku a tím i ekonomické úspěšnosti. (Koubek, 2015, s. 40)

## **1.2 Personální práce a manažerské funkce**

Koncept manažerských funkcí vychází z funkcí správy, které v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu Henri Fayol. Mezi první manažerské funkce patřilo plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. V dnešní době jsou manažerské funkce plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. (Blažek, 2014, s. 13)

Podle Dvořákové a kol. (2012) spočívá personální práce vedoucích zaměstnanců zejména ve výkonu operativních činností, které jsou nezbytné k fungování jeho organizační jednotky. K jejich pracovněprávním povinnostem patří:

- řídit a kontrolovat pracovní výkon podřízených zaměstnanců a také jeho výkon pravidelně hodnotit;
- organizovat práci;
- vytvářet bezpečné pracovní podmínky a snažit se dosáhnout co nejpríznivějšího pracovního prostředí;
- vytvářet dobré podmínky pro zvyšování kvalifikace a odborných znalostí;
- odměňovat zaměstnance podle stanových mzdových předpisů;
- zabezpečit řádné plnění právních a vnitřních předpisů.

Každý, kdo řídí pracovní výkon, byť jen jednoho zaměstnance, musí vykonávat řadu personálních činností. Lze tvrdit, že praktickou část personální práce vykonávají především linioví či provozní manažeři. Je nezbytné, aby právě tito manažeři měli osvojené nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění personálních úkolů. Mezi činnosti, které by manažeři měli mít dobře osvojené, patří zejména personální strategie a politika, tvorba a analýza pracovních míst, personální plánování a následný výběr zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, dále pak vzdělávání a rozvoj, odměňování zaměstnanců a také péči o ně. (Koubek, 2015, s. 31-32)

## 2 Systém personálních činností

Jednotlivé úkoly personální práce lidských zdrojů nacházejí konkrétní naplnění v personálních činnostech. Personální činnosti jsou služby či funkce, které představují výkonnou část personální práce. (Koubek, 2015, s. 20)

Mezi běžné personální činnosti patří:

- personální plánování;
- získávání a výběr zaměstnanců;
- adaptace zaměstnanců;
- řízení pracovního výkonu;
- hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- péče o zaměstnance;
- řízení fluktuace.

### 2.1 Personální plánování

Personální plánování by mělo zajistit, aby měl podnik dostatečné množství zaměstnanců ve správný čas, na správném místě a ve správném počtu. Proces personálního plánování obsahuje čtyři kroky: analýzu stávající situace, předvídaní situace budoucí, stanovení cílů a realizaci stanovených cílů. (Duda, 2008, s. 45)

Dle Koubka (2007, s. 53) je úkolem personálního plánování zajistit, aby měl podnik k dispozici zaměstnance v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, správně motivované, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné, ve správný čas a za přiměřené náklady.

Každý podnik musí vědět, kolik lidí a jaké lidi potřebuje k dosahování současných i budoucích požadavků. Tuto informaci poskytuje plánování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů zahrnuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je dán strategií podniku a zajišťuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na potřebném místě ve správný čas. Plánování lidských zdrojů je podstatnou částí plánování podniku. Plánování lidských zdrojů představuje strategické plány podniku s ohledem na požadavky týkající se lidí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 264)

Personální plánování tedy zahrnuje předpověď budoucích požadavků podniku na lidské zdroje. Mezi základní činnosti plánování patří rozbor prostředí, předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů, identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovních sil, harmonogram akcí k realizaci řešení, kontrola a vyhodnocení. (Dvořáková a kol., 2012, s. 121)

Právě předpověď budoucích požadavků na lidské zdroje je těžištěm personálního plánování. Tuto předpověď mohou ovlivňovat například vnější ekonomické či sociální a politické změny, vývoj technologií, rozhodnutí podniku, změny zapříčiněné zaměstnanci, kdy může některý odejít do důchodu nebo ukončit pracovní poměr.

Odhady potřeby lidských zdrojů vychází z ročního rozpočtu a množství činností, které zajišťují organizační jednotky. (Dvořáková a kol., 2012, s. 123)

Mezi metody předvídání potřeby lidských zdrojů patří (Dvořáková a kol., 2012, s. 124):

- **Odborné odhady** - vycházejí z úsudku manažerů o potřebě lidských zdrojů za řízenou organizační část. V malých podnicích je může předpovědět manažer, ve velkých organizacích se může jednat o informace získané průzkumem ve formě neformálního hlasování, dotazníku či skupinové diskuze. Delfská metoda je užita v případě, že nelze otevřeně ve skupině diskutovat. Vybraní experti jsou požádáni, aby odhadli potřebu zaměstnanců a svůj úsudek zdůvodnili.
- **Extrapolace a indexování** - poskytuje hrubé a krátkodobé odhady. Extrapolace předpovídá, že poměrné hodnoty, které vyjadřují změny v minulosti, jsou vhodné k budoucímu odhadu. Indexování funguje na vztahu mezi počtem zaměstnanců k nějakému ukazateli, kde je nutné určit, jak se vyvíjel v minulosti jejich vztahu.
- **Analýza rozpočtu** - podnik a jeho rozdělení na dílčí organizační jednotky zjistí za pomoci extrapolace trendu finanční možnosti, kolik dalších zaměstnanců je třeba.
- **Modelování** - za pomoci matematických vzorců, které kombinují extrapolaci, indexování, odborné odhady a výsledky průzkumu předpovědi poptávky po práci.

Systematické personální plánování vede k vytvoření jednotlivých plánů dílčích personálních činností. Jedná se zejména o dílčí plány, které jsou zejména plány získávání, plány snižování a nadbytečnosti zaměstnanců, plány stabilizace, plány vzdělávání či plány následnictví. (Dvořáková a kol., 2012, s. 128)

## **2.2 Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání a výběr zaměstnanců jsou personální činnosti, které slouží k obsazení volných pracovních míst v podniku. Proces začíná oslovením a přilákáním vhodných uchazečů o zaměstnání, ze kterých je následně vybrán nejvhodnější uchazeč o zaměstnání. (Aswathappa, 2003, s. 134)

Cílem získávání a výběru zaměstnanců je identifikace správných lidí, kteří budou v budoucnu v podniku zaměstnání. V rámci těchto personálních činností se hovoří o jednotlivých cílech, mezi které patří definovat zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců, oslovit dostatečný počet vhodných uchazečů a vybrat nejvhodnějšího uchazeče. (Koubek, 2014, s. 94)

### **2.2.1 Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je proces oslovení a přilákání vhodných uchazečů o zaměstnání v podniku. Tento proces je dvousměrný. Na jedné straně je podnik, který si konkuruje s ostatními podniky při získávání vhodných uchazečů o zaměstnání. Na druhé straně jsou potencionální uchazeči o zaměstnání, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami zaměstnání. (Dvořáková a kol., 2012, s. 145)

### **Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců**

**Vnitřní podmínky** zpravidla souvisejí s konkrétním pracovním místem a s organizací, která ho nabízí. U konkrétního pracovního místa především závisí na povaze práce, postavení pozice v hierarchii podniku, na požadavcích na zaměstnance, na rozsahu pravomocí a odpovědnosti, na organizaci práce a pracovní doby, na místu práce a pracovních podmínkách. Mezi podmínky související s organizací se řadí význam organizace a její úspěšnost, pověst organizace, úroveň a spravedlivost odměňování, úroveň péče o zaměstnance, možnost vzdělávání nabízeného podnikem, mezilidské vztahy a sociální klima a umístění organizace a životního prostředí v jejím okolí. (Koubek, 2015, s. 128)

Mezi hlavní **vnější podmínky** patří demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky a politicko-legislativní podmínky. (Koubek, 2015, s. 128-129)



## **Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců**

Podnik může obsazovat volná pracovní místa z vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi **vnitřní zdroje** zaměstnanců patří zaměstnanci, kteří byli uspořeni v důsledku technického rozvoje, zaměstnanci uvolnění v souvislosti s ukončením nějaké činnosti, zaměstnanci, kteří dospěli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci nebo zaměstnanci, kteří z nějakých jiných okolností mají přejít na nově vytvořené pracovní místo. Mezi **vnější zdroje** zaměstnanců patří zejména volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi nebo zaměstnanci jiných podniků. (Koubek, 2015, s. 129-130)

Pokud podnik zvolí získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, pak podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové, (2015, s. 24) může využít následující možnosti:

- spolupráce s úřady práce - levná metoda, jejíž úspěšnost závisí na situaci na trhu práce;
- inzerát na internetu - nejrozšířenější forma inzerce, v dnešní době je velké množství inzertních portálů;
- zprostředkovatelské personální agentury;
- poutače a billboardy - venkovní reklamní plochy, které nejčastěji pro inzerci využívají velké podniky;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi - spolupráce se školami, možnost stáže či praxe, velkou výhodou je, že si podnik studenta může vychovat pro pozdější pracovní pozici;
- burzy práce;
- doporučení od zaměstnance;
- sociální sítě - jeden z nejnovějších trendů v oblasti získávání zaměstnanců, je možné používat pro inzerci portály jako je Facebook či LinkedIn;
- sami se hlásící uchazeči - v případě, že se do podniku hlásí uchazeči o zaměstnání sami, je dobré tyto uchazeče evidovat.

## **Proces získávání zaměstnanců**

Efektivní získávání zaměstnanců je založeno na perfektní znalosti povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a dále také uvolňování či tvorba nových pracovních míst, která je součástí personálního plánování. Proces získávání zaměstnanců je tvořen několika navazujícími kroky (Koubek, 2015, s. 131):

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců;
2. Popis a specifikace obsazovaného místa;
3. Zvážení alternativ;

4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa;
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů;
6. Volba metody získávání zaměstnanců;
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnání;
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání;
10. Shromažďování dokumentů a informace od uchazečů a jednání s nimi.

### 2.2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců. Cílem výběru zaměstnanců je identifikovat a zvolit mezi uchazeči takové, kteří budou výkonní, ale rovněž budou u zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává. Samotný výběr zaměstnanců představuje proces sbírání informací a hodnocení uchazečů pomocí zvolených metod výběru zaměstnanců, podle kterých podnik dokáže efektivně předpovědět schopnosti uchazečů. (Dvořáková a kol., 2012, s. 150)

Mezi používané metody výběru zaměstnanců patří výběrové pohovory, výběrové testy nebo assessment centra.

#### Výběrové pohovory

Výběrový pohovor je nejběžnější metodou pro výběr zaměstnanců. Hlavním účelem je získat od uchazeče informace, které umožní odhadnout jeho budoucí výkon a podnik je schopen provést rozhodnutí.

Pohovory obvykle probíhají ve složení tazatele a uchazeče. Existuje ovšem i možnost, že na pohovoru budou přítomni další tazatelé, aby se zabránilo subjektivnímu posuzování. Další alternativou je využití pohovoru před panelem posuzovatelů nebo komisí, kteří mají zájem na výběru uchazeče. Nevýhodou ovšem může být, že otázky ze strany tazatelů mohou být neplánované a uchazeč se může obtížněji prosazovat. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286-287)

**Strukturovaný pohovor** má jasně vymezený rámec. Součástí tohoto pohovoru bývá předem určený okruh otázek, kde jsou stejné otázky kladeny všem uchazečům. Odpovědi mohou být zaznamenávány do připraveného klasifikačního systému. **Nestrukturovaný pohovor** představuje obecnou diskuzi, kde se tazatel táže uchazeče na několik otázek, které odpovídají tomu, co se potřebuje tazatel

dozvědět. Kladené otázky jsou nahodilé a nespecifické. Uchazeči jsou posuzováni na základě celkového dojmu, kterým na tazatele zapůsobí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288)

## **Výběrové testy**

V případě použití výběrových testů se podnik ve výběrovém řízení snaží získat platné a spolehlivé informace o úrovni schopností, inteligence, osobnostních charakteristik, nadání nebo vědomostí. Jedná se také o psychologické testy, které představují nástroj na měření, proto se často označují jako psychometrické testy (Armstrong a Taylor, 2015, s. 289-291):

- **Testy inteligence** - pomocí těchto testů lze měřit řadu duševních schopností, které člověku umožňují zvládat různé úkoly a vyžadují schopnosti vědění a uvažování. Testy se zabývají všeobecnou inteligencí, která je označována „g“ podle Spearmana (1927). V testech jsou zahrnuty otázky, problémy a úkoly. Výsledky testy inteligence se mohou vyjádřit jako skóre, které může být srovnáno se skórem populace či členů podniku.
- **Testy osobnosti** - testy osobnosti pomáhají odhalit osobnost uchazeče tak, aby bylo možné odhadnout jeho pravděpodobné chování a jednání v určité pracovní roli.
- **Testy schopností** - po provedení testů schopnosti lze zjistit, jaké vědomosti jsou lidé schopni využívat, jakou práci jsou schopni vykonávat či jakých výsledků mohou dosahovat. Tyto testy jsou měřeny pomocí verbálních schopností, numerických schopností, prostorových schopností a mechanických schopností.
- **Testy způsobilosti** - testy způsobilosti se týkají většinou určitého povolání nebo zaměstnání a měří, do jaké míry mohou lidé vykonávat určitou práci. Testování způsobilosti probíhá pomocí ukázky práce, kdy uchazeč dostane pracovní úkol a jeho cílem je prokázat, zda je způsobilý požadovanou práci vykonávat.

## **Assessment centra**

Assessment centra tvoří skupina uchazečů, ve které jsou využívány metody, které slouží k jejich posuzování během vymezeného časového období. Cílem je získat komplexnější a vyvážený pohled na volbu jednotlivých členů. Hlavním důvodem pro využívání assessment centra je především získání více informací o uchazeči, než kterých je dosahováno při běžném pohovoru. Nevýhoda této metody je poměrně

vysoká časová i finanční nákladnost a je tak nejčastěji využívána pro výběr manažerských funkcí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 292)

## 2.3 Adaptace zaměstnanců

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 162) řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nové zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního prostředí podniku.

Adaptace na určité pracovní místo znamená přizpůsobení jedince na práci, vlivy okolí, závisí vedle osobnostních charakteristik na profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splnění očekávání. Nový zaměstnanec se v průběhu adaptace musí adaptovat na kulturu organizace, vlastní pracovní činnost a na sociální podmínky. (Kociánová, 2010, s. 130)

Uvádění nových zaměstnanců má tyto základní cíle (Kociánová, 2010, s. 131):

- pomoci zaměstnanci překonat fázi nástupu do zaměstnání;
- ovlivnit pozitivní postoj a vztah zaměstnance k podniku tak, aby se zvýšila jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby zaměstnanec podával žádoucí výkon v co nejkratším časovém rozpětí od nástupu;
- snížit nebo zamezit pravděpodobnosti odchodu zaměstnance.

Typ a rozsah informací, které po nástupu zaměstnance získává, závisí na charakteru pracovní náplně a na postavení zaměstnance v organizaci. Je potřeba poskytnout zaměstnanci všechny informace týkající se jeho pracovní pozice. Orientace na zaměstnance může probíhat ve dvou rovinách. První je rovina oficiální, kde je přesně naplánovaný proces adaptace, který je zajišťován personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným. Druhým způsobem je rovina neformální, která je spíše spontánní proces, který zabezpečují spolupracovníci. Díky této neformální rovině se může zaměstnanec lépe začlenit do pracovní skupiny. (Kociánová, 2010, s. 133)

## Realizace adaptačního procesu

Pokud je adaptace prováděna formou adaptačního programu musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění (Šikýř, 2016, s. 115):

- **Informování** - zahrnuje informování o cílech, zásadách a postupech podniku, o povaze, požadavcích a podmínkách pracovního výkonu, o pracovním řádu, předpisech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o vnitřních předpisech, o systému hodnocení a odměňování, o možnostech vzdělávání a pracovním rozvoji. Informace předává personalista, manažer nebo pověřený zaměstnanec, a to ústní formou nebo písemně pomocí brožury.
- **Odborné zapracování** - znamená přivyknutí nového zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a podniku tak, aby mohl co nejrychleji vykonávat stanovenou práci a dosahoval požadovaných výkonů. Odborné zaučení provádí manažer nebo zkušený zaměstnanec pomocí rozmanitých metod vzdělávání.
- **Sociální začlenění** - znamená adaptaci nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nervozity, pocitu nejistoty a strach z neznámého. Za cíl je vyvolat pozitivní vztah k podniku. Sociální začlenění zajišťuje manažer společně s ostatními zaměstnanci.

Adaptace z pravidla začíná dnem nástup do pracovního poměru a končí rozhodnutím manažera, například uplynutím sjednané zkušební lhůty. Podstatnou část adaptace tvoří neformální a formální hodnocení manažera. Neformální hodnocení probíhá podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí přijatého zaměstnance. Formální hodnocení se koná na konci adaptačního procesu. (Šikýř, 2016, s. 116)

## 2.4 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti a chování vyjádřené množstvím práce, včasnosti plnění, přístupem k práci a přítomností v práci. (Šikýř, 2016, s. 118)

Řízení pracovního výkonu představuje přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní domluvy nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu a získávání schopností potřebných pro pracovní výkon. Na základě zmíněné dohody dochází k provázání pracovních výkonů, vzdělávání a rozvoji, hodnocení a odměňování zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 203)



Obrázek 1 - Řízení pracovního výkonu

Zdroj: Koubek (2015, s. 204)

Účinným nástrojem pro řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení, získávání a poskytování hodnocení a zpětné vazby. Předpokladem úspěšného řízení pracovního výkonu je rozvoj požadovaných dovedností a dosahování požadované motivace zaměstnanců, stejně tak vytváření příznivých pracovních podmínek. (Šikýř, 2016, s. 118)

### **Proces řízení pracovního výkonu**

Proces řízení pracovního výkonu vychází z definování role zaměstnance v podniku a probíhá jako opakující se cyklus uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období, řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období a hodnocení pracovního výkonu vždy za určité období. (Šikýř, 2016, s. 119)

### **Definování role zaměstnance**

Aby bylo řízení pracovního výkonu smysluplné, je třeba definovat role zaměstnance v podniku, kdy je třeba specifikovat, co se od zaměstnance očekává (obsah práce), čeho má zaměstnanec dosáhnout a co k tomu zaměstnanec potřebuje. (Šikýř, 2016, s. 120)

## **Dohoda o pracovním výkonu**

Definování role zaměstnance je předpoklad pro uzavření dohody o pracovním výkonu na určité období, které je obvykle rok. Manažer spolu se zaměstnancem vytyčí požadovaný pracovní výkon, zahrnující rozvoj požadovaných schopností, dosahování motivace a vytváření příznivých pracovních podmínek k vykonávání dohodnuté práce. (Šikýř, 2016, s. 120)

## **Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu navazuje na dohodu o pracovním výkonu v průběhu určitého období. V tomto čase manažer vede zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Smyslem je včasná identifikace a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného stavu a určení vhodné nápravy. Zjištěné problémy musí manažer spolu se zaměstnancem řešit. Je vhodné pro řešení problémů uplatnit následující postup (Šikýř, 2016, s. 121):

- manažer a zaměstnanec společně určí problém, příčinu a rozhodnou o krocích, které povedou k jejich řešení;
- manažer vytváří vhodné podmínky pro úspěšné řešení problému a zaměstnanec dělá jednotlivé kroky k vyřešení problému;
- manažer hodnotí provedení a výsledek řešení problému, získává a poskytuje zaměstnanci zpětnou informaci.

## **Hodnocení pracovního výkonu**

Na řízení pracovního výkonu navazuje hodnocení pracovního výkonu za určité období, kde manažer spolu se zaměstnancem diskutují z pravidla formou hodnotícího rozhovoru úroveň dosažených pracovních a rozvojových výsledků. (Šikýř, 2016, s. 121)

## **Řízení pracovního výkonu podle kompetencí**

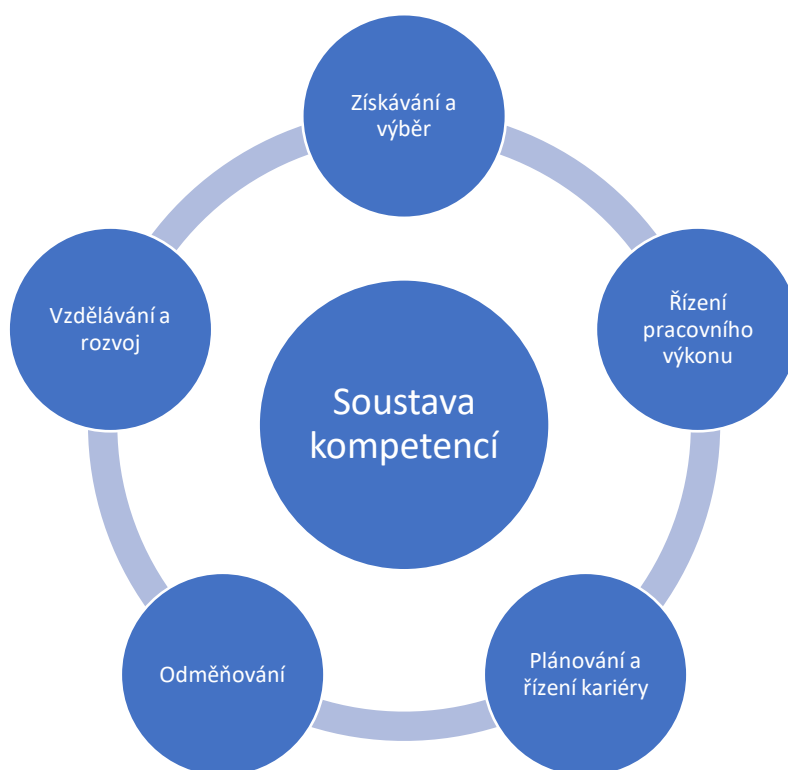
Pojem kompetence se běžně používá ve dvou významech. Prvním je kompetence jako pravomoc, druhým významem je schopnost vykonávat nějakou činnost. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 231)

Řízení podle kompetencí je považováno za nejprogresivnější systém personální práce v podniku. Tento systém řízení sdružuje strategické personální procesy do jednoho celku. Souhrn kompetencí je základem pro všechny personální funkce a slouží jako spojovací

článek mezi výkon jednotlivce a výkonem podniku. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 274)

Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 274) je kompetenční model nástroj, který slouží pro vertikální a horizontální integraci, kde vytváří spolčený rámec pro nejvýznamnější personální procesy, kterými jsou:

- výběr zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- řízení pracovního výkonu a následné hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- plánování a řízení kariéry.



Obrázek 2 - Řízení lidských zdrojů založené na kompetencích

Zdroj: Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 274)

## 2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je podstatnou činností, která poskytuje podniku představu o výkonech, chování a pracovních schopnostech jednotlivých zaměstnanců. Pro zaměstnance je hodnocení zpětnou vazbou k jejich výsledkům v podniku. Často bývá systém hodnocení pro zaměstnance nástrojem motivace. Základním důvodem hodnocení zaměstnanců je získat informace o pracovních výsledcích a jejich



jednání. Cílem hodnocení je zvýšit výkonnost a pracovní chování zaměstnanců a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a jejich dalšího působení v podniku. (Kociánová, 2010, s. 140)

Dle Koubka je hodnocení zaměstnanců personální činnost, která se zabývá zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak vykonává úkoly a splňuje požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho vztahy mezi spolupracovníky, zákazníky či dalšími osobami, s nimiž při výkonu práce přijde do styku. V další řadě se jedná o sdělování zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům a hledání řešení pro zlepšení pracovního výkonu a určení opatření, která by mohla problémům předejít. (Koubek, 2015, s. 208)

### **Formy a metody hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců, tedy získávání a poskytování zpětné vazby, může být neformální nebo formální (Šikýř, 2016, s. 122):

- **Neformální hodnocení** se používá průběžně při posuzování pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého časového období. Manažer řídí a vede zaměstnance ve sjednané práci a k dosahování požadovaných výsledků. Účelem je identifikace a řešení případných odchylek.
- **Formální hodnocení** se provádí periodicky při posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období. Manažer informuje a diskutuje se zaměstnancem dosažený výkon, schopnosti i motivaci při práci. Nejčastěji se uskutečňuje formou hodnotícího pohovoru.

Mezi používané metody hodnocení zaměstnanců patří (Koubek, 2015, s. 219-225):

- **Hodnocení podle stanovených cílů** - tato metoda se nejčastěji používá pro hodnocení manažerů a specialistů. Postup pro hodnocení podle stanovených cílů je následující:
  1. Stanovení konkrétních, přesně stanovených a termínovaných cílů, jichž má být dosaženo;
  2. Rozpracování plánu a postupu, který znázorňuje, jak má být výsledků dosaženo;
  3. Tvorba podmínek pro dosažení cílů;
  4. Měření a posuzování splněných cílů;
  5. Provedení opatření, která povedou ke zlepšení, jsou-li zapotřebí;
  6. Tvorba nových cílů.

Při tvorbě kvalitních cílů je důležité mít na paměti, aby byly cíle stanoveny dle metody SMART.

- **Hodnocení na základě plnění norem** - Metoda se nejčastěji využívá pro hodnocení výrobních dělníků. Postup této metody hodnocení je následující:

1. Sestavení norem nebo očekávaného výkonu;
2. Seznámení zaměstnanců s normami;
3. Srovnávání výkonu každého jednotlivého zaměstnance s normami.

Výhodou této metody je především to, že je výkon posuzován pomocí objektivního měřítka. Nevýhodou naopak to, že není umožněno porovnání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

- **Volný popis** - Metoda volného popisu je univerzální, je považována za nejvhodnější metodu hodnocení pro hodnocení manažerů a kreativních zaměstnanců. Hodnotitel, který hodnocení provádí písemně, popisuje pracovní výkon hodnoceného, obvykle dle stanoveného seznamu položek hodnocení. Problémem, kterým tato metody oplývá je, že každý hodnotitel má jiné vyjadřovací schopnosti a u hodnotitelů se liší obsah i rozsah hodnocení, těžko tak hodnocení od různých hodnotitelů srovnávat.

- **Hodnocení na základě kritických případů** - je třeba, aby hodnotitel zapisoval písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávané práci každého zaměstnance. Záznamy zahrnují informace o pracovním chování, kde jsou popsány uspokojivé i neuspokojivé výkony. Nevýhodou tohoto hodnocení je, že je vyžadováno, aby hodnotitel zaznamenával záznamy pravidelně, to může být nudné a zároveň časově náročné.

- **Hodnocení pomocí stupnice** - vyžaduje, aby se jednotlivé aspekty práce hodnotily zvlášť. Hodnotí se například množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci či samostatnost. Pro hodnocení se používají tři základní posuzovací stupnice:

1. **Číselná**, kdy každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam kritérií může být odlišen různým hodnotovým rozpětím.
2. **Grafická**, kdy je každé kritérium hodnoceno pomocí vyznačení na úsečce. Souhrnné hodnocení je pak znázorněno křivkou spojující vyznačené body na jednotlivých úsečkách. Křivka pak dokumentuje silné a slabé stránky zaměstnance.
3. **Slovní**, kdy je vhodným slovem zaměstnanec hodnocen podobně jako na vysvědčení (např. výborný, velmi dobrý atd.) nebo

je hodnotiteli poskytnut odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky pracovního výkonu jednotlivce. Hodnotitel pak charakteristiku, která dle jeho úsudku nejlépe odpovídá požadovanému výkonu, označí.

- **Checklist** - jedná se o dotazník, který předpokládá určité formulace týkající se pracovního chování zaměstnance a hodnotitel označuje, zda je určitý typ chování splněn či nikoliv. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročná.
- **Assessment centre** - Assessment centre lze použít nejen při výběru zaměstnance a jeho vzdělávání, tuto metodu lze využít i pro hodnocení a rozvoj pracovních schopností především manažerů a specialistů. Výhodou je, že je to komplexní přístup posouzení. Nevýhodou pak to, že assessemnt centrum hodnotí momentální výkon zaměstnance v uměle vytvořeném prostředí.

## **Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je těžištěm formálního hodnocení pracovního výkonu. Cílem je dojít k získání komplexního pohledu na výkonnost zaměstnance za minulé období a umožnit mu sladěný pohled na výkonnost a problémové oblasti mezi ním a nadřízeným. (Wagnerová, 2008, s. 83)

Metoda hodnotícího pohovoru je zpravidla součástí každého hodnocení. Podoba rozhovoru je standardizovaná nebo polostandardizovaná. Hodnotitelé i hodnotící se pomocí scénáře předem na rozhovor připravují. V souvislosti se systémem hodnocení a užívaných metod pro hodnocení, může být podklad pro rozhovor dotazník, s jehož obsahem jsou obě strany seznámeny před konáním pohovoru. (Pilařová, 2008, s. 77)

Diskuze o výsledcích hodnocení je nástrojem, za pomoci kterého lze plnit pět klíčových oblastí řízení výkonnosti zaměstnanců (Wagnerová, 2008, s. 85):

- **Měření** - hodnocení pracovních výsledků pomocí srovnání s učenými cíli a normami.
- **Zpětná vazba** - poskytnutí informací každému zaměstnanci o jeho pracovním výkonu.
- **Pozitivní posílení vědomí** - zdůraznění správně provedených výkonů, tak aby se v budoucnu zaměstnanec mohl ještě

zlepšovat, připouští se zde pouze kritika, která ukazuje cesty ke zlepšení.

- **Výměna názorů** - zajistit diskuzi, která umožní plnou, svobodnou a otevřenou výměnu názorů o tom, čeho bylo dosaženo a co udělat příště jinak, aby bylo dosaženo ještě více.
- **Dohoda** - společné hledání porozumění toho, co musí obě strany učinit ke zlepšení výkonnosti a k odstranění pracovních problémů, které byly během hodnocení zjištěny.

### **Chyby v procesu hodnocení**

Hodnocení je činnost, která je prováděna člověkem, může tedy při posuzování dojít k některým chybám. Mezi nejčastější chyby v procesu hodnocení patří (Duda, 2008, s. 89):

- zaujatost hodnotitele - hodnotitel má zaměstnance předem zařazeného bez ohledu na data či fakta. V rámci jeho hodnocení se pak projevuje Haló efekt, což je tendence hodnotit podle celkového dojmu;
- arogantní postoj „pouze já mám pravdu“ - hodnotitel odmítá připustit diskuzi o výsledku svého hodnocení, nerespektuje argumenty a fakta, kterými oponuje hodnocený;
- zlatý střed efekt - snaha o zprůměrování, snaha zaměstnance hodnotit průměrem;
- špatná volba měřítka stupnice hodnocení - projevuje se přílišnou shovívavostí nebo naopak přílišnou kritikou hodnotitele;
- kumulativní chyby - názory a pohledy na zaměstnance jsou ovlivněné minulostí, bez ohledu na aktuální pracovní výkon;
- přílišná shovívavost - hodnocení je příliš pozitivní;
- přihlížení k sociálnímu postavení;
- přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení - pokud je hodnocení jako nástroj pro snižování zaměstnanců, hodnotitel se snaží zaměstnance nepoškodit.

### **Předpoklady efektivního systému hodnocení**

Pokud má být dosaženo efektivního hodnocení zaměstnanců, je zapotřebí splnit všechny předpoklady. Systém hodnocení by měl vždy mít podporu a přesvědčení od vrcholového managementu a měl by být v harmonii s firemní kulturou. Měl by také podporovat cíle organizace a splňovat požadavky společnosti, zaměstnanci by ho měli akceptovat, měl by být administrativně zvládatelný, měl by být hodnotící ale současně také rozvíjejícím systémem a

v neposlední řadě by měl být systém hodnocení soustavný a pravidelný. (Hroník, 2006, s. 86)

## **2.6 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování v moderní personalistice neznámá pouze mzdu nebo plat. Moderní pojetí odměňování je širší pojem, který zahrnuje povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody, přiřazení určitého stroje či zařízení a mezi odměny můžeme řadit i vzdělávání. Kromě těchto hmatatelných odměn do systému odměňování lze zahrnout také vnitřní odměňování. Toto odměňování nemá hmotnou povahu a souvisí se spokojeností zaměstnance, s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z dosahování stanovených cílů a z kariéry. (Koubek, 2015, s. 283)

### **Peněžní odměny**

Peněžní odměny (mzdy nebo platy) zahrnují peněžní odměny založené na pracích, které se týkají hodnoty vykonávané práce, ale také zahrnují peněžní odměny závislé na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Mezi peněžní odměny řadíme dále zaměstnanecké výhody, penze a peněžní systémy za odvedenou práci a dosažené úspěchy. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 422)

### **Nepeněžní odměny**

Díky nepeněžním odměnám je umožněno uspokojovat rozdílné potřeby lidí, které se týkají uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Mezi nepeněžní odměny patří uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních podmínek, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423)

### **Celková odměna**

Jako celkovou odměnu označujeme odměnu, která je kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Široké spektrum odměn, zvláště základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, včetně vnitřních odměn, vyplývající ze samostatné práce, se vzájemně propojují a vytváří integrovaný konzistentní celek. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423)

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

Obrázek 3 - Složky celkové odměny

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 424)

## 2.7 Péče o zaměstnance

Celkové pojetí péče o zaměstnance zahrnuje stanovení pracovní doby a pracovního režimu, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj zaměstnanců, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti, péči o životní prostředí a ostatní služby, které jsou poskytované zaměstnancům a jejich rodinám. (Koubek, 2015, s. 343)

Péči o zaměstnance dělíme na tři skupiny (Koubek, 2015, s. 343):

- a) **Povinná péče** o zaměstnance, která je určena zákonem, předpisy a kolektivními smlouvami.
- b) **Smluvní péče** o zaměstnance, která je dána kolektivními smlouvami, které se uzavírají na úrovni organizace.
- c) **Dobrovolná péče** o zaměstnance, která je poskytována personálním útvarem zaměstnavatele, kdy slouží jako úsilí pro získání konkurenční výhody na trhu práce.

### Pracovní doba a doba odpočinku

Organizace pracovní doby a doby odpočinku určuje časovou dispozici zaměstnanců a má vliv na jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování během pracovního procesu. Organizace pracovní doby a doby odpočinku je určena zákoníkem práce s tím, že právní úprava uvedená v zákoníku práce má vliv na práci vykonávanou v pracovním poměru, netýká se práce vykonávané na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Pracovní doba je doba, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci dle jeho pokynů. Doba odpočinku je doba, která není dobou pracovní, zákoník práce upravuje přestávky v práci na stravování a oddech, nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny, nepřetržitý

oddech v týdnu a odpočinek během svátků nebo dovolené. (Šikýř, 2014, s. 136)

### **Délka pracovní doby**

Délka pracovní doby je dle zákoníku práce stanovena v hodinách za týden, kde týdnem se rozumí sedm po sobě následujících kalendářních dnů. Stanovenou týdenní pracovní dobou se rozumí týdenní pracovní doba určená zákoníkem práce v závislosti na pracovních podmínkách a pracovních režimech. Délka stanovené pracovní týdenní doby je 40 hodin týdně u zaměstnanců s jednosměnným provozem, 38,75 hodin týdně u zaměstnanců s dvousměnným týdenním provozem nebo 37,5 hodiny týdně u zaměstnanců, kteří pracují v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin a na báňských pracovištích. Zaměstnanec si může v pracovní smlouvě se zaměstnavatelem sjednat kratší pracovní dobu pod rozsah, který je stanovený zákonem. (Šikýř, 2014, s. 137)

### **Rozvržení pracovní doby**

Rozvržení pracovní doby znamená rozvržení stanovené týdenní pracovní doby na jednotlivé týdny. Pracovní rozvržení stanovuje zaměstnavatel, který určí začátek i konec směny. Pracovní doba se zpravidla rozděluje do pětidenního pracovního týdne s tím, že délka směny nesmí překročit 12 hodin. Týdenní pracovní dobu je možné rozvrhnout rovnoměrně nebo nerovnoměrně. Je také možné uplatit pružné rozvržení pracovní doby. Rozvržení vyplývá z podmínek provozu zaměstnavatele, které určují i pracovní režim zaměstnanců i jejich nároky. (Šikýř, 2014, s. 138)

Rovnoměrné rozvržení pracovní doby je takové, při kterém zaměstnavatel rozvrhuje zaměstnanci na každý týden stále stejný počet hodin, které odpovídá jeho stanovené týdenní pracovní době. Nerovnoměrné pracovní rozvržení pracovní doby je rozvržení, kdy zaměstnavatel rozvrhuje zaměstnanci více nebo méně, než skutečně odpovídá jeho stanovené týdenní pracovní době. Zaměstnanec odpracuje v každém týdnu jiný počet hodin a ve vyrovnávacím období se průměrná týdenní pracovní doba musí vyrovnat se stanovenou pracovní dobou. (Šikýř, 2014, s. 138)

### **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí utváří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné aspekty, které působí na zaměstnance.

Tyto činitele mohou ovlivňovat jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování. Při tvorbě příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, které je určeno právními předpisy, je třeba se zaměřit hlavně na prostorové řešení a barevné úpravy pracoviště, mikroklimatické podmínky, osvětlení pracoviště a hluk. (Šikýř, 2014, s. 140)

## **Bezpečnost ochrana zdraví při práci**

Zaměstnavateli je uložena povinnost zajišťovat opatření, jejichž cílem je odstraňovat příčiny ohrožení zdraví zaměstnance a utvářet tak bezpečné pracovní prostředí. Tato povinná činnost je kontrolovatelná. Dozorem nad bezpečností práce je v České republice pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je dále podřízen Český úřad bezpečnosti práce. (Koubek, 2015, s. 355)

Zaměstnavatelé jsou například povinni (Koubek, 2015, s. 355-356):

- a) Vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika, která mají možnost ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, informovat o nich zaměstnance a provádět opatření k jejich ochraně.
- b) Provozovat stroje a zařízení, která odpovídají požadavků bezpečnosti práce.
- c) Zřizovat, udržovat a vylepšovat potřebná ochranná zařízení.
- d) Nedovolit, aby zaměstnanec konal práce, jejichž vykonávání by neodpovídalo jeho schopnostem nebo zdravotním možnostem.
- e) Seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy, které zajišťují bezpečnost práce, pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů a ověřovat jejich dodržování.
- f) Nahrazovat fyzicky náročné práce ve ztížených pracovních podmínkách novými technologiemi a pracovními postupy.
- g) Uspořádat nejméně jednou v roce prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízení v dohodě s příslušnými orgány, odhalené nedostatky odstraňovat, organizovat určitá opatření investičního charakteru a zahrnovat je do kolektivních smluv.

Mezi povinnosti zaměstnance například patří (Koubek, 2015, s. 356):

- a) Zaměstnanec je povinen dodržovat bezpečnostní předpisy.
- b) Používat při výkonu práce osobní ochranné pomůcky a ochranná zařízení.



- c) Zúčastnit se školení a výcviku, podstoupit zkoušky z bezpečnostních předpisů a lékařské prohlídky.
- d) Nepožívat alkoholické nápoje a neužívat návykové látky na pracovišti, nenastupovat pod jejich vlivem do pracovního výkonu a dodržovat určený zákaz kouření.
- e) Je povinen oznamovat odhalené nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých možností se pokusit o jejich nápravu.
- f) Podrobit se vyšetření, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

### **Personální rozvoj zaměstnanců**

Péče o personál zahrnuje také rozvoj zaměstnanců a především péči o kvalifikaci a její prohlubování. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost, vazbu na organizaci, ale také formuje pracovní sílu a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v podniku. (Koubek, 2015, s. 357)

Vzdělávání zaměstnanců je jeden z nejvýznamnějších faktorů, který ovlivňuje kvalitu výkonů poskytovaných od zaměstnanců. Poptávka po efektivním vzdělávání vysoce roste. Hlavní příčiny toho jsou vysoká míra fluktuace zaměstnanců, postupné zavádění manažerských a zaměstnaneckých síťových systémů, využívání složitějších technologií a problematika rozvoje zaměstnanců a stabilizace pracovních míst. (Walker, 2003, s. 209)

### **Služby poskytované zaměstnancům**

Služby, které jsou poskytované zaměstnancům na pracovišti v souvislosti s výkonem práce je velké množství a jejich počet se neustále rozšiřuje. Koubek (2015, s. 358) uvádí následující:

- **Stravování zaměstnanců** - možnost občerstvení je službou zaměstnanci, ale také má vliv na jeho pracovní výkon. Na stravování zaměstnavatel zpravidla přispívá, je možné také zaznamenat nabídku bezplatného stravování.
- **Zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu nebo ukládání osobních věcí** - zpravidla se jedná o umývárnu a toalety, odpočívárny, šatny, parkoviště apod. Tyto služby vyplývají ze zákona a musejí odpovídat určitým normám.
- **Zdravotní služby** - zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout vlastní zdravotnické zařízení nebo zajistit určitý rozsah

zdravotních služeb. To ostatně plyne z úmluvy Mezinárodní organizace práce o závodních službách a ze zákonů.

- **Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek** - poskytování pracovních oděvů, jejich čištění a údržba patří mezi povinné činnosti zaměstnavatel jen v některých organizacích či provozech. Někteří zaměstnavatelé zavádějí jednotné pracovní oděvy, které neslouží pouze jako péče o zaměstnance, ale usnadňují také kontrolu práce a pohyb zaměstnanců. V praxi se lze setkat také s péčí o zaměstnance, kdy zaměstnavatel přispívá zpravidla manažerům a vedoucím zaměstnancům na běžný společenský oděv, zejména v případě, kdy se od nich vyžaduje reprezentace a image.
- **Zajišťování dopravy do zaměstnání** - může se jednat o zajištění dopravních prostředků či o příspěvek na dopravu.

## **Péče o životní prostředí**

Pozornost podniků se čím dál více ubírá nejen na pracovní prostředí na pracovištích, ale i na obytná a přírodní prostředí v zázemí organizace. Péči o přírodní prostředí částečně upravuje zákon. Kromě zákonné péče si mnohdy podniky sami uvědomují, že zachované a nepoškozené prostředí v zázemí organizace má pozitivní vliv na zdraví a spokojenost zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 360)

## **2.8 Fluktuace zaměstnanců**

Význam slova fluktuace vychází z latinského „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Tento pojem je používán především v přírodních vědách, byl ale převzat také do managementu lidských zdrojů.

Fluktuace je chápána jako negativní faktor, který ovlivňuje personální zajištění a návaznost znalostí v podniku. Zaměstnanci, kteří odcházejí, nepracují na plný výkon, odnášejí si s sebou důležité znalosti a jejich odchody a nahrazení strojí podnik čas i peníze. (Vnoučková, 2013, s. 13)

### **2.8.1 Příčiny fluktuace**

Odchody klíčových zaměstnanců mohou mít velice nepříjemný dopad na fungování a hospodaření podniku. Často se přitom stává, že odcházejí právě lidé, které si organizace přeje právě nejvíce

udržet. Nejčastější rizika odchodu zaměstnance zpravidla jsou nabídky vyšší mzdy, slibnější kariéra, větší jistota zaměstnání, možnost dalšího vzdělávání, zajímavější pracovní náplň, příznivější pracovní podmínky, lepší vztahy na pracovišti nebo osobní důvody. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 304)

Podle Vnoučkové (2013, s. 95) mezi nejčastější faktory fluktuace patří:

- **Očekávání** - subjektivní předpoklad vývoje, smíšení o budoucnosti a pravděpodobnost shody s předpokládaným budoucím stavem.
- **Vztahy** - vzájemné chování jednotlivců mezi sebou, socializace, navazování kontaktů, přátelství a sociální komunikace.
- **Kultura** - systém norem, hodnot, stylů chování a jednání, které mají vliv na vystupování jednotlivců v podniku.
- **Odměňování** - hmotné i nehmotné ocenění podaných výkonů.
- **Jistota** - subjektivní vnímání aktuálního i budoucího hmotného, nehmotného a emocionálního stavu jedince.
- **Komunikace** - styl a úroveň komunikace a předávání informací mezi jedinci v podniku.
- **Uznání** - subjektivní pocit sounáležitosti s pozicí a rolí v podniku, kladné ohodnocení pracovního výkonu.

Dle Nového, Suryňka a kol. (2006, s. 187) se příčiny fluktuace rozdělují do tří skupin, které se dělí podle faktorů, které fluktuaci způsobují:

- **mimopodnikové faktory** - na tento faktor nemá podnik vliv, nelze ho může ovlivňovat, jedná se o atraktivitu povolání;
- **podnikové faktory** - tyto faktory je podnik schopen ovlivnit, týkají se primárně pracovních podmínek, které jsou pro zaměstnance vytvořeny;
- **osobní faktory** - do této skupiny spadají faktory, jako je věk, rodinný stav či pohlaví.

## 2.8.2 Důsledky fluktuace

Podle Vnoučkové (2013, s. 13) je možné vymezit negativní vlivy, které fluktuace přináší:

- ztráta zaškolených zaměstnanců;
- únik citlivých dat a obchodních tajemství;
- ztráta zákazníků (odchozí pracovní je přetáhne s sebou);

- přechodné zhoršení péče o zákazníky;
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zajištění případných propadů prodeje a dalším škodám;
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nově příchozích zaměstnanců;
- pocit nejistoty a nestability stálých zaměstnanců;
- snížení důvěryhodnosti zaměstnavatele.

### **Náklady spojené s odchodem zaměstnanců**

Při odchodu zaměstnanců se musí podnik často vyrovnat s poměrně vysokými náklady, které je nutné vynaložit při řešení fluktuace. Při odchodu zaměstnanců, je nutné zvážit následující náklady (Armstrong a Taylor, 2015, s. 304):

- náklady na získání náhradníků;
- náklady na adaptaci zaměstnanců;
- náklady na vzdělávání nových zaměstnanců;
- náklady spojené s odchody (výplata odstupného, administrativní úkony);
- náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté a linioví manažeři musejí vynaložit na získání, adaptaci a vzdělávání náhradníků;
- ztráta výkonu těch, kteří odcházejí do doby, než dojde k jejich nahrazení;
- ztráta výkonu nově příchozích zaměstnanců do doby, než dojde k jejich plnému zaškolení;
- ztráta výkonu z důvodu pozdního získání náhradníka a jeho zapracování.

### **2.8.3 Řešení fluktuace**

V řešení fluktuace by měl podnik uplatit strategii stabilizace, která by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanec zůstane či odejde. Mezi základní ukazatele stabilizace zaměstnanců patří image organizace, efektivita získávání, výběru a rozmisťování zaměstnanců, styl vedení, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, uznání a ocenění výkonu. (Armstrong a Taylor, 2015, 304-305)

Aby podnik stabilizoval zaměstnance a snížil tím jejich odchody, je nutné, aby podnikal následující kroky (Armstrong a Taylor, 2015, s. 306):

- ujistit se, zda zaměstnanci jsou vybírání a povyšování tak, aby jejich předpoklady odpovídaly požadavkům stanovené práce;
- vytvářet pracovní místa tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba;
- dbát na systém odměňování, aby nedošlo k tomu, že je systém nekonkurenceschopný, nespravedlivý nebo nepřiměřený;
- podporovat rozvíjení společenských vztahů v podniku;
- snažit se zlepšit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, zavést flexibilní pracovní dobu, která bude respektovat potřeby zaměstnanců;
- eliminovat nepříznivé vlivy, které by mohly narušovat pracovní prostředí;
- vybírat, vzdělávat a informovat manažery a vedoucí zaměstnance tak, aby si byli vědomi, jak mohou přispět ke stabilizaci;
- zamezit šikanování a obtěžování zaměstnanců.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část analyzuje současný stav personální práce ve vybraném podniku s cílem určit problematické části a navrhnout inovativní řešení, které by přispělo ke zlepšení personální práce ve vybraném podniku.

Výchozím zdrojem informací byl rozhovor s personalistou, který byl proveden v lednu 2019. Dalším zdrojem informací byly výsledky interního dotazníkového šetření, které v podniku probíhalo v druhé polovině roku 2018.

Výsledkem je návrh kompetenčního modelu, který by měl přispět ke zlepšení personální práce v podniku, zejména k řešení problému s fluktuací a stabilizací zaměstnanců. Při návrhu byla využita metoda aktivního workshopu s vybranými manažery podniku. Použity byly i výsledky benchmarkingu trhu zaměřeného na odměňování zaměstnanců.

### **3 Představení podniku**

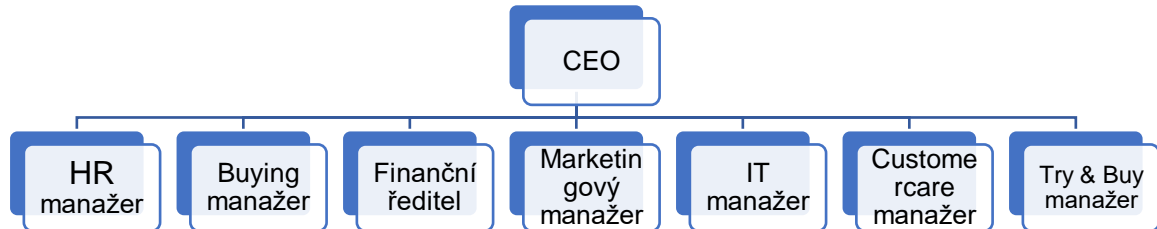
Podnik XY vznikl v roce 2011 a jedná se o akciovou společnost, která se zabývá prodejem módy a doplňků a funguje na kombinaci online a off-line prodeje. Největší část portfolia tvoří světoznámé módní značky, ale některé značky si v podniku sami navrhují, vyrábějí a šijí. Své pobočky má v České republice a na Slovensku. Za hlavní hodnoty jsou považovány optimismus, práce v týmu, šíření radosti, energie, inovace a kreativita. V tomto podniku jsou zaměstnanci především mladšího věku (především 25-35 let). Není zde pevně nastavený systém, který se musí dodržovat, snaží se o to, aby lidé měli prostor pro kreativitu a také mohli dělat to, co je baví (samozřejmě do určité míry). (webové stránky podniku)

Za nejsilnější stránku považuje podnik rychlost a spolehlivost dodání. Pokud si zákazník objedná zboží do 15 hodin odpoledne, jeho objednávka bude doručena ještě tentýž den (týká se pouze Hlavního města Prahy). Doprava na výdejní místa je zdarma a je možnost si zboží prohlédnout nebo vyzkoušet. Až podle toho se zákazník může rozhodnout, zda si produkt zakoupí, či svou

objednávku zašle bezplatně zpět do skladu, ten se nachází v Říčanech u Prahy. Do ostatních regionů je zboží dodáváno hned druhý den v ranních hodinách. Na stránkách podniku je na výběr z více než 450 značek, což činí další silnou stránkou a to konkrétně velký výběr. Možnost nákupu je i formou doručení přímo domů. (webové stránky podniku)

### 3.1 Hierarchické uspořádání podniku

Management je tvořen dvěma zakladateli, z nichž jeden je CEO (chief executive officer), druhý působí pouze v představenstvu a nepodílí se aktivně na řízení podniku. V hierarchii pod CEO v podniku figurují linioví manažeři z jednotlivých oddělení, celkem je to sedm manažerů (manažer HR, Buyingu, Marketingu, IT, Customer Care, Finanční, Try & Buy manažer (vedoucí výdejních míst a skladu)). Každý manažer má pod sebou svůj tým, který spolupracuje se všemi ostatními dle potřeb a cílů podniku. (interní data podniku)



Obrázek 4 - Organizační struktura podniku

Zdroj: autorka na základě analýzy podniku

Celkem je v podniku zaměstnáno přibližně 690 zaměstnanců, z čehož je 350 zaměstnanců na výdejních místech (uvedená data se týkají ČR). V této diplomové práci se zaměříme na inovaci v personální práci právě této část podniku - tedy zaměstnancům pracujících na výdejních místech. (interní data podniku)

V rámci České republiky je v současnosti 28 výdejních poboček. V Praze se nachází třináct poboček, v Brně čtyři, v Českých Budějovicích dvě, v Plzni dvě, v Ostravě dvě, v Olomouci, Zlíně, Hradci Králové, Pardubicích a Říčanech je vždy po jedné pobočce. (interní data podniku)



### 3.2 Interní dotazníkové šetření

V druhé polovině roku 2018 byl v podniku proveden interní výzkum spokojenosti zaměstnanců, ze kterého podnik poskytl výstup. Cílem šetření bylo zjistit problémy a zajistit menší fluktuaci a vyšší spokojenost zaměstnanců. Jako metoda pro zjištění spokojenosti byl zvolen dotazník.

Dotazník byl stručný, skládal se pouze z pěti otázek, kde první čtyři otázky byly uzavřené, a dotazovaní odpovídali pomocí škály od 1 do 10, kdy hodnota 10 byla považována za nejvyšší hodnocení. Poslední otázka byla otevřená. Níže jsou vypracovány výsledky šetření.

1. Jak vnímáš atmosféru ve svém týmu?

Průměrná hodnota	7
Modus	7
Medián	7

2. Jak se cítíš v podniku XY?

Průměrná hodnota	6
Modus	7
Medián	7

3. Dává Ti tvoje práce smysl?

Průměrná hodnota	6
Modus	6
Medián	6

4. Víš jaký je smysl XY? Jaká je naše vize?

Průměrná hodnota	6,2
Modus	7
Medián	7

## 5. Jak by se dala podle tebe nálada zlepšit?

<b>Odpovědi s nejčastějším výskytem:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• lepší zázemí, pracovní prostředí, lepší zázemí pro zaměstnance - alespoň stůl, kde se důstojně naobědváme, to by bylo skvělé;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• zvýšení platů, lepší peníze, lepší odměny za práci;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• více zaměstnaneckých benefitů: stravenky, firemní trička nebo jednorázové odměny podle zásluhy;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ustálit složení týmů;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• stejným přístupem všech k naší práci;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• udělat něco s neschopnými lidmi;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• atmosféra velmi záleží na vedoucím výdejny - nemít oblíbence, spravedlivě hodnotit;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• spousta z nás je otrávená, nemají motivaci, ta by určitě byla potřeba - lepší benefity nebo motivační program;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• poskytnutí zpětné vazby, motivace při práci.</li></ul>

Výsledky šetření podnik vyhodnotil, s uzavřenými otázkami nebyl problém, hodnocení pomocí škál bylo u všech otázek nadprůměrné. Dotazník vyplnilo 89 zaměstnanců, což není ani polovina, ale odpovědi z otevřené otázky se opravdu velice opakovaly.

Největší problém podle zaměstnanců je s neodpovídajícím hodnocením, malým platem či odměnou z dohody a celkovou motivací. Dále také nejsou spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a objektivním hodnocením od manažerů. V neposlední řadě jim nevyhovuje to, že se lidé v týmu neustále mění, musí se téměř pořád někdo nový zaučovat a v týmu tak chybí stabilita, poslední negativa se týkají pracovního prostředí, kdy se v odpovědích objevuje, že není dostatečně příjemně uzpůsobené zázemí pro zaměstnance.

### 3.3 Představení jednotlivých pozic na výdejním místě

Pro zpřesnění informací a práce vykonávaných na pobočkách jsou v následujících tabulkách popsány pracovní pozice zaměstnanců, kteří pracují na pobočkách. Popis pozic by měl přispět k přiblížení pozic a činností, které daní zaměstnanci vykonávají.

Tabulka 1 - Popis pozice Store manager

<b>NÁZEV PRACOVNÍ POZICE:</b>	<b>Vedoucí výdejního místa</b>
<b>Klíčový smysl pozice:</b>	
Řízení svěřené výdejny po personální a provozní stránce, zodpovědnost za náklady a hospodářské výsledky, zajištění plynulého provozu výdejního místa, vystavení zboží, přijímání a následný prodej zboží a související administrativní činnosti.	
<b>HLAVNÍ ZODPOVĚDNOSTI/ČINNOSTI (konkrétní aktivity):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• řízení a rozvoj týmu výdejny, výběr zaměstnanců do týmu;</li> <li>• hodnocení výkonu a pracovních výsledků, odměňování zaměstnanců;</li> <li>• tvorba rozpisu směn a schvalování docházky;</li> <li>• kontrola a reporting související s objednávkami;</li> <li>• práce s SW (admin), kontrola, úprava stavu a zpracování objednávek;</li> <li>• aktivní komunikace s Area manažerem, kolegy na výdejně, ostatními pobočkami, zákaznickým centrem pomocí emailu či telefonu;</li> <li>• příjem zboží a výdej objednávek zákazníkovi;</li> <li>• příjem převodek zboží a následné zpracování a vystavení zboží;</li> <li>• zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;</li> <li>• zabezpečení dodržení právních a vnitřních předpisů;</li> <li>• správa a odpovědnost nad pokladní hotovostí;</li> <li>• kontrola zásob kancelářských potřeb a zásob sloužících pro udržení chodu výdejního místa.</li> </ul>	

Zdroj: interní popis pracovní pozice

Pozice Store manažer je nejčastěji obsazována z interních zdrojů, tedy výběrem ze zaměstnanců, kteří působí na Obsluze výdejního místa. Právě Obsluha výdejního místa jsou řadoví zaměstnanci, kteří působí na pobočkách.

Tabulka 2 - Popis pozice Obsluha výdejního místa

<b>NÁZEV PRACOVNÍ POZICE:</b>	<b>Obsluha výdejního místa</b>
<b>Klíčový smysl pozice:</b>	
Zajištění provozu výdejního místa, včetně otevření a zavření výdejny, vystavení zboží, přijímání a následný prodej zboží a související administrativní činnosti.	
<b>HLAVNÍ ZODPOVĚDNOSTI/ČINNOSTI (konkrétní aktivity):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• obsluha zákazníka;</li> <li>• zpracování a skládání zboží, vkládání do obalů;</li> <li>• včasné otevření výdejny, zajištění chodu;</li> <li>• práce s SW (admin), kontrola, úprava stavu a zpracování objednávek;</li> <li>• evidence směn v docházkovém systému;</li> <li>• aktivní komunikace s vedoucím, kolegy na výdejně, ostatními pobočkami, zákaznickým centrem pomocí emailu či telefonu;</li> <li>• příjem zboží a výdej objednávek zákazníkovi;</li> <li>• příjem převodů zboží a následné zpracování a vystavení zboží;</li> <li>• udržování pořádku na výdejním místě;</li> <li>• správa a odpovědnost za pokladní hotovost, kontrola dostatku mincí a bankovek;</li> <li>• kontrola zásob kancelářských potřeb a zásob sloužících pro udržení chodu výdejního místa;</li> <li>• kontrola a reporting související s objednávkami;</li> <li>• práce s technikou potřebnou pro chod výdejny (PC, tiskárna, rádio, mobilní telefon, tavička);</li> <li>• zajištění a zamknutí výdejny.</li> </ul>	

Zdroj: interní popis pracovní pozice

V některých větších pobočkách je ještě obsazována pozice Shift manažera, který by měl být vedoucím směny v případě absence Store manažera. Pomáhá mu s chodem výdejny, například hlídá zásoby hygienických a kancelářských potřeb na pobočce, v případě potřeby je doobjedná. Stará se o vystavené zboží, o jeho doobjednání, inventuru či o to, aby na zboží byly aktuální ceny.

Každou výdejnu ještě organizačně zastřešuje Area manažer. V podniku jsou tři area manažerky, které mají rozdělné výdejny podle regionů. Dvě mají rozdělené výdejny v Praze, ke kterým mají ještě České Budějovice a Plzeň. Poslední má na starosti region Morava. Každá má na starosti přibližně devět poboček, které musí řídit a pravidelně kontrolovat, dále také zajišťují a koordinují náborů nových zaměstnanců, plánují rozpočty a dbají na jejich plnění, řídí rozvoj Store managerů a zajišťují administrativní a bezpečnostní chod výdejen.

V tomto oddělení je kladen velký důraz na výběr zaměstnanců, neboť jsou to jediní zaměstnanci, kteří se denně setkávají se zákazníky. Jelikož má podnik stálou klientelu (v současnosti více než 350 000 registrovaných zákazníků, z nichž 150 000 nákupy prování pravidelně) je na místě nadále mít servis na pobočkách na vysoké úrovni.

# 4 Analýza systému personální práce

Podnik je považován za rychle rostoucí, neboť za 8 let své působnosti se rozrostl až na téměř 700 zaměstnanců v rámci ČR. Na výdejních místech převažují zaměstnanci, kteří zde pracují pouze brigádně, tedy na dohody vykonávané mimo pracovní poměr. Možná i díky tomu, je zde vysoká fluktuace, neboť jsou to často studenti, kteří zde pracují pouze za úmyslem přivýdělku. V této části podniku zcela chybí činnosti jako je hodnocení, motivace nebo personální plánování a také další důležité činnosti.

Hlavním cílem této práce je analyzovat současný stav personální práce a na základě toho odhalit nedostatky a navrhnout inovativní řešení systému personální práce. Postupně byly rozpracovány jednotlivé činnosti personálního systému.

## 4.1 Personální plánování

Personální plánování na výdejních místech se odvíjí na základě více faktorů. Hlavní roli zde hraje počet objednaných kusů či objednávek na pobočku. V případě výprodejů nebo období, kdy je zvýšený počet objednávek, jako jsou například Vánoce, je třeba mít na pobočce více zaměstnanců. Často se pak počet objednaných balíčků ze dne na den zvýší či sníží a stejně tak je třeba změnit počet zaměstnanců ze dne na den na pobočce. Druhý faktor, který zde může hrát roli je problém spojený s tím, že na pobočkách převažují zaměstnanci, kteří v podniku pracují pouze brigádně. Jak již bylo zmíněno, většina z nich má brigádu z důvodu přivýdělku ke studiu. Pak tedy nastává problém v čase zkouškového období nebo letních prázdnin, kdy jsou zaneprázdněni a o směny nemají zájem a tak se stane, že například měsíc nebo dva nejsou k dispozici na směny.

Směny se na výdejních místech plánují poměrně s malým předstihem. Správně by se měly směny plánovat alespoň dva týdny dopředu tak,

aby všichni s dostatečným předstihem věděli, kdy mají do práce přijít. Z důvodu velkého počtu brigádníků, kteří studují, se rozpis směn často dělá na poslední chvíli, takže i neobsazené směny manažer pobočky zjistí až na poslední chvíli.

Personální plánování nikdo neprovádí. Až v případě akutní potřeby upozorní Store manažer oddělení HR na potřebu zajištění nového zaměstnance.

## **4.2 Získávání zaměstnanců**

Po zjištění absence zaměstnanců na směnách tedy dají Store manažeři požadavek na získání nového zaměstnance. Tento požadavek konzultuje HR oddělení s Area manažerkou, aby nedocházelo k tomu, že by se zbytečně nabírali noví zaměstnanci. Až tedy po schválení personalista zveřejní inzerát na hledanou pozici.

Pro inzerci pozic se v podniku využívá vlastní kariérní stránka [chcidoxy.cz](http://chcidoxy.cz), kde jsou zveřejněné vždy všechny volné pozice. Další nástroj, který se pro získávání zaměstnanců na výdejní místa nejčastěji používá, jsou sociální sítě, především Facebook a Instagram. Tyto portály jsou voleny především proto, že jsou osvědčené a cílí se jimi na hledanou skupinu zaměstnanců. V případě potřeby se ještě nabídky práce zveřejňují na portálech [Jobs.cz](http://Jobs.cz) a [Práce.cz](http://Práce.cz). Jednotlivé inzeráty na těchto portálech stojí okolo 8.000 Kč.

Pro snadnější postup výběru podnik využívá systém Lusk. Systém Lusk je poměrně levný, náklady na jeho využívání stojí 1.000 Kč/měsíc. Díky tomuto systému, mohou pracovníci personálního oddělení sbírat životopisy a zájemce o volné pozici na jedno místo. Systém má však velké nedostatky. Poměrně často v systému dochází k přerušení spojení a později při obnovení se stane, že se emaily kandidátům nepošlou vůbec nebo se naopak pošlou vícekrát. Toto však není zásadní problém. Hlavním problémem je, že není propojen s nejvyužívanějším inzertním portálem, kterým je v tomto podniku [Jobs.cz](http://Jobs.cz). Ze všech ostatních inzertních portálů se kandidáti propisují přímo pod dané pozice. Pokud ale při získávání kandidáta

podnik použije Jobs.cz, všechny uchazeče o pozici musí ručně nahrát do systému Lusk, aby mohl jednotně s kandidáty komunikovat a přehledně zhodnotit přihlášené zájemce.

Personalista tedy ručně musí všechny kandidáty zadat do systému, kam je třeba nahrát životopis a všechny kontaktní údaje tak, aby mohl posílat hromadné emaily a informace. Personalista stráví měsíčně průměrně 20 - 30 hodin nahráváním životopisů z portálů do jednotného programu. Náklady spojené spolu se získáváním zaměstnanců jsou vyčísleny v tabulce 3.

Tabulka 3 - Náklady na získání zaměstnanců

Náklad	Cena v Kč
<b>Systém LUSK</b>	1.000 Kč/měsíc
<b>Inzerce</b>	8.000 Kč/inzerát
<b>Personalista</b>	35.000 Kč/měsíc

Zdroj: autorka na základě interní analýzy

Pokud tedy k systému pro získávání kandidátů připočteme náklady spojené s přepisováním dat, systém nakonec měsíčně vyjde průměrně na 6.000 Kč. K tomu ještě personalista stráví uvedený čas zbytečnou činností.

### 4.3 Výběr zaměstnanců

Samostatný výběr vhodných kandidátů je potom rozdělen na několik částí. V první části provádí personalista podrobný výběr vhodných kandidátů. Od kandidátů není očekáván speciální požadavek, ale výhodu mají kandidáti, kteří již mají zkušenosti v obchodě s módou, jsou plnoletí, neboť je potřeba, aby mohli pracovat na pokladně a měli tak hmotnou odpovědnost nad svěřenými financemi. Na pozici Obsluha výdejního místa se hlásí z pravidla velké množství uchazečů, průměrně okolo 50 zájemců.

Po detailní analýze probíhá telefonický pohovor s vybranými uchazeči. Telefonický pohovor provádí personalista, který se ptá vždy na základní otázky. Jedná se především o otázky typu: Proč se kandidát uchází o tuto pozici? Co od této práce očekává? Zda



v podniku již někdy v minulosti nakupoval a ví, jak podnik funguje? Po zodpovězení těchto otázek se přechází k časovým možnostem uchazeče a představě finančního ohodnocení. Pokud kandidát pohotově reaguje a jeho časové možnosti jsou ve shodě s požadavky, postupuje do druhého kola.

Druhé kolo výběru probíhá většinou jako skupinový pohovor již přímo na dané pobočce s manažerem, kam se kandidát hledá. Z pravidla je pozváno více uchazečů najednou. Vedoucí výdejny kandidátům představí celkový chod. V případě, že se jedná o pozici Vedoucího výdejny, je výběrové řízení ještě rozšířeno o třetí kolo, které probíhá formou assessmet centra v centrále podniku. U každého vedoucího probíhá výběrové řízení trochu odlišně, někteří si celé výběrové řízení provádějí sami, včetně telefonického rozhovoru. Dalším zase personalista pomůže s prvním telefonickým rozhovorem a podle poznámek se sami rozhodnou, kterého kandidáta pozvou na pohovor. A někteří nechají výběrové řízení na své area manažerce.

#### **4.4 Adaptace zaměstnanců**

Adaptace nových zaměstnanců, kteří jsou přijati na pozici Obsluha výdejního místa, probíhá přímo na dané pobočce. Velikosti týmů se liší, počet zaměstnanců na pobočce je od pěti do dvaceti zaměstnanců. Nejprve je samozřejmě nový zaměstnanec představen ostatním zaměstnancům pobočky a je proveden po prostorách výdejního místa. Na výdejním místě je vykonáváno několik činností, jedná se o obsluhu zákazníka, péči o vystavené zboží, navrácení zboží, které si zákazník nezakoupí do původního stavu, komunikace s ostatními pobočkami a centrálou. Dále jsou pak vykonávány podpůrné administrativní činnosti. K činnostem, které jsou třeba vykonávat na pobočce, obdrží nový zaměstnanec vždy přehledný manuál a brožurku o podniku.

V rámci zaučení a adaptace probíhá na pobočkách ještě zaučování, kterému říkají „kolečka“. Jedná se o to, že nový zaměstnanec nejprve stráví celý jeden den na svém výdejním místě. V rámci adaptace a dobrého zaučení pak ještě má zaučení na jedné jiné

výdejně proto, aby se naučil práci od více lidí a také, aby poznal lépe i jiné zaměstnanec z ostatních týmů. Toto kolečko je prováděno pouze ve městech, kde jsou alespoň dvě pobočky. V rámci Prahy ještě většinou jezdí zaměstnanci na kolečko do skladu, aby pochopili celý systém podniku. Na centrále je potom prováděno ještě kolečko mezi všemi odděleními tak, aby se nový zaměstnanec seznámil se všemi kolegy a v rámci potřeby věděl, na koho se obrátit. Zaučení Obsluhy výdejního místa trvá přibližně 2 týdny až měsíc, kde nejdéle trvá zaučení všech činností a adaptace na pracovní prostředí. Po adaptaci není od zaměstnanců získávána žádná zpětná vazba o jejich spokojenosti.

## **4.5 Vzdělávání zaměstnanců**

V oblasti vzdělávání zaměstnanců na pobočkách není prováděno žádné vzdělávání kromě povinných školení. Při nástupu si každý zaměstnanec musí splnit školení BOZP a PO. Jednou za dva roky jsou potom prováděna školení pro vedoucí poboček na první pomoc.

Vzdělávání nad rámec není prováděno vůbec. Výjimečné situace jsou potom ve chvíli, kdy se mění provozní systém práce, podle potřeby zaměstnanec obsluhy proškolí IT nebo vedení skladu tak, aby uměli ovládat nové systémy.

## **4.6 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

### **4.6.1 Hodnocení zaměstnanců**

V rámci oddělení Try&Buy (Výdejní místa) probíhá hodnocení pracovníků měsíčně. Je nastaven systém KPI, který hodnotí vždy vedoucí pobočky. Hodnocení je rozděleno na několik částí.

### **4.6.2 Představení současného systému hodnocení**

Systém hodnocení je tedy nastaven pomocí ukazatele KPI, kde je hodnocení rozděleno na několik částí, či kompetencí, které musí

zaměstnanec splnit. V případě, že své kompetence vykonává zcela v pořádku, má nárok na pohyblivou složku ke mzdě či odměně ve výši 22 % navíc.

#### **Podmínky získání KPI (22 % z výdělku)**

Na tuto pohyblivou složku má nárok každý zaměstnanec a to hned od nástupu, není to podmíněno zkušební dobou ani jinými požadavky.

#### **Model KPI - nenároková složka 22 %**

##### **75 % Spokojenost zákazníků - dotazník**

###### **1) Prostředí Výdejny**

- Prostředí Výdejny - čistota, atmosféra, vůně prezentace vystaveného zboží.
- hodnotící škála: 5 smajlíků

###### **2) Personál Výdejny**

- Chování personálu na Výdejně - komunikace, zdvořilost, úsměv, ochota pomoci.
- hodnotící škála: 5 smajlíků

###### **3) Procesy, organizace práce na výdejně**

- Celkový chod a organizace Výdejny - výdej objednávky, vrácení nepadnoucích kousků, placení.
- hodnotící škála: 5 smajlíků

###### **4) Kabinky**

- Zkušební kabinky - čistota, vybavení, osvětlení, pohodlí.
- hodnotící škála: 5 smajlíků

###### **5) Dojem, s jakým zákazník opustil Výdejnu**

- Váš pocit / dojem, se kterým jste odcházel/a z Výdejny
- hodnotící škála: 5 smajlíků

Tento dotazník je zasílán náhodným zákazníkům, kteří mají na internetovém obchodě registrovaný svůj kontaktní email. Zákazník hodnotí svůj dojem z celkového nákupu a hodnotí výkon celé pobočky, nikoliv jednotlivce.

##### **25 % spokojenost vedoucího**

- Zaměstnanec chodí včas na směny;
- své směny neruší a plní řádně úkoly;
- je ochoten se podílet na zaučení nováčků;

- spolupracuje a komunikuje s týmem;
- řádně na výdejně uklízí.

První složka je hodnocena zákazníky za výdejnu jako celek, takže všichni dosahují stejného bodování. Zákazníci hodnotí jednotlivé otázky pomocí smajlíků na škále od 1 do 5. Na každou výdejnu přijde měsíčně průměrně 300 dotazníků od zákazníků. Pokud má výdejna alespoň 88% úspěšnost, dostává celou částku z této části. Pokud má alespoň 80%, dosahují 90 % z celkového hodnocení. Pokud v hodnocení obdrží výdejna méně než 80% spokojenosti zákazníků, neobdrží z první části nic.

Druhá složka je subjektivní a hodnotí ji vedoucí výdejního místa. Je hodnoceno především chování v týmu, zda je zaměstnanec ochoten školit a pomáhat nováčkům, jestli chodí na směny včas a dodržuje směny, které požadoval. Zda po sobě uklízí a jak plní jednotlivé úkoly, které mu vedoucí přidělil. Ze strany vedoucích je největší kritika toho modelu KPI v tom, že pokud nějaký zaměstnanec pomáhá nebo pracuje nad rámec nebo v krizových situacích, nemají mu z čeho dát jednorázovou odměnu nebo nějaký bonus jako poděkování a motivaci. Žádné jiné prostředky jako odměnu nemají k dispozici. Vedení podniku zase nejvíce kritizuje neobjektivitu, kdy není žádný nástroj, na základě kterého by hodnocení bylo jednotně prováděno. Manažeři tak mají volnou ruku v tom, jaké kompetence hodnotí.

Celkově ale tento model plní většina zaměstnanců víc než dobře, každý měsíc většina dosahuje plného hodnocení tedy 22% odměny k jejich mzdě či odměně. Toto se nelíbí vedení, protože považuje za poněkud nepravděpodobné, že všichni zaměstnanci podávají stejné výkony a jejich odměny se nijak nemění. Další důsledek je ten, že všichni počítají s plným ohodnocením a berou ho jako samozřejmé, tudíž pro ně není nijak motivující. Další problém je ve sdělování výsledků a práci s hodnocením. Vedoucí každý měsíc vyhodnotí jednotlivé zaměstnance a pouze jim poskytne výsledek, kterého dosáhli, tím proces hodnocení končí.

### 4.6.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je rozděleno podle toho, zda jsou zaměstnání v pracovním poměru nebo jsou zaměstnání brigádně. Další faktor, na kterém záleží, je v jakém regionu pracují. V poslední řadě je ještě rozdíl v tom, zda zaměstnanec vykonává klasickou Obsluhu výdejního místa nebo je to vedoucí pobočky.

Oblasti hodnocení a odměňování spolu úzce souvisí, jelikož hodnocení je prováděno pomocí ukazatel KPI, kde si po splnění všech kompetencí může zaměstnanec sáhnout na pohyblivou nenárokovou složku ke mzdě ve výši 22%.

Tabulka 4 - Mzdové ohodnocení Obsluhy výdejních míst

Region	Mzda
<b>Praha</b>	18.000 Kč
<b>Brno</b>	18.000 Kč
<b>Ostatní regiony</b>	16.000 Kč

Zdroj: autorka na základě analýzy podniku

Tabulka 5 - Mzdové ohodnocení Store managerů

Region	Mzda
<b>Praha</b>	22.000 Kč
<b>Brno</b>	22.000 Kč
<b>Ostatní regiony</b>	18.000 Kč

Zdroj: autorka na základě analýzy podniku

Tabulka 6 - Odměňování zaměstnanců pracujících na dohody

Region	Odměna z dohody
<b>Praha</b>	90 Kč/hod.
<b>Brno</b>	90 Kč/hod.
<b>Ostatní regiony</b>	80 Kč/hod.

Zdroj: autorka na základě analýzy podniku

V tabulkách vždy vidíme základní mzdu či odměnu, za kterou je zaměstnanec na pozici přijat. V podniku je ještě nastavena směrnice odměňování, díky které zaměstnanci v pracovním poměru,

získají za každý odpracovaný rok navýšení mzdy ve výši 5 %. U zaměstnanců, kteří pracují na dohody je navýšení možné dosáhnout v případech, kdy odpracují v podniku alespoň 960 hodin, potom je jejich hodinová sazba navýšena o 10 Kč.

Tabulka 7 poskytuje informace o personálních nákladech jednotlivých poboček za období srpen až říjen. Personální náklady se liší podle velikosti výdejen. Nejnákladnější pobočkou je Hlavní nádraží, jelikož se jedná o největší výdejnu v počtu zaměstnanců a také o výdejnu, která dosahuje nejvyšších prodejních obrátů. Naopak nejméně nákladnou pobočkou je Zlínská či Plzeňská pobočka. Je tomu z důvodu velikosti týmu, kde je například průměrně jen pět zaměstnanců včetně vedoucího pobočky.

Tabulka 7 - Personální náklady poboček za období srpen až říjen (Kč)

<b>Pobočka</b>	<b>8/2018</b>	<b>9/2018</b>	<b>10/2018</b>
Praha Karlín	175.296	155.707	141.165
Plzeň I.	154.445	162.004	151.430
Plzeň II.	71.911	71.797	69.903
Praha Anděl	316.431	280.648	286.850
Praha Dejvice	276.434	266.524	244.108
Praha Hlavní nádraží	348.934	307.732	292.350
Praha Kačerov	57.105	64.772	91.049
Praha Nové Butovice	0	196.611	183.663
Praha Bratří Synků	161.109	131.680	117.274
České Budějovice I.	111.215	108.174	85.613
České Budějovice II.	121.152	123.276	126.172
Říčany	73.616	72.690	72.192
Hradec Králové	171.282	114.475	99.901
Pardubice	108.753	137.319	112.593
Praha Náměstí republiky	233.681	217.032	167.775
Praha Vysočany	160.493	154.066	137.912
Praha Budějovická	264.441	274.408	239.132
Praha Flóra	253.413	230.345	233.574
Praha Národní třída	293.439	238.342	199.332
Praha Jiřího z Poděbrad	104.753	87.635	86.423

Tabulka 7 - Personální náklady poboček za období srpen až říjen (Kč)

Pobočka	8/2018	9/2018	10/2018
Brno I.	148.216	118.777	132.228
Brno II.	312.131	303.629	265.440
Brno III.	157.455	154.787	123.011
Brno IV.	222.172	200.142	210.822
Olomouc	116.064	110.582	107.383
Ostrava I.	116.514	95.916	94.232
Ostrava II.	130.637	146.628	120.525
Zlín	70.179	69.385	74.755

Zdroj: interní data z podniku, mzdový systém Hellios Orange

#### 4.6.4 Zaměstnanecké výhody

Podnik poskytuje zaměstnanecké výhody, na které mají opět všichni stejný nárok. Jedná se především o slevu na prodávané zboží ve výši 30 %. Další výhodou, kterou podnik nabízí je nárok na Multisport kartu, která slouží jako forma příspěvku na sportovní aktivity. Plná výše karty je 700 Kč měsíčně. Zaměstnancům, kteří mají o tuto výhodu zájem je sraženo ze mzdy pouze 500 Kč, zbytek hradí zaměstnavatel.

#### 4.7 Péče o zaměstnance

V oblasti péče o zaměstnance podnik neposkytuje žádnou speciální činnost. Jedná se o zákonnou péči, na kterou mají zaměstnanci nárok. S ohledem na vysokou fluktuaci je třeba o zaměstnance dobře pečovat. V oblasti služeb poskytovaných zaměstnancům na pracovišti podnik nejeví téměř žádnou aktivitu. Jelikož se pobočky nacházejí napříč celou republikou, není k dispozici jídelna a ani podnik neposkytuje například stravenky. V péči o zaměstnance se podílí minimálně a to jen tím, že dvakrát do roka mají zaměstnanci nárok na firemní oblečení, což zahrnuje to, že obdrží firemní tričko.

#### **4.7.1 Pracovní doba a pracovní režim**

Konkrétně na této pozici, tedy Obsluha výdejního místa podnik funguje v dvousměnném provozu. Provozní doba se lehce liší u jednotlivých prodejen. První pobočky otevírají v 8 hodin, nejpozdější v 10 hodin. Pobočky jsou otevřeny do 20. hodiny, lze tedy mít směnu celý den, což je 10 či 12 hodin. Většinou je ale směna rozdělen na dvě části, ranní směna a odpolední. Pouze na některých pobočkách je otevřeno i o víkendu. Většina poboček má úplně zavřeno nebo je v provozu jen v sobotu. Směny si přednostně volí zaměstnanci pracující v pracovním poměru. Zbylé hodiny rozdělí manažer spravedlivě brigádníkům dle jejich možností. Směny jsou flexibilní a u brigádníků není určen minimální počet odpracovaných hodin.

#### **4.7.2 Pracovní prostředí**

Každá pobočka je samozřejmě mírně odlišná od jiné, ale v zásadě všechny fungují na stejném principu. Vždy je to prodejna, která má zázemí určené pro zaměstnance. V zázemí každé pobočky se nachází společný prostor, ve kterém pracují zaměstnanci, kteří přijímají nové objednávky, vyřizují reklamace nebo balí zboží zpět do skladu. K tomu mají k dispozici pult či stůl. Zázemí poboček zahrnuje samozřejmě toaletu a kuchyňku. Na každé prodejně je ještě skládek, kde jsou připravené objednávky k vyzvednutí. Pracovní prostředí není nijak škodlivé, hlučné ani prašné. Na některých pobočkách je shledán problém v tom, že se nacházejí v obchodním domě a nemají tak přístup k čerstvému vzduchu, neboť nemají okna. Na jiných pobočkách zase chybí prostor pro stravování či prostor pro odpočinek.

#### **4.7.3 Bezpečnost a ochrana při práci**

Pracovní pozice Obsluha výdejního místa se řadí v pracovní kategorii do kategorie 1, tedy práce s nejnižší zátěží. V oblasti BOZP a PO jsou zaměstnanci proškoleni dle zákona a jejich bezpečnost je na prvním místě. Ve spolupráci se společností CIVOP, podnik zajišťuje nejen školení zaměstnanců, ale také provádí každý



půl rok preventivní kontrolu objektu poboček. Na odstraňování drobných či vážných závad se podílí vždy manažer pobočky za pomoci HR a své Area manažerky.

V oblasti zdravotní péče má podnik smluvního partnera Medikaal, který zabezpečuje pracovní prohlídky a vstupní prohlídky. Vstupní prohlídky podnik dle zákona proplácí svým zaměstnancům. Zaměstnanci, kteří v podniku pracují na základě dohody, nejsou povinni se podrobit lékařské prohlídce.

## 4.8 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se snaží podnik u pozice Obsluhy výdejního místa řešit pomocí již zmiňovaného modelu KPI, který slouží i jako nástroj pro hodnocení. Jedná se o řízení výkonu pomocí kompetencí, kdy za pomoci určených kompetencí, kterých má být dosahováno, jsou zaměstnanci hodnoceni. Bohužel požadované kompetence nejsou nikde specifikovány.

V současné době se chystá podnik zavést řízení pracovního výkonu více do hloubky. Jelikož strategie podniku se chce posunout z online nakupování více do klasického offline prodeje, snaží se podpořit prodej zboží přímo na prodejnách pomocí stanovení cílů.

Tabulka 8 zobrazuje právě prodeje zboží vystaveného na prodejnách. Jedná se tedy o zboží, které zákazník neměl přímo v objednávce a zakoupil ho až na místě.

Tabulka 8 - Přímý prodej poboček za období srpen až říjen (v tisících Kč)

Pobočka	8/2018	9/2018	10/2018
Praha Karlín	88,2	85,2	141,4
Plzeň I.	26,8	47,3	44,3
Plzeň II.	51,6	41,8	54,4
Praha Anděl	163,6	202,8	128,4
Praha Dejvice	139,6	130,5	140,2
Praha Hlavní nádraží	110,5	127,8	115,1
Praha Kačerov	11,6	44,0	24,5
Praha Nové Butovice	0	72,0	210,5

Tabulka 8 - Přímý prodej poboček za období srpen až říjen (v tisících Kč)

Pobočka	8/2018	9/2018	10/2018
Praha Bratří Synků	76,0	70,1	72,9
České Budějovice I.	36,8	25,2	45,5
České Budějovice II.	62,5	69,9	71,2
Říčany	28,3	29,7	42,4
Hradec Králové	71,4	60,9	83,5
Pardubice	46,6	30,8	49,2
Praha Náměstí republiky	140,8	82,0	86,8
Praha Vysočany	58,0	49,2	53,4
Praha Budějovická	155,2	118,3	134,3
Praha Flóra	46,9	39,0	60,1
Praha Národní třída	162,6	176,1	173,5
Praha Jiřího z Poděbrad	64,2	78,7	92,6
Brno I.	19,2	12,9	20,9
Brno II.	89,5	79,8	104,7
Brno III.	65,2	82,3	90,0
Brno IV.	96,4	102,0	123,7
Olomouc	34,3	49,8	59,8
Ostrava I.	19,2	22,6	34,3
Ostrava II.	43,3	49,6	42,7
Zlín	42,9	52,5	38,7

Zdroj: interní data podniku

Podnik chce tedy více zapojit zaměstnance a motivovat je k tomu, aby se přímý prodej zvýšil. V současné době pro ně úspěšnost prodeje nehraje žádnou roli. Ani kompetence zaměstnanců nejsou přesně specifikované. Na pobočkách zaměstnanci vykonávají více činností.

Na směně je vždy více zaměstnanců a každý může dělat jinou činnost. Jedná se především o obsluhu zákazníka, což zahrnuje komunikaci s ním, výdej balíčku, po vybrání zboží úprava objednávky tak, aby zákazník zaplatil pouze to, co si skutečně chce zakoupit a následná platba. Poté jiný zaměstnanec v zázemí pobočky skládá a balí zpět nezakoupené zboží, jiný připravuje balíčky na výdej a další například vyřizuje reklamace. Podnik by dále také rád snížil počet zaměstnanců potřebných na směně nebo proces více automatizoval.

Cíl podniku v řízení pracovního výkonu je specifikovat kompetence a zapojit do modelu i řízení dle cílů, a to zvýšení přímého prodeje a snížení personálních nákladů.

## 4.9 Fluktuace

Fluktuace je v rámci tohoto oddělení hodně vysoká. Podle statistik v roce 2018 bylo na pozici Obsluha výdejního místa přijato 245 zaměstnanců. Z podniku ale odešlo 374 zaměstnanců. Současný stav zaměstnanců na pobočkách činní přibližně 350 zaměstnanců.

Důvody odchodu jsou různé, shrnutí všech důvodů a jejich četnost zaznamenává tabulka 9.

Tabulka 9 - Důvody fluktuace

Důvod odchodu z pracovní pozice	Počet v roce 2018
Výpověď ve zkušební době - zaměstnanec	8
Výpověď ve zkušební době - zaměstnavatel	4
Uplynutí sjednané doby	72
Dohoda o ukončení	264
Výpověď ze strany zaměstnance	26
<b>Celkem</b>	<b>374</b>

Zdroj: autorka na základě analýzy podniku

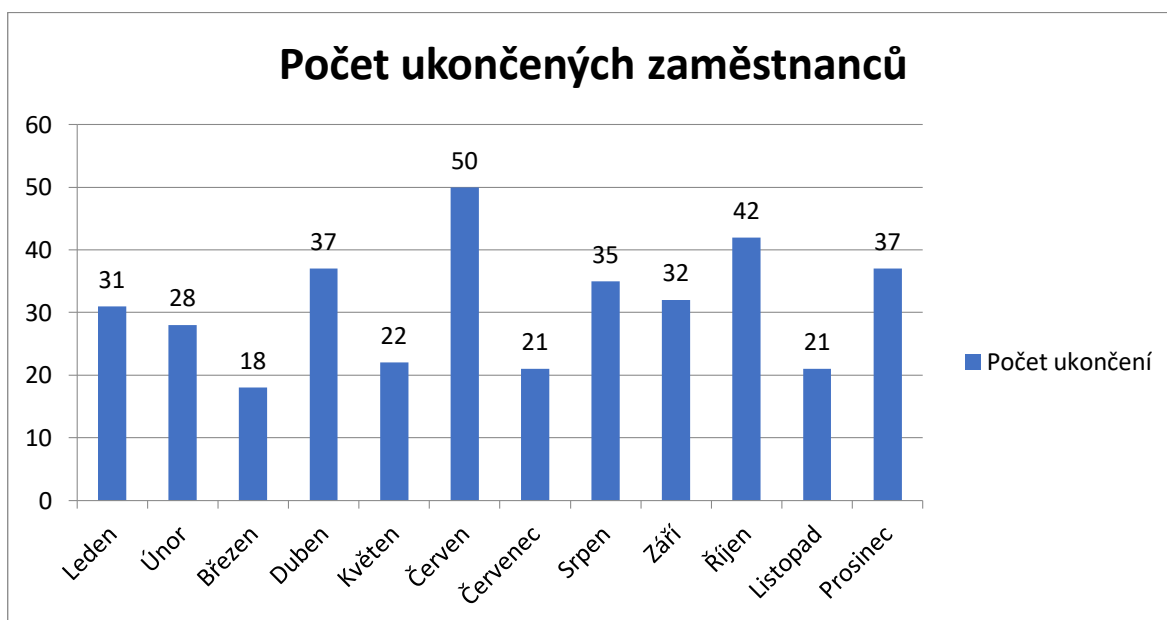
Nejčastější způsob ukončení je dohodou. Z 90 % se jedná o ukončení ze strany zaměstnance, jelikož se většinou jedná o skončení z důvodu jiné pracovní nabídky nebo u brigádníka ukončení studia, podnik se snaží vyjít vstříc a netrvá na dvouměsíční výpovědní lhůtě. Z podniku za rok 2018 odešlo 106 zaměstnanců, kteří pracovali v pracovním poměru, ostatní byli zaměstnanci pracující na dohodu.

Jednotlivé počty ukončených zaměstnanců zobrazuje následující graf. Z grafu plyne, že nejvyšší fluktuace je v měsících červen, říjen a prosinec. Je tomu z logického důvodu. Ke konci června uplyne sjednaná doba velkému množství pracovních dohod, jelikož se jedná především o studenty, kteří přes prázdniny jezdí zpět do

trvalého bydliště. Jejich dohody jsou tedy ukončeny sjednanou dobou trvání a někteří se po prázdninách vracejí zpět.

Další měsíc, kdy je výrazně vyšší fluktuace zaměstnanců, je říjen. I v tomto měsíci hodně fluktuace souvisí se studenty, kterým právě v říjnu začíná nový akademický rok a tak tedy přeruší své brigády a vracejí se po prázdninách zpět do škol. Poslední měsíc, kdy je nejvíce zvýšená fluktuace, je prosinec. Opět končí poměrně hodně dohod, které měly sjednanou dobu trvání na dobu určitou, tedy do konce rok.

Zaměstnanci pracující v pracovním poměru mají vždy sjednanou dobu na dobu neurčitou. Důvod ukončení uplynutí sjednané doby se tak opět týká pouze brigádníků.



Obrázek 5 - Počet ukončených zaměstnanců

Zdroj: Autorka na základě analýzy

## 4.10 Shrnutí silných a slabých stránek systému personální práce v podniku

Tabulky 10 a 11 shrnují silné a slabé stránky systému personální práce v podniku. Uvedené slabé stránky jsou východiskem pro návrh inovačního řešení v podobě kompetenčního modelu v kapitole 5.

Tabulka 10 - Slabé stránky systému personální práce

Personální činnost	Slabé stránky podniku
Personální plánování	<ul style="list-style-type: none"> <li>plánování probíhá s malým předstihem;</li> <li>plánování probíhá pouze odhadem;</li> </ul>
Získávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>nefunkční systém LUSK, který nekomunikuje se všemi využívanými portály;</li> <li>využívají se pouze klasické inzertní portály, jejichž cena je vysoká;</li> </ul>
Výběr zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>nejsou nastaveny jednotné procesy ve výběru zaměstnanců;</li> </ul>
Adaptace	<ul style="list-style-type: none"> <li>adaptaci na centrále a skladu absolvují pouze pražští zaměstnanci;</li> <li>chybí jednotný systém adaptace;</li> <li>chybí zpětná vazba;</li> </ul>
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>v rámci vzdělávání probíhají pouze zákonná školení;</li> </ul>
Hodnocení a odměňování	<ul style="list-style-type: none"> <li>při hodnocení není poskytována zpětná vazba zaměstnanci a ten nemá prostor pro vyjádření;</li> <li>nízká mzda a odměna z dohody;</li> </ul>
Péče o zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> <li>v oblasti péče o zaměstnance poskytuje podnik pouze základní péči;</li> <li>některé pobočky mají nevyhovující pracovní prostředí;</li> </ul>
Řízení pracovního Výkonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>není nastaven žádný cíl ani požadované kompetence zaměstnanců;</li> <li>manažeři výdejen nemají manažerské dovednosti a nedokážou objektivně hodnotit a motivovat své podřízené;</li> </ul>
Fluktuace	<ul style="list-style-type: none"> <li>příliš vysoká fluktuace bez opatření.</li> </ul>

Zdroj: autorka na základě analýzy podniku

Tabulka 11 - Silné stránky systému personální práce

Personální činnost	Silné stránky podniku
Získávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velké množství kandidátů;</li> </ul>
Výběr zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce Store manažerů, area manažerek a HR oddělení;</li> </ul>
Adaptace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v rámci jednotlivých poboček kvalitně zpracovaná adaptace na pracovní pozice, přehledně zpracovaný manuál;</li> </ul>
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• základní vzdělávání na dobré úrovni, spolupráce s CIVOP;</li> </ul>
Hodnocení a odměňování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozdělení na fixní a variabilní složku mzdy;</li> </ul>
Péče o zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovní oděvy;</li> <li>• kvalitně poskytování bezpečnosti práce a ochrany zdraví.</li> </ul>

Zdroj: autorka na základě analýzy podniku

## 5 Návrh kompetenčního modelu

Tato kapitola obsahuje návrh inovace systému personální práce, který vychází z provedené analýzy stávajícího systému personální práce v podniku a také z interního dotazníkového šetření. Návrh by měl pomoci zefektivnit personální práci v podniku. Pro vytvoření návrhu byl rovněž použit aktivní workshop, do kterého byli zapojeni vybraní vedoucí poboček a také benchmarking trhu.

### **Aktivní workshop**

Pro získání potřebných dat na navržení nového systému v této diplomové práci, byl na konci roku 2018 proveden kreativní workshop, díky kterému bylo možné sesbírat informace a postřehy pro tvorbu nového personálního systému.

Po analyzování a zpracování dotazníkového interního šetření, které proběhlo v podniku v druhé polovině roku 2018, byl sjednán aktivní workshop, na který bylo pozváno šest Store manažerů. Záměrně byli pozváni ti, kteří na svých pozicích pracují nejdéle. Tento kreativní workshop probíhal v daném podniku. Cílem bylo zjistit pozitiva a negativa současného systému, názory vedoucích, kteří reprezentovali také své zaměstnance jednotlivých poboček. Hlavním cílem bylo přimět manažery k tomu, aby poskytli své nápady a připomínky na vylepšení systému.

Program workshopu byl jednoduchý. Manažeři byli rozděleni do dvou skupin, kde se ke každé ze skupin připojila jedna area manažerka, která se také zapojila. Zadání znělo jasně a stručně, během 10 minut pomocí barevných lístečků, fix a dalších pomůcek utvořit hlavní požadavky vedoucích, tedy body, za které by měli být zaměstnanci výdejních míst hodnoceni a také kompetence, které by měli prokazovat.

### **Výsledky workshopu**

Na základě informací z workshopu jsou níže shrnuty nejdůležitější body hodnocení a důležité kompetence, které by měly být hodnoceny.

Nejdůležitější body hodnocení:

- hodnocení pouze vedoucího manažera;
- motivovat zaměstnance odměnou z offline prodejů (pokud prodají vystavené zboží na pobočce);
- stanovit minimální počet odpracovaných hodin u brigádníků, za který budou mít na odměnu nárok;
- možnost přidělit někomu jednorázovou odměnu, pokud jeho výkon je mimořádný nebo vypomůže se směnou, která je akutní;
- hodnocení obsluhy zákazníka.

Důležité kompetence, které by měly být hodnoceny:

- flexibilita, dodržovat požadované směny;
- zapojení v týmu, komunikace a podílení se na zaučení nováčků;
- dodržování pořádku na pobočce;
- plnění úkolů od vedoucího;
- sledovat aktuální marketingové akce, které právě probíhají a pečlivě informovat zákazníky;
- umět ovládat požadované administrativní úkony, které jsou přes admin výdejny nutné vykonávat.

Na základě workshopu tedy byly stanoveny hlavní body, které by v systému hodnocení měly být podle manažerů a area manažerek a také hlavní úkony, za které by měli být zaměstnanci výdejních míst především hodnoceni. Často si manažeři stěžovali, že nevědí podle čeho hodnocení uchopit, co požadovat za zcela správné a co naopak za drobný či velký nedostatek.

## **5.1 Personální plánování**

Jak již vyplynulo z interní analýzy, v podniku se provádí personální plánování pouze krátkodobé. Jedná se spíše o tvorbu rozpisu směn, dle kterého se zjistí potřeba dalších zaměstnanců či potřebný stav, kdy je plně zajištěn provoz. Pokud směny nejsou obsazeny, až následně se řeší potřeba nových zaměstnanců.



Tomuto problému by se dalo předejít, kdyby podnik prováděl personální plánování dopředu na základě potřebných dat, jako například statistikou loňských prodejů, či dovezeného zboží na sklad nebo probíhajících marketingových akcí. Jelikož se potřeba zaměstnanců odvíjí především od počtu objednaného zboží, tyto data by zajistily to, aby se personální plánování provádělo dostatečně s předstihem a personální plánování by odpovídalo více realitě, takže by během měsíce nedocházelo k neustálým změnám v rozpise směn a počtu potřebných zaměstnanců.

## **5.2 Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců v podniku úzce souvisí s personálním plánováním. Jelikož se personální plánování neprovádí důkladně, potřeba zaměstnanců se zjišťuje pozdě a získávání zaměstnanců je tak velice ve spěchu. Po zlepšení personálního plánování by se tak mohlo získávání zaměstnanců provádět důkladněji. Dalším problémem v získávání zaměstnanců byl nefunkční systém Lusk, který má podniku ulehčit zpracování kandidátů. Získané životopisy se nahrají do systému, ale jelikož není systém propojen s nejvyužívanějším inzertním portálem Jobs.cz, na který reaguje nejvíce kandidátů, personalista poté musí všechny životopisy a kontaktní údaje do systému zadat ručně. Tento systém je velice levný, stojí tedy pouze 1.000 Kč na měsíc. K tomu systému je ale třeba připočítat ještě jako náklad mzdu personalisty, který nad tímto stráví průměrně 20 - 30 hodin za měsíc, tedy přibližně 5.000 Kč).

Pro zefektivnění systému, by bylo vhodné najít lepší systém na hromadnou správu a komunikaci s uchazeči. Na trhu se pohybují vyvinutější programy, které dokážou spolupracovat se všemi inzertními portály a jejich průměrná cena se pohybuje okolo 3.000 Kč, například po analýze na internetu a porovnání uživatelských hodnocení, byl nalezen systém Recruitis, který koresponduje se všemi portály a jeho měsíční cena je 3.500 Kč. Systém je tedy mírně dražší, ale stále měsíční poplatek není zdaleka tak vysoký, jako čas a náklad na personalistu, který v současné době zadává kandidáty ručně. Ten by mohl čas využívat efektivněji.

### **5.3 Výběr zaměstnanců**

V této personální činnosti se jedná pouze o drobná doporučení. Jelikož tato činnost probíhá v podniku odlišně v závislosti na jednotlivých manažerech, z důvodu sjednocenosti by bylo vhodné tento proces ustálit. Například tak, aby personalista prováděl vždy první telefonický pohovor proto, aby probíhal jednotně. Vhodné kandidáty by pak předal manažerům, které by si vybrali na osobní pohovor pár kandidátů. Osobní pohovor by manažeři měli vykonávat sami, aby posoudili vhodnost kandidáta a také zda by dobře zapadl do kolektivu a splnil potřebné kompetence.

Pro zamezení chyb při posuzování kandidátů by mělo být provedeno důkladné školení manažerů pro výběr vhodného uchazeče. Často může docházet k různým chybám, jako je například haló efekt a další kognitivní chyby.

### **5.4 Adaptace zaměstnanců**

V podniku je adaptace vedena vcelku dobře, pokud se jedná o zaměstnance pracující v Hlavním městě. Zaměstnanci, kteří působí v regionech, mají pouze adaptaci na svém pracovišti v rámci svého týmu. Alespoň manažeři by měli být pozváni na seznamovací kolečka v rámci skladu či centrály, aby mohli dobře vysvětlit a představit procesy, které probíhají po celé firmě. Jako pomůcka by pomohlo například i natočení videa o celkovém zpracování zboží a různých procesů, které přispívají pro chod podniku.

U adaptace především naprosto chybí zpětná vazba od zaměstnance, ale také od manažera. Po důkladném zaučení a celkové adaptaci by měl v podniku proběhnout rozhovor nebo podání zpětné vazby o pocitech a poznacích z obou stran.

### **5.5 Vzdělávání zaměstnanců**

V podniku probíhají pouze zákonem stanovená školení a vzdělávání jako je právě BOZP a požární ochrana. Protože jsou manažeři prodejen zapojeni do velkého množství personálních činností, bylo

by v hodné především rozvíjet jejich manažerské dovednosti a dobře je školit v rámci personálních činností.

Manažeři se například aktivně podílejí na výběru zaměstnanců, na jejich školení a adaptaci, ale také na jejich hodnocení a motivaci. Je na místě, aby se podnik zaměřil na vzdělávání manažerů. Po analýze dostupných školení pro manažery, které zahrnuje hodnocení a motivaci, se ceny pohybují okolo 10.000 Kč za jednorázový kurz. Podnik by tak mohl investovat do vzdělávání manažerů, například jednou čtvrtletně pro ně uspořádat rozvoj manažerských dovedností. Tím by zajistil jejich vyšší profesionalitu a také by to jistě přispělo k lepším výsledkům. Jak již bylo zmíněno, manažeři z pravidla nemají žádné předchozí zkušenosti na manažerských pozicích. Řadovým zaměstnancům by například mohly být nabídnuty jazykové kurzy, aby se dorozuměli s cizinci.

## **5.6 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

### **5.6.1 Hodnocení zaměstnanců**

Pro hodnocení zaměstnanců podnik využívá model KPI. V předchozí kapitole byl model detailně popsán. Na základě interního dotazování a aktivního workshopu se ukázalo, že právě hodnocení zaměstnanců je nejvíce problematickou činností. S hodnocením nejsou spokojeni jednotliví zaměstnanci ani manažeři poboček. Největší problém je v subjektivitě hodnocení. Ani vedení podniku se nelíbí aktuální systém.

Na základě všech těchto informací byl v diplomové práci navrhnut nový systém hodnocení.

#### **System hodnocení KPI 2.0**

##### **Zákaznický přístup - váha 40 %**

Jelikož se jedná o jediné zaměstnance, kteří denně komunikují se zákazníky, tato část v systému hodnocení zkrátka nesmí chybět. V současném modelu KPI se hodnocení bere jako za celek pobočky a tuto část hodnotí samotní zákazníci. Je správné, že se získává

hodnocení od zákazníků, nicméně toto hodnocení nelze přiřadit ke konkrétnímu zaměstnanci, který zákazníka obsluhoval. Jednodušší tedy bude, pokud zákaznický přístup bude hodnotit vždy manažer pobočky. Jednalo by se tedy o to, sledovat postup při obsluze zákazníka, hodnotit zda zaměstnanec pozdravil zákazníka, styl jeho konverzace, zda ochotně nabídne zákazníkovi možnosti navíc a sledovat jeho informovanost o nových procesech či marketingových akcích.

Manažer pobočky ví, co by měl zaměstnanec nabídnout či říct zákazníkovi. Zákaznické dotazování nebude zrušeno, bude dále sloužit jako zpětná vazba pro vedení i celou pobočku, protože systém není schopen hodnocení přidělit jednotlivcům. Toto je také hlavní důvod, proč bude zákaznický přístup v modelu KPI hodnotit manažer.

#### **Práce v týmu - váha 30 %**

Na pobočkách se denně děje spoustu věcí a tak spolupráce v týmu je klíč k úspěchu. Provoz poboček je zajišťován pomocí směnného provozu, kde téměř denně dochází ke změnám rozpisu. Je tedy důležitá spolupráce, komunikace, ale také ochota vyměnit si s kolegou směnu nebo přijít navíc.

#### **Provoz pobočky - váha 30 %**

Každý řadový zaměstnanec musí ovládat všechny činnosti. V předchozí analýze podniku bylo popsáno, že se na pobočkách provádí více činností. Jedná se zejména o obsluhu zákazníka, manipulaci se zbožím, ale také o administrativní část. Zejména v té administrativní části může docházet k chybovosti. Na pobočkách používají admin, což je software, kde se spravují objednávky. Každý zaměstnanec musí dobře ovládat všechny funkce tak, aby nedocházelo k záměně zboží a aby bylo zboží řádně označeno.

Tento nový systém hodnocení je přehledný a jeho největší výhoda tkví v tom, že by zaměstnance ve všech částech hodnotil jeho přímý nadřízený, proškolený vedoucí pobočky. Hodnocení by díky vzdělávání manažerů mělo být objektivní. Stejně jako tomu bylo i ve stávajícím hodnocení by se model hodnocení prováděl na měsíční

bázi. Navíc ale by manažer prováděl se zaměstnanci i hodnotící pohovor z důvodu toho, aby měli prostor pro vyjádření a také, aby získali zpětnou vazbu a podněty pro zlepšení svého výkonu.

### 5.6.2 Odměňování zaměstnanců

Po zpracování interního dotazníkového šetření se zjistilo, že právě s finančním odměňováním mají zaměstnanci také velký problém. Dle jejich názoru jsou jejich mzdy a odměny příliš nízké. Pro ověření jejich tvrzení byla provedena analýza trhu. Pro porovnání finančního ohodnocení byla zvolena metoda benchmarking, kde se pomocí vyhledání jednotlivých nabídek konkurenčních firem porovnali nabízené finanční hodnocení. Benchmarking je strategická metoda, která se používá pro porovnávání a měření produktů či procesů podniku s jinými podniky, které jsou uznány za vhodné. Srovnávané podniky s podnikem XY mají možná odlišné procesy, ale v rámci oboru či odvětví se jedná o podniky, které stejně jako podnik XY prodávají módu. Analýza byla prováděna v rámci nabídek v Praze.

Tabulka 12 - Analýza pracovních nabídek v textilním odvětví

Společnost	Úvazek	Mzda	Zaměstnanecké výhody
<b>H&amp;M</b>	Plný úvazek	22.000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanecká sleva;</li> <li>• Multisport karta;</li> <li>• stravenky.</li> </ul>
<b>Calzedonia</b>	Plný úvazek	23.000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr uniformy;</li> <li>• Multisport karta;</li> <li>• stravenky 100 Kč</li> </ul>
<b>Intimissimi</b>	Plný úvazek	21.500 Kč, (prémie až 26.500 Kč)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr uniformy ze sortimentu;</li> <li>• Multisport karta;</li> <li>• stravenky 100 Kč</li> </ul>
<b>Esprit</b>	Plný úvazek	20.000 – 25.000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stravenky 100 Kč;</li> <li>• příspěvek na pojištění;</li> <li>• zaměstnanecké slevy;</li> <li>• Multisport karta.</li> </ul>
<b>Timeout</b>	Plný úvazek	25.000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stravenky 100 Kč;</li> <li>• sleva na produkty;</li> </ul>

Tabulka 12 - Analýza pracovních nabídek v textilním odvětví

Společnost	Úvazek	Mzda	Zaměstnanecké výhody
<b>Zara</b>	Plný	20.000 -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provize ze zisku;</li> <li>• 13. Mzda;</li> <li>• Stravenky;</li> <li>• Multisport karta;</li> <li>• sleva 25 % na zboží.</li> </ul>
	úvazek	22.000 Kč	
<b>Pietro Filipi</b>	Plný	25.000 -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nástupní bonus 6000 Kč;</li> <li>• stravenky;</li> <li>• sleva 70 -% na výrobky;</li> <li>• výhodný mobilní tarif;</li> <li>• Multisport karta.</li> </ul>
	úvazek	30.000 Kč	
<b>New Yorker</b>	Plný	19.000 -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stravenky 80 Kč;</li> <li>• sleva pro zaměstnance;</li> <li>• 13. Plat.</li> </ul>
	úvazek	23.000 Kč	

Zdroj: zveřejněné nabídky na portálech práce.cz, jobs.cz, vlastní průzkum

Tabulka 13 - Analýza brigád v textilním odvětví

Společnost	Úvazek	Mzda	Zaměstnanecké výhody
<b>H&amp;M</b>	<b>Brigáda</b>	<b>100 - 122 Kč/hod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výplata každý týden;</li> <li>• zaměstnanecké slevy;</li> <li>• stravenky.</li> </ul>
<b>H&amp;M</b>	částečný úvazek	131 Kč/hod	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanecká sleva;</li> <li>• Multisport karta;</li> <li>• Stravenk;</li> <li>• bonus za doporučení zaměstnance.</li> </ul>
<b>Zara</b>	brigáda, pouze víkendy	7.000 - 9.000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provize ze zisku;</li> <li>• 13. mzdu;</li> <li>• příplatky za víkendy;</li> <li>• stravenky;</li> <li>• Multisport karta, sleva 25 % na zboží.</li> </ul>
<b>New Yorker</b>	brigáda,	90 - 100 Kč/ hod.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejsou uvedené.</li> </ul>

Zdroj: zveřejněné nabídky na portálech práce.cz, jobs.cz, vlastní průzkum

Z analýzy trhu plyne, že v Hlavním městě Praha se nabídky pohybují většinou vyšší oproti ohodnocení, které nabízí podnik XY.

Na základě této analýzy trhu bylo zjištěno, že podnik má své finanční hodnocení zaměstnanců nižší než jeho konkurenti. I s tím může souviset vysoká fluktuace zaměstnanců. V rámci inovace personálního systému se pravděpodobně jeví jako levější varianta mírné navýšení mezd a odměn, čímž se pravděpodobně sníží fluktuace, která má jako negativní následky neustálé získávání nových zaměstnanců a s tím spojené náklady. Náklady nejsou pouze za hledání nových zaměstnanců, ale dále také s jejich adaptací a procesem zaučení.

Na základě analýzy konkurence v oblasti odměňování zaměstnanců by měla být navýšena hodinová sazba brigádníkům. Ti, kteří pracují v regionech, mají téměř minimální hodinovou sazbu, proto by bylo vhodné navýšení v regionech na 90 Kč/hod a v Praze a Brně navýšení na 95 Kč/hod. Jelikož by podnik navýšil sazby, zároveň by měl poskytovat model KPI jen zaměstnancům, kteří odpracují minimálně 40 hodin měsíčně, což přispěje k ustálení týmů, začlenění brigádníků více do týmu a to opět má přispět ke snížení fluktuace.

### **5.6.3 Zaměstnanecké výhody**

V oblasti zaměstnaneckých výhod poskytuje podnik pouze příspěvek na Multisport kartu a slevový kód na zboží. Pokud zaměstnanec nemá zájem o sport či módu není pro něj k dispozici žádná výhoda. Je třeba se zamyslet nad jinými výhodami, například stravenky či vzdělávací kurzy nebo například výukou jazyků.

## **5.7 Péče o zaměstnance**

V interním dotazníku bylo zmíněné špatné prostředí pro oběd či celkové zázemí poboček. Pravděpodobně to bude individuální, ale v případě, že na některé pobočce není možnost prostoru pro oběd a podnik neposkytuje příspěvek na stravování, měl by zajistit alespoň vhodné prostředí. Stejně tak by měl být k dispozici

prostor pro odpočinek, aby si měl zaměstnanec o pauze kde odpočinout.

## **5.8 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu by mělo být usměrňováno pomocí KPI modelu hodnocení. Jenže nejsou stanoveny žádné cíle ani požadované kompetence. Jelikož v návrhové části byl navržený nový model KPI, který je upraven tak, že všechny položky hodnotí manažer pobočky, byl k němu vypracován i kompetenční model obsluhy výdejního místa.

Pomocí tohoto kompetenčního modelu jsou jasně definované požadované vlastnosti a schopnosti, kterých by měl každý zaměstnanec pobočky dosahovat. Zároveň jsou u každé kompetence popsány jednotlivé úrovně, kterých zaměstnanec dosahuje. V případě, že jeho výkon není zcela přesný, podá mu vedoucí pobočky zpětnou vazbu pomocí měsíčního hodnocení či kvartálního hodnotícího rozhovoru.

Kompetenční model je rozčleněn na stejné části jako model hodnocení KPI, kde je vždy přiřazena i stejná váha. Díky tomuto modelu by každý zaměstnanec věděl, jaké jsou na něj kladeny požadavky a co všechno musí obsahovat jeho pracovní výkon.

Tento kompetenční model by měl přispět k dobře plněné práci na pobočkách a k jasným požadavkům na zaměstnance. Zároveň by podnik rád v procesu řízení pracovního výkonu stanovil i cíl a to zvýšení přímého prodeje, tedy zboží vystaveného přímo na pobočkách.

K dosažení cíle by jistě přispěla i motivace z odměny ve snaze zvýšení prodeje. Pokud by podnik dal 8 % z každé prodané věci, jistě by zaměstnanci ochotně zboží nabízeli a snažili se podpořit prodej.

Dalším cílem, kterého by mohli zaměstnanci dosahovat v rámci řízení pracovního výkonu, by mohlo být snižování personálních nákladů. Na každé směně je vždy více zaměstnanců, pokud například místo pěti zaměstnanců budou na směně jen čtyři, podařilo by se tak snížit náklady. Podnik by pak mohl dát 50 % z úspory



zaměstnancům, kde by manažer pobočky částku rozdělil mezi zaměstnance v rámci modelu KPI navíc. Další polovinu úspory by pak získal podnik.

V tabulce 14 je detailně rozpracován kompetenční model. Každá kompetence je rozepsána dle požadovaných schopností a dovedností.

Tabulka 14 - Kompetenční model

Kompetence	Váha	0 Nesplňuje	1 Splňuje nedostatečně	2 Splňuje s rezervami	3 Splňuje optimálně a bez nedostatků
<b>Zákaznický servis</b> <b>Kodex chování</b>  <b>Vizuál výdejny</b>  <b>Marketingové akce</b>	40	<p>Kodex prozákaznického přístupu nezná. Na zákazníky reaguje negativně a netváří se vlídně, laxe posedává.</p> <p>Vizuál výdejny vůbec neupravuje a neudržuje, nezajímá ho nepořádek ani na opakované výzvy.</p> <p>Marketingové akce neakceptuje, případné dárky a akce neposkytuje zákazníkům. V případě marketingových slev odmítá obsadit směny.</p>	<p>Zásady Kodexu prozákaznického přístupu občas nedodržuje a porušuje (nepozdraví, neposkytne radu, vyjadřuje nezájem)</p> <p>Vizuál výdejny udržuje občasne (nechodí pravidelně kontrolovat kabinky, vystavené zboží nenarovná.</p> <p>O Marketingových akcích informuje zákazníky na výzvu vedoucí, často zapomene nabídnout zákazníkovi akci nebo ho neinformuje.</p>	<p>Dodržuje zásady Kodexu pro zákaznického přístupu s menšími rezervami (např. neosloví klienta jako první)</p> <p>Dodržuje vizuál a pořádek výdejny s občasnými rezervami (napomenutí akceptuje a spolupracuje)</p> <p>Na probíhající marketingové akce upozorňuje zákazníky sám, občas zapomene nebo jeho informace nejsou zcela dostačující.</p>	<p><b>Vždy dodržuje zásady Kodexu pro zákaznického přístupu, takže zákazník odchází spokojen a s očekávaným zážitkem.</b></p> <p><b>Aktivně kontroluje čistotu v kabinkách i celkový úklid a vzhled výdejny.</b></p> <p><b>O probíhajících akcích má přehled, aktivně informuje všechny zákazníky a na jejich případné dotazy aktivně reaguje.</b></p>
<b>Práce v týmu</b> <b>Předávání informací</b>	30	<p>Informace ze směny záměrně a opakovaně nepředává, aktuální informace nezná a nesleduje.</p>	<p>Informace ze směny nepředává iniciativně, dotazy zodpoví na žádost, aktuální informace nezná.</p>	<p>Ne všechny informace ze směny předává v potřebném rozsahu, na novinky ne vždy upozorní, zná je.</p>	<p><b>Sdílí a předává sám potřebné informace ze směny, a upozorňuje na novinky z provozu.</b></p>

Tabulka 14 – Kompetenční model

Kompetence	Váha	0 Nesplňuje	1 Splňuje nedostatečně	2 Splňuje s rezervami	3 Splňuje optimálně a bez nedostatků
<b>Spolupráce s kolegy</b>		<p>Nepodílí se na adaptaci zaučování nových kolrgů. Stávajícím kolegům dělá naschvály v plánování směn.</p> <p>V procesu objednávek odmítá spolupracovat. (výdej, rozbalení, „oklikání“, placení atd)</p> <p>Na výdejně vytváří napjatou atmosféru, podněcuje konflikty.</p>	<p>Není ochotný podílet se na adaptaci nových radostníků. Není příliš ochotný vyměnit si směnu a vyjít vstříc kolegům.</p> <p>Ve zpracování objednávek má zmatek, s kolegy příliš nekomunikuje, vznikají tedy nejasnosti a prodlužuje se doba obsluhy.</p> <p>Svým chováním občas podněcuje potenciální konflikty, nepřispívá k atmosféře.</p>	<p>Neodmítá zaučování nových radostníků. Kolegům na vyžádání vychází v plánech směn vstříc.</p> <p>V procesu zpracování objednávek se účastní, reaguje na kolegy, někdy působí neorganizovaně a dochází ke zmatkům.</p> <p>Svým chováním neovlivňuje negativně atmosféru v týmu, své kolegy respektuje.</p>	<p><b>Podílí se ochotně a iniciativně na adaptaci nových členů týmu. Nabízí pomoc při výměnách směn.</b></p> <p><b>V procesu zpracování je aktivní, dodržuje pořádek a je organizovaný, ostatním kolegům pomáhá a radí.</b></p> <p><b>Svým chováním se podílí na dobré atmosféře ve výdejně, je vždy pozitivní.</b></p>
<b>Způsob komunikace</b>		<p>Komunikuje arogantně. Záměrně ignoruje pokyny a zpětnou vazbu od vedoucího a ostatních, nikoho nerespektuje.</p>	<p>Komunikuje nevstřícně. Ne vždy naslouchá zpětné vazbě od vedoucího a ostatních. Nerespektuje jejich názory.</p>	<p>Komunikuje jasně, srozumitelně, slušně. Umí naslouchat, zpětné vazbě se nebrání.</p>	<p><b>Komunikuje srozumitelně a slušně. Naslouchá, žádá si zpětnou vazbu od vedoucího a ostatních.</b></p>

Tabulka 14 – Kompetenční model

Kompetence	Váha	0 Nesplňuje	1 Splňuje nedostatečně	2 Splňuje s rezervami	3 Splňuje optimálně a bez nedostatků
<b>Loajalita k podniku</b>		<p>Podnik XY pomlouvá u zákazníků i zájemců o práci, podnik nemá rád.</p> <p>Často si vyřizuje soukromé záležitosti v pracovní době, což narušuje provoz.</p> <p>Odmítá na směny nosit trička s logem podniku.</p>	<p>Nešíří dobré jméno podniku, není loajální a angažovaný.</p> <p>Má tendence si v pracovní době vyřizovat soukromé záležitosti (e-maily, hovory, aj.)</p> <p>Firemní trička nosí zřídka, často jsou ve špatném a nereprezentativním stavu.</p>	<p>Je loajální vůči podniku, i kolegům. Záleží mu na dobré reputaci podniku.</p> <p>V pracovní době si většinou nevyřizuje soukromé záležitosti a pokud ano, provoz to nenarušuje.</p> <p>Občas si zapomene obléknout firemní týmové tričko, po napomenutí situaci napraví.</p>	<p><b>Je loajální vůči podniku, i kolegům. Aktivně přispívá k dobré reputaci.</b></p> <p><b>V pracovní době si nevyřizuje soukromé záležitosti, e-maily, hovory, SMS, pochůzky.</b></p> <p><b>Firemní trička na směnu nosí rád a udržuje je v dobrém stavu.</b></p>
<b>Provoz výdejny Admin</b>	30	<p>Ve znalosti Adminu má zásadní nedostatky, není ochoten se je doučit.</p> <p>Není možné mu dát úkol, protože by ho splnit nechtěl nebo nedokázal.</p>	<p>V Adminu ovládá jen nejnutnější operace, nemá zájem se zlepšovat.</p> <p>Úkoly neplní vždy včas a v očekávané kvalitě.</p>	<p>Má dobrou znalost práce s Adminem. Funkcionality, které nezná se doučí.</p> <p>Úkoly plní dobře, občas však až po připomenutí od store managera.</p>	<p><b>Má potřebnou znalost práce s Adminem. (zná potřebné funkce)</b></p> <p><b>Úkoly plní pro aktivně a iniciativně, bez chyb a včas.</b></p>

Zdroj: vlastní

## 5.9 Fluktuace

Fluktuace v podniku je často způsobena tím, že se na pobočkách zaměstnávají především studenti, kteří často měsíčně odpracují jen pár hodin, například jednu směnu. Pokud by podnik stanovil nárok na KPI za určitý počet odpracovaných hodin měsíčně, pravděpodobně by zůstali pouze zaměstnanci, kteří se považují za součást týmu, to by přispělo ke snížení fluktuace. Zaměstnanci by se potkávali na směnách často, čímž by se více propojilo fungování v daných pobočkách. Podnik by měl požadovat minimálně 40 odpracovaných hodin měsíčně. Pokud by zaměstnanec odpracoval hodin méně, neměl by pak nárok na nenárokovou složku odměny, tedy KPI.

Další krok, který může přispět k nižší fluktuaci, je zvýšení mzdy, která už byla popsána v předchozí kapitole. Další zvýšení mzdy by mohlo být zajištěno tím, pokud by se snížil počet zaměstnanců na jednotlivé směně. Pokud by podnik poskytl odměnu z úspory za snížení počtu zaměstnanců na směně, zaměstnanci by byli pravděpodobně ochotni být v menším složení na směně. V případě, že by podnik poskytl danou odměnu z úspory ve výši 50 % z dané úspory. Pokud by například pobočka snížila své personální náklady o 10 %, dostali by polovinu z úspory. Tato úspora by se stejně jako odměna z prodeje spravedlivě rozdělila mezi ty, kteří dosáhnou na měsíční KPI, tedy mezi zaměstnance, kteří daný měsíc odpracují více než 40 hodin.

Ke snížení fluktuace tedy přispěje tvorba kompetenčního modelu, kde jsou jasně definovány požadavky na zaměstnance, dále potom navýšení mzdy v podobě navýšení hodinové sazby a také nové řízení dle cílů, tedy odměny z prodeje zboží a odměny z úspor, kterých lze dosáhnout snížením počtu zaměstnanců na směně. Další nástroj, kterým lze snížit fluktuaci je samostatné hodnocení zaměstnanců, kde díky přidanému hodnotícímu pohovoru budou mít všichni prostor ke zpětné vazbě a k přidání osobního názoru. V tabulce 17 je potom vyčíslení mezd, pokud by byl zaveden nový systém KPI, kde by na tuto pohyblivou složku dosáhli pouze zaměstnanci, kteří odpracují více než 40 hodin. Další rozdíl oproti stávajícímu modelu je zde

úspora ze snížení stavu na směně a odměna z prodeje zboží. Posledním rozdílem v modelu KPI je také to, že manažeři by měli při hodnocení k dispozici kompetenční model jako předlohu pro hodnocení. Náklady od uvedených mezd v kapitole 2 se snížili celkem o 1 milion korun českých za čtvrtletí. Zaměstnanci, kteří by dosáhli na KPI, by měli celkově vyšší příjem z důvodu odměn z úspor a podeje.

Tabulka 15 - Personální náklady za období listopad až leden (Kč)

<b>Pobočka</b>	<b>11/2018</b>	<b>12/2018</b>	<b>1/2019</b>
Praha Karlín	152.885	145.093	152.972
Plzeň I.	148.475	136.906	143.003
Plzeň II.	60.844	70.106	72.199
Praha Anděl	219.819	268.515	272.069
Praha Dejvice	246.523	225.020	228.299
Praha Hlavní nádraží	295.974	306.852	277.928
Praha Kačerov	97.717	93.688	89.307
Praha Nové Butovice	197.394	199.987	201.257
Praha Bratří Synků	115.943	126.200	130.935
České Budějovice I.	122.539	131.990	97.430
České Budějovice II.	99.036	101.339	145.551
Říčany	81.323	74.890	74.058
Hradec Králové	108.338	107.616	102.733
Pardubice	125.086	134.321	147.302
Praha Náměstí republiky	139.128	168.499	150.304
Praha Vysočany	147.118	121.142	136.458
Praha Budějovická	232.111	228.131	220.638
Praha Flóra	204.554	195.079	210.484
Praha Národní třída	207.072	230.479	230.588
Praha Jiřího z Poděbrad	99.241	87.787	97.291
Brno I.	136.465	127.601	123.112
Brno II.	271.810	252.510	232.003
Brno III.	125.712	116.960	115.260
Brno IV.	217.790	194.184	196.941
Olomouc	115.366	118.877	126.149
Ostrava I.	95.528	96.615	106.528
Ostrava II.	114.400	123.716	136.429
Zlín	76.083	79.018	75.913

Zdroj: vlastní propoččet mezd podle kompetenčního modelu

V tabulce 15 byly spočítány mzdové náklady za období listopad až leden podle nového kompetenčního modelu. S propočtem nových mzdových nákladů pomohla podniková mzdová účetní, která všechny změněné položky do výpočtu promítla. V porovnání s předchozími měsíci se mzdy lehce snížily, jelikož se pobočky snažily použít úsporný měsíc, tedy snížit stav na směně, díky čemuž dosáhnou vyšší odměny a podnik samozřejmě sníží personální náklad.

Tabulka 16 - Přímý prodej zboží za období listopad až leden (v tisících Kč)

Pobočka	11/2018	12/2018	1/2019
Praha Karlín	157,9	182,5	117,6
Plzeň I.	48,6	58,1	23,7
Plzeň II.	66,8	94,5	50,6
Praha Anděl	163,0	208,3	109,8
Praha Dejvice	152,1	209,4	89,3
Praha Hlavní nádraží	220,1	320,5	120,5
Praha Kačerov	46,6	40,9	31,1
Praha Nové Butovice	312,0	212,6	239,9
Praha Bratří Synků	89,5	128,2	46,3
České Budějovice I.	42,0	58,2	33,6
České Budějovice II.	104,4	171,9	46,5
Říčany	70,3	70,1	35,0
Hradec Králové	96,8	158,8	51,9
Pardubice	65,0	70,0	29,1
Praha Náměstí republiky	100,9	158,2	54,6
Praha Vysočany	53,0	80,3	28,5
Praha Budějovická	173,2	179,6	91,2
Praha Flóra	68,6	112,9	43,6
Praha Národní třída	277,4	321,3	128,9
Praha Jiřího z Poděbrad	97,2	114,8	68,5
Brno I.	21,8	33,5	16,0
Brno II.	122,1	163,1	79,6
Brno III.	104,8	134,0	45,1
Brno IV.	115,9	191,7	98,5
Olomouc	74,7	97,5	46,3
Ostrava I.	42,2	58,2	24,6
Ostrava II.	70,7	195,2	35,5
Zlín	64,9	68,3	32,4

Zdroj: interní informace - statistika off-line prodeje

V tabulce 16 je přímý prodej za období listopad až prosinec, kde byla tato data použita do předchozí tabulky výpočtu mezd. Jedná se o skutečné údaje poskytnuté podnikem. Z tabulky je vidět, že se přímé prodeje zvýšily, což je přesně to, co chce podnik dosáhnout. Je velice pravděpodobné, že pokud by byl již zaveden nový model, zaměstnanci by sami ochotně propagovali zboží tak, aby se prodávalo ještě více a oni za to obdrželi odměnu v podobě 8 %. Tomuto navýšení přímého prodeje pomáhá předpoklad toho, že v daném období byly Vánoce.

V novém modelu tedy není potřeba tolik brigádníků jako doposud, pokud brigádníci odpracují více než 40 hodin za daný měsíc, pomůže to tomu, aby se tým více stabilizoval a díky tomu se pravděpodobně snížila fluktuace.



## 5.10 Shrnutí inovativního řešení systému personální práce v podniku

Při analýze systému personální práce byly v podniku XY odhaleny nedostatky, které byly popsány v kapitole 4. Tabulka 17 obsahuje doporučení pro jednotlivé činnosti personálního systému, díky kterému by podnik mohl zlepšit celkové fungování a udržet zaměstnance spokojené a motivované tak, aby nedocházelo k jejich odchodu.

Tabulka 17 - Souhrn inovací v systému personální práce

Personální činnosti	Inovativní řešení
Personální plánování	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stanovení počtu zaměstnanců na základě statistických dat z minulých let;</li> </ul>
Získávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>implementace nového systému, který je schopen propojit všechny inzertní portály;</li> </ul>
Výběr zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>jednotný systém výběru zaměstnanců pro všechny pobočky;</li> <li>odborně proškolení manažeři, kteří se na výběru podílejí;</li> </ul>
Adaptace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>adaptace i zaměstnanců z regionů prostřednictvím jejich manažerů;</li> <li>zpětná vazba po adaptaci;</li> </ul>
Vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> <li>vzdělávání manažerů prostřednictvím kurzů pro rozvoj manažerských dovedností;</li> <li>nabídka vzdělávání i řadovým zaměstnancům;</li> </ul>
Hodnocení a odměňování	<ul style="list-style-type: none"> <li>zavedení celkového systému hodnocení, zahrnující i hodnotící pohovory;</li> <li>nový systém odměňování;</li> </ul>
Péče o zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> <li>zajištění důstojného a příjemného prostředí pro každou pobočku;</li> </ul>
Řízení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>kompetenční model pro řízení podle kompetencí;</li> <li>zavedení cíle zvýšení prodeje zboží;</li> <li>zavedení odměny z úspory a prodeje;</li> <li>možnost vyplacení jednorázové odměny při nadstandardním výkonu;</li> </ul>
Fluktuace	<ul style="list-style-type: none"> <li>snížení fluktuace pomocí opatření uvedených výše (zavedení minimálních odpracovaných hodin, zvýšení mzdy, nový systém hodnocení, lepší adaptace a řízení pracovního výkonu).</li> </ul>

Zdroj: autorka na základě provedené analýzy systému personální práce

# Závěr

Tato práce se zabývala inovacemi v personální práci ve vybraném podniku. V teoretické části byl shrnut význam personální práce a vymezen systém personálních činností. V praktické části pak byl nejdříve představen podnik a byla provedena analýza současného stavu. Analýza byla zaměřena na klíčové a problematické personální činnosti, které byly popsány v teoretické části. Informace, které byly pro analýzu potřebné, byly poskytnuty z podniku XY od HR manažera a doplněny rozhovorem s personalistou. Jelikož se jedná o podnik, který má přibližně 700 zaměstnanců, tak analýza a celá návrhová část byla zaměřena na zaměstnance, kteří v podniku pracují jako Obsluha výdejního místa. Na této pozici je poměrně vysoká fluktuace, v roce 2018 odešlo 374 zaměstnanců z celkového počtu 350 zaměstnanců.

Pro analýzu současného stavu byly poskytnuty výsledky interního dotazníkového šetření. V šetření se zjistilo, že zaměstnanci nesouhlasí především s odměnou za vykonávanou práci. Dále nesouhlasí především s nestabilitou jednotlivých týmů, současným hodnotícím systémem, který podle nich není objektivní, nejsou motivováni a zaměstnanecké výhody označili jako nedostatečné. Díky názoru zaměstnanců, mohlo být inovativní řešení nastaveno dle požadavků obou stran. Po detailní analýze doplněné o interní informace bylo v praktické části odhaleno několik nedostatků v personálních činnostech.

Jedná se především o činnost řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování. Další drobné návrhy, které byly v návrhové části doporučeny by také mohly dopomoci situaci stabilizovat. Jde o úpravy jako například zavedení personálního plánování dle statistik z předchozích let, sjednocení systému získávání a výběru zaměstnanců pro všechny regiony, implementaci nového náborového systému, který by byl kompatibilní se všemi inzertními portály, čímž by usnadnil práci personalistů a ušetřil by čas nebo vytvoření brožury pro nové zaměstnance, která by se uplatnila při adaptaci zaměstnanců.

U klíčových činností, kde byly odhaleny větší nedostatky, byl navržen kompetenční model. Díky tomuto modelu by se zlepšily všechny tři problematické činnosti, tedy řízení pracovního výkonu, hodnocení i odměňování. Byly stanoveny tři základní oblasti pro hodnocení výkonu, jde o zákaznický servis, práci v týmu a provoz

pobočky. Kompetence byly určeny manažery poboček při aktivním workshopu, který je popsán v návrhové části. V kompetenčním modelu manažer vždy hodnotí všechny oblasti a hodnotí každého zaměstnance individuálně. Dává mu body od 0 do 3, kdy 3 je nejlepší hodnocení. V modelu je vždy u dané hodnoty uveden příklad toho, jaké schopnosti a dovednosti odpovídají jednotlivým hodnotám. Pokud by zaměstnanec vykonával své kompetence přesně dle modelu, mohl by získat 22 % ke své mzdě navíc.

Na základě kompetenčního modelu by všichni manažeři hodnotili stejným způsobem a hodnocení by nemělo být subjektivní. Inovace v činnosti hodnocení také spočívá v tom, že by všichni zaměstnanci měli pravidelné hodnotící pohovory s manažery, kde dostanou zpětnou vazbu a zároveň se k hodnocení vyjádří. V současném systému hodnocení totiž předání zpětné vazby zcela chybí.

Personální činnost odměňování byla v dotazníkovém šetření od zaměstnanců označena jako nedostatečná. Po detailním benchmarkingu trhu, který byl proveden v návrhové části, byly srovnány odměny konkurenčních podniků. Jednalo se o podniky, které také podnikají v textilním průmyslu a bylo zjištěno, že podnik má opravdu své odměny nižší. Proto bylo do kompetenčního modelu ještě doplněno hodnocení podle cílů, které bylo přidáno navíc oproti původnímu modelu. Jde o cíle, které souvisí se zvýšením prodeje zboží na pobočkách a se snižováním personálních nákladů. Z každého prodaného zboží by měli zaměstnanci 8 % z prodeje, pokud by se jim podařilo snížit personální náklady, dostali by vždy polovinu z úspory. To by vedlo ke zvýšení jejich mezd. Zároveň cíle souvisejí se strategií podniku.

Díky benchmarkingu byly také srovnány zaměstnanecké výhody v odvětví. V analýze vyšlo, že i u zaměstnaneckých výhod podnik poskytuje méně výhod než konkurence. Stejně tak v interním dotazníkovém šetření zaměstnanci byli s výhodami nespokojeni. Proto je třeba doplnit další výhody, jako například poskytování stravenek či vzdělávání.

Celá návrhová část včetně kompetenčního modelu byla předána podniku ke zhlédnutí, který bude dále jednat o přijetí. Díky zavedení personálního plánování, sjednocení procesů ve výběru, zajištění lepšího náborového systému, zavedení důkladné adaptace, ale především implementaci kompetenčního modelu, by měli být zaměstnanci více stabilní a také motivovaní, což by mělo vést ke snížení fluktuace a stabilizaci podniku.

# Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing , a.s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ASWATHAPPA, K. 2007. *Human Resource and Personnel Management*. Tata McGraw-Hill Publihing Company Limited. ISBN 0-07-059930-0.
- BLAŽEK, L. 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. a HORVÁTHOVÁ, P., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.
- Duda, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing, s.r.o. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA J., ČOPÍKOVÁ, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1458
- KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, L. 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press s.r.o. ISBN 978-80-87981-12-2.
- LINHARTOVÁ, L., 2001. *Fluktuacce zaměstnanců*. Česká zemědělská univerzita. Praha.

NOVÝ, I. a SURYNEK, A., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PILAŘOVÁ, I. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5870-1.

VNOUČKOVÁ, L. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart s.r.o. ISBN 978-80-904645-9-9.

WAGNEROVÁ, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2361-7

WALKER, A. 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-0449-4.

# Seznam obrázků

Obrázek 1 - Řízení pracovního výkonu .....	17
Obrázek 2 - Řízení lidských zdrojů založené na kompetencích ....	19
Obrázek 3 - Složky celkové odměny .....	25
Obrázek 4 - Organizační struktura podniku .....	35
Obrázek 5 - Počet ukončených zaměstnanců .....	55

# Seznam tabulek

Tabulka 1 - Popis pozice Store manager .....	38
Tabulka 2 - Popis pozice Obsluha výdejního místa .....	39
Tabulka 3 - Náklady na získání zaměstnanců .....	43
Tabulka 4 - Mzdové ohodnocení Obsluhy výdejních míst .....	48
Tabulka 5 - Mzdové ohodnocení Store managerů .....	48
Tabulka 6 - Odměňování zaměstnanců pracujících na dohody .....	48
Tabulka 7 - Personální náklady poboček za období srpen až říjen	49
Tabulka 8 - Přímý prodej poboček za období srpen až říjen .....	52
Tabulka 9 - Důvody fluktuace .....	54
Tabulka 10 - Slabé stránky systému personální práce .....	56
Tabulka 11 - Silné stránky systému personální práce .....	57
Tabulka 12 - Analýza pracovních nabídek v textilním odvětví ....	64
Tabulka 13 - Analýza brigád v textilním odvětví .....	65
Tabulka 14 - Kompetenční model .....	69
Tabulka 15 - Personální náklady za období listopad až leden ....	73
Tabulka 16 - Přímý prodej zboží za období listopad až leden ....	74
Tabulka 17 - Souhrn inovací v systému personální práce .....	76

