

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Personalistika ve vybraném podniku
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dominik Pelikán**
Osobní číslo: **E20741**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Personalistika ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat personální činnosti ve vybraném podniku. Metodou syntézy shmout zjištěné poznatky a v případě zjištěných nedostatků navrhnout možná opatření.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů
- Personální řízení
- Představení vybrané organizace
- Analýza personálního řízení v organizaci
- Návrhy opatření

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 182 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
HIRSCHEY, Mark a Eric BENTZEN. Managerial economics. Fourteenth edition. Andover, Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA, 2016, 814 p. ISBN 978-1-4737-0926-3.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Personalistika ve vybraném podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2022

Dominik Pelikán v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce, panu Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., MBA za jeho odbornou pomoc a za cenné rady, které mi nesmírně pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat společníkovi ALKA HOLDING, spol. s r.o., panu Ing. Stanislavu Pometlovi ml. a mzdové a personální účetní, paní Romaně Frolové za jejich čas, vstřícnou komunikaci a poskytnuté materiály. Také děkuji své rodině za podporu při psaní a při studiu.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá analýzou personálních činností ve vybraném podniku. Pomocí metody syntézy je pak provedeno shrnutí zjištěných poznatků a v případě zjištěných nedostatků jsou navržena možná opatření k realizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální činnosti, nábor nových zaměstnanců, odměňování, hodnocení, vzdělávání, zaměstnanci

TITLE

Human resources in the selected company

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the analysis of personnel activities in the selected company. A summary of the findings is then carried out using the synthesis method and, in the event of identified deficiencies, possible measures for implementation are proposed.

KEYWORDS

human resources activities, recruitment of new employees, remuneration, evaluation, education, employees

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU.....	14
1.1 MANAGEMENT A MANAŽER	14
1.1.1 Pojetí managementu	14
1.1.2 Manažerské funkce.....	16
1.2 PODNIKATELSKÁ ČINNOST.....	18
1.2.1 Podnik.....	20
1.2.2 Význam malých a středních podniků	21
1.3 SHRUTÍ PRVNÍ KAPITOLY	22
2 PERSONALISTIKA.....	24
2.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	25
2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	26
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	26
2.2.2 Personální plánování	27
2.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	28
2.2.4 Hodnocení pracovníků	31
2.2.5 Rozmísťování pracovníků.....	32
2.2.6 Odměňování a motivace pracovníků	33
2.2.7 Vzdělávání pracovníků	35
2.2.8 Pracovní vztahy a péče o pracovníky.....	36
2.2.9 Personální informační systém.....	37
2.3 SHRUTÍ DRUHÉ KAPITOLY	39
3 ALKA HOLDING, SPOL. S R.O.....	40
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	40
3.2 ORGANIZOVÁNÍ	41
3.3 VÝROBNÍ PROGRAM.....	42
3.4 SHRUTÍ TŘETÍ KAPITOLY	43
4 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V ALKA HOLDING, SPOL. S R.O. ..	44
4.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	44
4.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	45
4.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	46
4.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	48
4.5 ROZMÍŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	48

4.6	ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	50
4.7	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	51
4.8	PRACOVNÍ VZTAHY A PÉČE O PRACOVNÍKY	52
4.9	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	53
4.10	SHRnutí ČTVRTÉ KAPITOLY.....	53
5	SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ	55
5.1	VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	55
5.2	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	56
5.3	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	57
5.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	58
5.5	ROZMÍSTĚOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	60
5.6	ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	61
5.7	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	62
5.8	PRACOVNÍ VZTAHY A PÉČE O PRACOVNÍKY	63
5.9	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	64
	ZÁVĚR	66
	POUŽITÁ LITERATURA.....	68
	POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE.....	70
	PŘÍLOHY.....	72

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Sekvenční a průběžné manažerské funkce	17
Obrázek 2: Graf využívaných sociálních sítí při náboru pracovníků	30
Obrázek 3: Logo společnosti	40
Obrázek 4: Vzájemné vztahy propojených osob ke konci roku 2020	41
Obrázek 5: Analýza délky pracovního poměru ke konci roku 2021	52
Tabulka 1: Klasifikace podniků podle Nařízení komise (ES) č. 800/2008	21
Tabulka 2: Časová dimenze personálního plánování	27
Tabulka 3: Formy a metody vzdělávání pracovníků	35
Tabulka 4: Průměrný počet zaměstnanců v ALKA HOLDING, spol. s r.o.	45
Tabulka 5: Vyhodnocení vytváření a analýzy pracovních míst.....	55
Tabulka 6: Vyhodnocení personálního plánování	56
Tabulka 7: Vyhodnocení získávání, výběru a přijímání pracovníků	57
Tabulka 8: Vyhodnocení hodnocení pracovníků	59
Tabulka 9: Vyhodnocení rozmíst'ování pracovníků	60
Tabulka 10: Vyhodnocení odměňování a motivace pracovníků	61
Tabulka 11: Vyhodnocení vzdělávání pracovníků	62
Tabulka 12: Vyhodnocení pracovních vztahů a péče o pracovníky	63
Tabulka 13: Vyhodnocení personálního informačního systému	64

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	Akciová společnost
aj.	A jiné
ALKA	ALKA HOLDING, spol. s r.o.
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	Číslo
ČR	Česká republika
EHZS	Evropské hospodářské zájmové sdružení
ES	Evropská společnost
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
Ing.	Inženýr
Kč	Koruna česká
k.s.	Komanditní společnost
MSP	Malé a střední podniky
např.	Například
NOZ	Nový občanský zákoník
PO	Požární ochrana
s.	Strana
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírky

spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
TKč	tisíce korun českých
tzn.	To znamená
tzv.	Takzvaný
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
ZK	Základní kapitál

ÚVOD

To, jak je organizace úspěšná, jak zvládá boj v konkurenčním prostředí a jaké dosahuje výkonnosti je podmíněno mnoha faktory. Rozlišujeme faktory vnitřní a vnější. Vnější faktory jsou takové faktory, které podnik nedokáže svým úsilím ovlivnit. Může se jednat o ekonomickou situaci země, politické a legislativní faktory nebo o odvětví, ve kterém podnik působí. Vnitřní faktory už podnik ovlivňuje svojí činností. Patří sem strategie, firemní kultura a především zdroje, které mohou nabývat povahy materiálové, finanční, informační či lidské. Právě lidské zdroje jsou považovány za nejcennější zdroje podniku, které je potřeba efektivně řídit.

Manažerskou funkcí, která se zabývá právě lidskými zdroji a jejich řízením, je personalistika, což je souhrn personálních činností. Nejčastějšími personálními činnostmi, které jsou v podniku vykonávány, jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, jejich rozmístování, odměňování a vzdělávání, dále vytváření pracovních vztahů a péče o pracovníky a také personální informační systém. Rozsah a realizace vykonávání personálních činností jsou dány velikostí podniku. Malé podniky často některé personální činnosti nevykonávají vůbec nebo je vykonávají zřídka, protože tyto činnosti má na starosti vedoucí pracovník, kterým je velmi často majitel podniku, který je už tak přetížen mnoho dalšími aktivitami v podniku. Naproti tomu velké podniky mají personální činnosti strategicky propracované, mají svoji personální politiku a personální útvary se specialisty, kteří všechny personální činnosti vykonávají na denním pořádku.

Tato diplomová práce je zaměřena právě na personální činnosti, konkrétně na personální činnosti ve vybraném podniku, kterým je ALKA HOLDING, spol. s r.o.

První kapitola popisuje základní pojmy z oblasti managementu, definuje, kdo to je manažer a jaké vykonává manažerské funkce, které jsou nezbytné při řízení jakéhokoliv podniku. Podnikům a obecně podnikatelské činnosti je věnována druhá část první kapitoly a vzhledem k povaze vybraného podniku je zde i prostor pro definování významu malých a středních podniků.

Druhá kapitola definuje pojem personalistika a popisuje personální útvar. Personální útvar má na starosti vykonávání personálních činností, které jsou v této kapitole rovněž popsány.

Třetí kapitola diplomové práce je již věnována vybrané společnosti pro analýzu personálního řízení. ALKA HOLDING, spol. s r.o. spadá do kategorie malých a středních podniků. V této kapitole je společnost představena, je zde popsána její organizační stránka, tedy vzájemné vztahy mezi propojenými osobami, statutární orgán a jednotlivé výrobní úseky společnosti. Také je zde popsán výrobní program společnosti.

Ve čtvrté kapitole jsou analyzovány jednotlivé personální činnosti v ALKA HOLDING, spol. s r.o. K vypracování této kapitoly autor čerpal data analýzou poskytnutých interních dokumentů, vedl polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti a komunikoval s jedním ze společníků společnosti.

V poslední, tedy páté kapitole, jsou metodou syntézy shrnuty poznatky a na základě získaných informací jsou sestaveny návrhy na možná opatření, které by mohly přispět analyzované společnosti ke zlepšení personálního řízení.

Na základě výše uvedeného je **cílem práce analyzovat personální činnosti ve vybraném podniku. Metodou syntézy shrnout zjištěné poznatky a v případě zjištěných nedostatků navrhnout možná opatření.**

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

V této kapitole se dozvíme definici pojmu management, kdo je manažer, pojetí managementu a jeho rozdělení do tří významových rovin, kterými jsou management jako proces řízení, management jako řídicí pracovníci a management jako soubor poznatků o řízení. Dále jsou zde popsány jednotlivé manažerské funkce, a to jak sekvenční, tak průběžné. Vysvětlena je i spojitost a prolínání mezi oběma typy manažerských funkcí. Dalším bodem je podnikatelská činnost. Zde jsou definovány pojmy fyzická a právnická osoba a jednotlivé formy podnikání právnických osob jsou zde seřazeny a popsány. Na závěr této kapitoly je věnován prostor podnikům a jejich členění a také tomu, jaký význam mají malé a střední podniky nejenom v ekonomice.

1.1 MANAGEMENT A MANAŽER

Pojem management (česky řízení) znamená ovládat, mít pod svým vedením, usměrňovat, spravovat apod. Je to tedy jakási sada dovedností, principů a metod, pomocí kterých se plánuje, organizuje a usměrňuje práce lidí, a to takovým stylem, aby bylo dosaženo určených cílů organizace. Manažer je člověk, který je zodpovědný za svěřenou oblast jako je například projekt nebo organizační jednotka a jeho úkolem je řídit a kontrolovat tuto oblast. Manažer je tedy osoba, která prostřednictvím svých podřízených dosahuje stanovených cílů. (Managementmania, 2019a)

1.1.1 Pojetí managementu

Slovo management je původem americký výraz, nicméně v současné době má mezinárodní platnost a používá se bez překladu v mnoha jazycích. Jak již bylo zmiňováno v úvodu této kapitoly, pojetí management můžeme chápat ve třech rovinách. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a jako soubor poznatků o řízení. (Blažek, 2014, s. 12)

▪ Management jako proces řízení

Pokud se na management díváme jako na proces, je to proces mezi řídicím subjektem (manažerem/y) a řízeným objektem (podřízený/í).

Management je však dle Blažka (2014, s. 12-13) složitým a obtížně uchopitelným procesem, který se nejčastěji skládá z konceptu manažerských funkcí a manažerských rolí.

Funkce jsou upřesněny dále v podkapitole 1.1.2 Manažerské funkce, v této kapitole se však podíváme na manažerské role. Ty zformuloval již v sedmdesátých letech minulého století H. Mintzberg na základě analýzy toho, co manažeři reálně dělají. Deset manažerských rolí rozdělil do tří skupin následovně.

- Interpersonální role – manažer je zde v roli představitele, lídra a spojovacího článku.
- Informační role – manažer je zde v roli příjemce a šířitele informací a mluvčího.
- Rozhodovací role – manažer je zde v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednávače.

▪ **Management jako řídicí pracovníci**

V této rovině pojem management vyjadřuje zaměstnance, pracovníky, kteří management vykonávají. Jinak řečeno, jedná se o manažery, respektive o vedoucí pracovníky. (Blažek, 2014, s. 14)

Tato rovina pracuje s tzv. úrovněmi řízení. Úrovně řízení dělí v organizaci řízení podle rozsahu odpovědnosti nebo rozhodování na základní, střední a vrcholové řízení.

Základní úroveň řízení neboli lower management je nejnižší úrovní řízení. Tuto úroveň tvoří mistři v dílnách, vedoucí prodejny, projektoví manažeři a manažeři s úzkým rozsahem odpovědnosti. Úkolem těchto manažerů je plánování, řízení a rozhodování v krátkodobém horizontu, tedy do jednoho roku.

Střední úroveň řízení, jinak řečeno middle management, je další úrovní, označuje se někdy jako taktická úroveň. Patří sem manažeři střední linie, což jsou většinou manažeři odpovědní za větší organizační jednotku nebo určitou oblast v organizaci. V praxi se jedná například o manažery kvality nebo manažery financí. Jejich práce je na úrovni střednědobého horizontu, tedy do dvou let. V malých a středních firmách je střední úroveň řízení obvykle vykonávána vrcholovým managementem.

Vrcholová úroveň řízení, anglicky top management, je nejvyšší úrovní řízení v organizaci. Označuje se také jako strategická úroveň. Tvoří ji ředitelé společnosti, vrcholoví manažeři nebo zástupci vlastníků. Jejich úkolem je plánování, řízení a rozhodování v dlouhodobém horizontu, tedy od dvou do pěti let. Vytváří strategické plány a reprezentují společnost navenek. (Managementmania, 2019b)

▪ **Management jako soubor poznatků o řízení**

V poslední rovině se na management nahlíží jako na vědu. Vznik moderního managementu jakožto vědy se datuje na počátek dvacátého století a je často spojován se vznikem tzv. vědeckého řízení. Jedná se tedy, ve srovnání s ostatními vědami, o vědu poměrně mladou.

Podnětem k vytvoření poznatků o řízení byl rozmach a rozvíjení se výrobních a nevýrobních organizací. Nejdříve byla největším zdrojem poznání praxe, která poskytovala poznatky a zobecnění těchto poznatků do podoby principů a metod odstartovalo management jako vědu takovou. Praxe nebyla samozřejmě jediným zdrojem poznání, o rozvoj managementu jako vědy se dále zasloužily psychologie, sociologie, právo, ekonomie, matematika a kybernetika. Dále také filosofie nebo etika. Tato věda se od exaktních věd liší především v tom, že neumí formulovat základní vztahy jako obecně platné zákony, ale pouze jako zákonitosti, které jsou platné na základě určité pravděpodobnosti. (Blažek, 2014, s. 15)

1.1.2 Manažerské funkce

Manažeři své poslání plní pomocí manažerských funkcí. Ty dělíme na sekvenční (postupné) a průběžné. Mezi průběžné manažerské funkce patří analýza, rozhodování a implementace. Do sekvenčních manažerských funkcí patří plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. (Čermák, 2020)

a) Sekvenční manažerské funkce

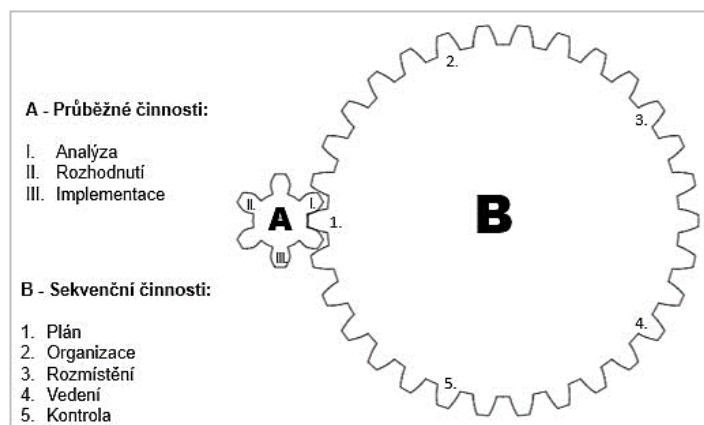
- Plánování – jedná se o informační proces stanovení cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout.
- Organizování – je informační proces, který slouží ke stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh lidí. Tito lidé mají zajistit realizaci plánu. Výsledkem organizování je organizační struktura. Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi pracovními místy v rámci útvaru a také vztahů mezi útvary v rámci organizace. Organizační struktura nastavuje komunikační pravidla, řeší vzájemné pravomoci, vazby, odpovědnost a zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Grafické vyjádření organizační struktury se nazývá organigram. Z organigramu lze vyčíst, jaký způsob řízení a typ organizační struktury v organizaci převažuje.

- Personalistika – tato funkce zahrnuje plánování, výběr a nasazení vhodných pracovníků na dané místo, hodnocení práce, systémy odměňování, pracovní podmínky, kvalifikaci a rekvalifikaci pracovníků a mnoho dalších personálních činností. Jednotlivé personální činnosti jsou pak podrobněji popsány ve druhé kapitole.
- Vedení lidí – týká se primárně informačních procesů, které vyplívají ze vzájemné komunikace pracovníků v rámci vztahů nadřízenosti a podřízenosti a také spolupráce. Jedná se o způsoby koordinace, motivace a tvůrčí vedení lidí.
- Kontrola – neboli zhodnocení a změření kvality a kvantity výsledků, a to jak konečných, tak i průběžných. Jednoduše řečeno, jde o porovnání plánu s realitou.

b) Průběžné manažerské funkce

- Analýza – tato manažerská funkce slouží k pochopení podstaty řešeného problému. V praxi to znamená proces rozložení složitého celku na jednodušší části.
- Rozhodování – jedná se o řešení problému, kdy se musí manažer rozhodnout mezi dvěma a více variantami řešení problému.
- Implementace – neboli realizace. Je proces realizace plánované myšlenky. (Studentské, 2022)

Na závěr k manažerským funkcím je potřeba zmínit vztah mezi funkcemi sekvenčními a průběžnými. Sekvenční manažerské funkce jdou postupně za sebou tak, jak je manažer vykonává a funkce průběžné jimi prostupují. Jinak řečeno, v každé jednotlivé sekvenční manažerské funkci musí subjekt analyzovat, rozhodovat se a implementovat neboli provádět i funkce průběžné. Pro jasnější pochopení tohoto vztahu slouží obrázek 1. (Čermák, 2020)



Obrázek 1: Sekvenční a průběžné manažerské funkce

Zdroj: (Čermák, 2020)

1.2 PODNIKATELSKÁ ČINNOST

Podnikatelská činnost neboli podnikání, je činnost, která je vymezena zákonem a směřuje k dosažení zisku. Jinými slovy „*je to soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.*“ (Hospodářská komora České republiky, 2018)

Osoba, která vykonává podnikatelskou činnost se pak nazývá podnikatel. Nový občanský zákoník (dále jen NOZ) v paragrafu 420 podnikatele definuje takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012, s. 90)

Na počátku podnikatelských aktivit je důležité vybrat si právní formu podnikání. Tyto formy máme dvě a jsou to podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

Podnikání fyzických osob je podnikání jednotlivce vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Fyzické osoby mohou podnikat buď na základě živnostenského listu, nebo na základě výpisu z živnostenského rejstříku. Podnikatelský subjekt může až od momentu zápisu do živnostenského rejstříku.

Při **podnikání právnických osob** vzniká úplně nový subjekt. Může to být komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo, evropská společnost anebo evropské hospodářské zájmové sdružení. Osoby, které společnost zakládají mají povinnost sepsat společenskou smlouvu a společnost oficiálně vzniká až zápisem do obchodního rejstříku. Jednotlivé právní formy právnických osob se od sebe liší počtem zakladatelů, rozsahem a způsobem ručení vlastníků, velikostí základního kapitálu atd. Níže jsou jednotlivé formy podnikání právnických osob definovány. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 72)

- **Komanditní společnost (k.s.)** je osobní společnost, kterou zakládají dva nebo více společníků. Společníci se zde dělí na komanditisty a komplementáře. Komanditisté ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu a komplementáři ručí celým svým majetkem.
- **Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)** je také osobní společnost. Je to sdružení nejméně dvou osob, které ručí celým svým majetkem společně a nerozdílně. Statutárním orgánem jsou všichni společníci, pokud se ve společenské smlouvě nedohodli jinak.

- **Společnost s ručením omezeným** (s.r.o.) je kapitálovou společností, která může být založena jak fyzickými, tak i právníckými osobami. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, ale společníci pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Minimální hranice základního kapitálu u této společnosti je pouze 1,- Kč.
- **Akciová společnost** (a.s.) je rovněž kapitálovou společností. Zde je však základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Společnost může být založena jednou právníckou osobou nebo více zakladateli. Společnost ručí také za své závazky celým svým majetkem, ale akcionáři za závazky společnosti neručí. Založení této společnosti je kapitálově náročné, protože minimální hranice základního kapitálu jsou buď 2 000 000,- Kč, nebo 80 000,- EUR.
- **Družstvo** je společenství neuzavřeného počtu osob, které je zakládáno za účelem vzájemné podpory vlastních členů či podnikání. Družstvo má nejméně tři členy. Družstvo ručí za své závazky celým svým majetkem a na základním kapitálu se podílí všichni členové svými členskými vklady. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 74-77)
- **Evropská společnost** (ES) je mezinárodně uznávanou právní formou podnikání, která podléhá předpisům Evropské unie (dále jen EU). Základní kapitál společnosti musí být minimálně 120 000,- EUR a je rozvržen na určitý počet akcií. Sídlo této společnosti musí být na území EU.
- **Evropské hospodářské zájmové sdružení** (EHZS) je nadnárodní formou podnikání. Tato forma podnikání je právně upravena nařízením Rady č. 2137/85 a v ČR toto nařízení nabylo účinnosti 1.5.2004 (dnem vstupu do EU). Primárním cílem tohoto sdružení je umožnit podnikatelům přeshraniční partnerství. Činnost sdružení musí být stejná jako hospodářská činnost jeho členů. (Profispolečnosti, 2017)

Vzhledem k povaze vybraného podniku k analýze personálních činností je potřeba definovat ještě jeden pojem v oblasti podnikání. Jedná se o pojem **holding**. Holding je sdružení několika firem, přičemž jedna z těchto firem má vůdčí postavení (mateřská či holdingová společnost). Toto vůdčí postavení získá mateřská společnost nejčastěji držením majoritního podílu v ostatních (dceřiných) společnostech. Všechny obchodní společnosti, které tvoří holding, jsou právně samostatnými subjekty, holding jako takový sám o sobě nepředstavuje samostatný právní subjekt. Nicméně, při zpracování účetních závěrek je holding považován za jeden celek a musí zpracovávat konsolidovanou účetní závěrku. (Hardyn, 2022)

1.2.1 Podnik

Slovo podnik lze nejlépe definovat pomocí NOZ. Ten již nepracuje s termínem podnik (jak tomu bylo dříve u občanského zákoníku), ale nyní používá termín obchodní závod. Ten definuje v paragrafu 502 následovně. „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012, s. 109)

Synek (2006, s. 5) ve své knize podnik definuje takto: „*Podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání.*“

Každý podnik je obklopen vnějším světem, tedy okolím. Okolím podniku chápeme vše, co je za hranicemi podniku a vše, čím je podnik ovlivňován nebo co může ovlivnit. Je důležité si uvědomit, že vliv okolí na podnik je velmi silný, ale možnost podniku ovlivňovat toto okolí je omezená. Prvky, které tvoří okolí podniku jsou například geografické, sociální, ekonomické, ekologické, technologické či politické. (Synek, 2006, s. 13)

Důležitým bodem v této podkapitole je **vymezení klasifikace podniků**. Jedna taková klasifikace vychází z přílohy č. 1 Nařízení komise Evropské unie. Ta dělí podniky na mikro, malé, střední a velké podle tří kritérií. Jsou to **počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma** (velikost aktiv). Mikropodnik je vymezen jako podnik, který zaměstnává do 10 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR. Malý podnik je podnik, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. Střední podnik je pak podnik, který má do 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR. Podnik, který nespadá ani do jedné kategorie je pak považován za velký podnik. (CzechInvest, 2014)

Pro lepší přehlednost je rozdělení podniků podle Nařízení komise (ES) č. 800/2008 znázorněno níže v tabulce 1.

Tabulka 1: Klasifikace podniků podle Nařízení komise (ES) č. 800/2008

	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma
Mikropodnik	do 10 zaměstnanců	do 2 milionů EUR	do 2 milionů EUR
Malý podnik	do 50 zaměstnanců	do 10 milionů EUR	do 10 milionů EUR
Střední podnik	do 250 zaměstnanců	do 50 milionů EUR	do 43 milionů EUR
Velký podnik	Pokud nespadá ani do jedné kategorie.		

Zdroj: Vlastní zpracování dle (CzechInvest, 2014)

Co se týče nějaké klasifikace v České republice, tak tady má své metodické vysvětlivky Český statistický úřad. Ten dělí podniky také na mikro, malé, střední a velké, ale výhradně v závislosti na počtu zaměstnaných osob.

1.2.2 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky (dále jen MSP) tvoří ve struktuře všech firem drtivou většinu. MSP představují všude ve světě významnou součást vyspělé ekonomiky a jsou velice důležité pro společnost především z hlediska ekonomického výkonu a zaměstnanosti. Dále jsou popsány přínosy MSP. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018a)

Prvním přínosem MPS mohou být společenské přínosy. Mezi ně patří garance svobody a stabilizace společnosti. MSP totiž dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Lidé se v MSP učí přežít, učí se zodpovědnosti, jakýkoliv omyl pro ně znamená ztrátu z vlastní kapsy. Tito drobní podnikatelé nesou důsledky neúspěchu osobně. MSP stabilizují společnost, protože jakákoliv politická nejistota je pro ně zdrojem rizik. Dalším společenským přínosem MSP je reprezentace místního kapitálu. Pro MSP není typické, aby byly vlastněny někým ze zahraničí, proto firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál. Proto např. pokud stát chce ekonomicky oživit nějaký region, dělá to prostřednictvím podpory rozvoje MSP. Mnohé malé provozovny jako jsou kavárny, provozovny služeb atd., dotváří urbanizaci měst a vesnic

a oživují místní prostor, proto podle výstavby a také upravenosti těchto oblastí můžeme usuzovat, jakou úroveň rozvoje má místní MSP.

Druhým přínosem MSP jsou ekonomické přínosy. Jedním z nich je fakt, že MSP jsou protipólem monopolům. Dokáží rychle reagovat na změny v potřebách spotřebitelů. Dále MSP dokážou využít okrajové oblasti trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé. Dalším, velmi zajímavým, ekonomickým přínosem MSP je jejich flexibilita. Jejich provozní činnosti jsou méně náročné na energii a suroviny a administrativa těchto firem je o dost jednodušší. Z toho vyplývá, že MSP mnohem citlivěji reagují na potřeby trhu a také dosahují na konkurenční ceny i při výrobě v malých sériích. MSP jsou nedílnou součástí ekonomik po celém světě. Údaje se samozřejmě mohou lišit vzhledem k odvětvím a státům, ale v České republice se MSP podílí na tvorbě hrubého domácího produktu okolo 35 % a zabezpečují přes 60 % zaměstnanosti. Na vývozu se podílejí 45 % a na dovozu cca 55 %. (Veber a Srpová, 2012, s. 31-36)

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2021b) ve své zprávě o vývoji podnikatelského prostředí a MSP v roce 2019 zmiňuje následující:

- MSP jako celek reprezentují v České republice 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnávají skoro 60 % ekonomicky aktivních lidí.
- Podnikatelskou činnost v roce 2019 vykonávalo celkem 2 545 149 právnických a fyzických osob.
- Podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů byl v roce 2019 **99,8 %**.
- Podíl přidané hodnoty MSP činil 55 % a podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR činil 58,0 %.

(Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021b)

1.3 SHRNU TÍ PRVNÍ KAPITOLY

V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy z oblasti managementu a také manažerské funkce, které potřebuje ovládat každý manažer, aby mohl řídit podnik. Jednou z manažerských funkcí je i personalistika, které bude věnována celá následující kapitola.

Aby vůbec mohl manažer používat manažerské funkce, potřebuje místo (podnik), kde tyto funkce může uplatnit. Podniky jsou nejčastěji rozdělovány dle Nařízení komise (ES)

č. 800/2008 na mikro, malé, střední a velké. Toto rozdělení vzniká na základě kritérií, kterými jsou počet zaměstnanců, celkový obrat a bilanční suma.

Znalost toho, jak vznikají jednotlivé formy podnikání právnických osob, je pro podnikatele nepostradatelná. Ať se jedná o osobní společnost, kapitálovou společnost nebo družstvo, pokaždé je potřeba určitý minimální počet zakládajících osob a také je potřeba splnit určitou úroveň základního kapitálu. To vše je popsáno v podkapitole 1.2 Podnikatelská činnost.

2 PERSONALISTIKA

V této kapitole bude již vše zaměřeno na jednu z postupných manažerských funkcí – personalistiku. Slovo personalistika vzniklo z latinského *personalis*, což v překladu znamená osoba. Podle tohoto překladu je jasné, že se personalistika bude zabývat lidmi. Konkrétněji se jedná o osoby v podnikové praxi, čímž se personalistika částečně podobá managementu. (Altaxo, 2014a)

Definice tohoto pojmu zní: „*Personalistika je souhrn činností vedoucích k dosažení optimálního stavu, počtu i kvalifikace pracovníků na pracovišti.*“ (Altaxo, 2014a)

S termínem personalistika se často pojí i další termíny jako jsou personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají považovány za synonyma, ale čistě teoreticky to tak není. Dle teorie jednotlivé termíny označují rozdílné vývojové fáze či rozdílné koncepce personální práce. Termín personalistika je tudíž nejobecnější pojem a ostatní termíny jsou více konkrétní.

- **Personální administrativa** – Jedná se o historicky nejstarší pojetí personální práce. Toto pojetí chápalo personální práci jako službu, která zajišťovala administrativní procedury spojené se zaměstnáváním osob, pořizováním a aktualizací dokumentů týkajících se zaměstnanců a poskytováním těchto dokumentů řídicím pracovníkům. V tomto pojetí měla personální práce pasivní roli.
- **Personální řízení** – Tato koncepce se objevila na začátku druhé světové války. Začaly ji prosazovat podniky orientované na ovládnutí velké části trhu a na eliminaci konkurence. Tyto podniky chápaly, že jednou z cest k dosažení tohoto cíle je pečlivě vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Personální práce začala mít aktivní roli, tzn. vznikaly personální útvary, kde pracovali personální specialisté a podniky měly svoji personální politiku. Tato koncepce se ale věnovala pouze vnitroorganizačním problémům a personální práce byla vykonávána spíše na operativní úrovni. Neexistovaly dlouhodobé a strategické plány.
- **Řízení lidských zdrojů** – Je nejnovější koncepcí personální práce (50. a 60. léta minulého století). Člověk je zde považován za nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti celé organizace. Personální práce se zaměřuje i na vnější prostředí organizace, uplatňuje se zde strategický přístup a dlouhodobé plánování. Personální

práce v této koncepci již není v rukách specialistů, ale provádí ji vedoucí pracovníci, kteří mají k pracovníkům přeci jen blíže než personální útvar. (Koubek, 2015, s. 14-15)

2.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR

Personální útvar je dle Koubka (2015, s. 32) pracoviště, které je specializované na řízení lidských zdrojů. Toto pracoviště zajišťuje odbornou stránku personální práce a v této oblasti poskytuje také služby jak vedoucím pracovníkům, tak i jednotlivým zaměstnancům.

Úlohou personálního útvaru je pomoci organizaci dosáhnout stanovených cílů tak, že jí předkládá různé podněty a poskytuje rady ve všem, co se týká jejích zaměstnanců. Další úlohou je vytvoření takových pracovních podmínek, aby pracovníci co nejlépe využili své schopnosti a svůj potenciál, a to tak, že budou prospěšní nejen organizaci, ale budou z toho mít i vlastní užitek. Dalším, velmi obtížným úkolem personálního útvaru je určit, jakého člověka, s jakou kvalifikací, na jaké pracovní místo a na jak dlouho bude organizace v budoucnu potřebovat. Všem výše zmíněným a mnoha dalším úlohám personálního útvaru se odborně říká personální strategie a personální politika. (Armstrong, 2007, s. 65-66)

Personální politika je nástroj pro realizaci strategie lidských zdrojů. Tato politika definuje, jak se lidé v organizaci mají řídit a vést. Personální politika slouží také vedení organizace k vyjádření hodnot ve vztahu k lidem v organizaci a stakeholderům. Personální strategie a personální politika jsou provázány a kompletně tvoří celek. Proto je velice důležitá stabilní personální politika, jejíž odrazem je úspěšnost a dlouhodobá existence organizace. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 112)

Z šetření britské instituce poskytující služby v oblasti kolektivních pracovních vztahů, které bylo zaměřeno na povinnosti a odpovědnost personálních útvarů, vzešel výsledek, že personální útvary strávily 20 % času strategickými činnostmi, 30 % času poskytováním poradenských služeb, 40 % času administrativními a správními činnostmi a 10 % času ostatními činnostmi. (Armstrong, 2007, s. 65)

2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti jsou činnosti, které vykonává výše popsaný personální útvar. Tyto činnosti slouží k tomu, aby organizace byla výkonná, zvyšovala se její produktivita a obecně se zlepšovalo využití lidských, informačních, finančních a materiálních zdrojů. (Altaxo, 2014b)

Nejčastější rozdělení personálních činností je následující:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků,
- odměňování a motivace pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy a péče o pracovníky,
- personální informační systém.

Je logické, že míra vykonávání a věnování se těmto personálním činnostem závisí na velikosti podniku. Malé podniky některé personální činnosti mohou vykonávat zřídka nebo se jim vůbec nevěnují. Naopak velké podniky mají vykonávání všech těchto personálních činností na denním pořádku. (Koubek, 2015, s. 20-23)

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je dle Armstronga (2007, s. 277) soubor příbuzných úkolů, které vykonává daný pracovník a naplňuje tím tedy samotný účel pracovního místa. Pracovní místo je nejmenší jednotkou struktury organizace, které je obsazené jedním pracovníkem. Toto místo je tvořeno pracovními úkoly, pravomocemi, odpovědností atd.

Na to, jak vytvářet pracovní místa, existuje mnoho metod, ale v praxi si většinou společnost formuje pracovní místa sama. Formuje je buď dle svých vlastních potřeb, dle intuice vedoucích pracovníků nebo specifik firemního zaměření. Také je možné inspirovat se u větších firem s podobným zaměřením. Zde je ale otázka, zda se k požadovaným informacím vůbec dostaneme. U malých a středních podniků nemají vedoucí pracovníci tak odbornou kvalifikaci, aby dokázali vhodně sestavit pracovní místa, proto je běžné, že jsou pracovní místa vytvářena nahodile a pak se pracovní úkoly přizpůsobují aktuální potřebě. (Koubek, 2011, s. 42)

Analýzu pracovního místa můžeme chápat jako systematický postup, který vede ke stanovení kompetencí potřebných k vykonávání dané práce. Užitečnou pomůckou při této analýze mohou být následující čtyři okruhy informací o pracovníkovi.

První okruh zkoumá, čeho by měl pracovník dosáhnout neboli jaké jsou cíle pracovního místa. Tyto cíle jsou nejčastěji odvozeny z cílů firmy či nadřízené jednotky. Druhý okruh si klade otázku, co vlastně dělá. To znamená, jaký je rozsah jednotlivých činností a jak jsou důležité. Třetí okruh zkoumá, jaký by měl pracovník vůbec být, aby zapadal na konkrétní pracovní místo. Je potřeba vytvořit si představy o ideálním pracovníkovi s požadovanými kompetencemi. Posledním okruhem je otázka, co pracovník může způsobit. Tento okruh se zabývá mimořádnými událostmi v negativním i pozitivním smyslu, které by pracovník mohl způsobit. (Bělohlávek, 2016, s. 22)

2.2.2 Personální plánování

Hlavním účelem personálního plánování je zajistit potřebné množství pracovníků s dovednostmi, praxí a znalostmi, které jsou podnikem požadovány a tím tak přispět ke splnění stanovených cílů a také zabezpečit optimální rozmístění těchto pracovníků. (Mužik a Krpálek, 2017, s. 134)

Stejně jako každé jiné plánování v organizaci má i personální plánování stanovený časový horizont, na který se plány tvoří. Rozdělení těchto plánů, jejich časový úsek a pracovníci, pro které se tyto plány nejčastěji tvoří, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2: Časová dimenze personálního plánování

Druhy plánů	Časová perspektiva	Pracovníci
Dlouhodobé plány	5 let	Manažeři a vedoucí pracovníci
Střednědobé plány	1,5 – 2 roky	Odchody do důchodů
Krátkodobé plány	Do 1 roku	Brigádníci

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mužik a Krpálek, 2017, s. 134)

Kromě rozdělení plánů dle časového úseku, na který jsou tvořeny, můžeme personální plány dělit i například z hlediska obsahu. Zde se plány mohou dělit na plán získávání a výběru pracovníků, plán zaměstnanosti, plán odměňování a mezd, plán vzdělávání a rozvoje pracovníků, aj. (Mužik a Krpálek, 2017, s. 134)

Personální plánování se zaměřuje především na tři oblasti.

- **Plánování potřeby pracovníků:** jedná se o plánování poptávky po pracovních silách. Jde o odhad, jaké pracovníky, na jaké místo a v jakém množství bude podnik potřebovat v krátkodobém, ale i dlouhodobém horizontu.
- **Plánování pokrytí potřeby pracovníků:** zde podnik předvídá nabídku práce, tedy určuje odhad počtu pracovníků, které bude mít potenciálně k dispozici v krátkém i dlouhém období.
- **Plánování personálního rozvoje:** podnik vychází z plánování vzdělávání, odměňování, ale také z plánování penzionování a propouštění pracovníků. V této oblasti plánování podnik přispívá zabezpečení pracovních sil tím, že zvyšuje atraktivitu práce, pomáhá rozvíjet pracovní schopnosti a snižuje množství a intenzitu odchodů nespokojených pracovníků. (Šikýř, 2016, s. 86)

2.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Cílem této personální činnosti je získat takové množství a takovou kvalitu lidských zdrojů, které jsou potřeba pro uspokojení potřeby určitého podniku v oblasti personální. Tento cíl se samozřejmě pojí i s vynaloženými náklady, které by optimálně měly být co nejmenší. (Armstrong, 2007, s. 343)

Získávání a výběr pracovníků tvoří tři fáze:

- a) definování požadavků,
- b) nábor uchazečů,
- c) výběr uchazečů.

a) **Definování požadavků**

Definováním požadavků na pracovní místo vznikají představy o ideálním pracovníkovi. Tato část je velice důležitá, neboť její zanedbání může vést až k úplnému selhání celého projektu. Klíčovým předpokladem úspěšnosti je důkladně promyšlené určení požadovaných kompetencí, které by měly vycházet z firemních hodnot, organizační kultury a specifík konkrétního pracoviště.

Požadavky na pracovní místo by měly být vyjádřeny v popisu a specifikaci pracovních míst. V této specifikaci jsou definovány nejčastěji odborné zkušenosti, určité schopnosti, praxe,

vzdělání a další požadavky. Ty se samozřejmě liší podle toho, jaké pracovní místo je popisováno. (Bělohlávek, 2016, s. 30)

b) Nábor uchazečů

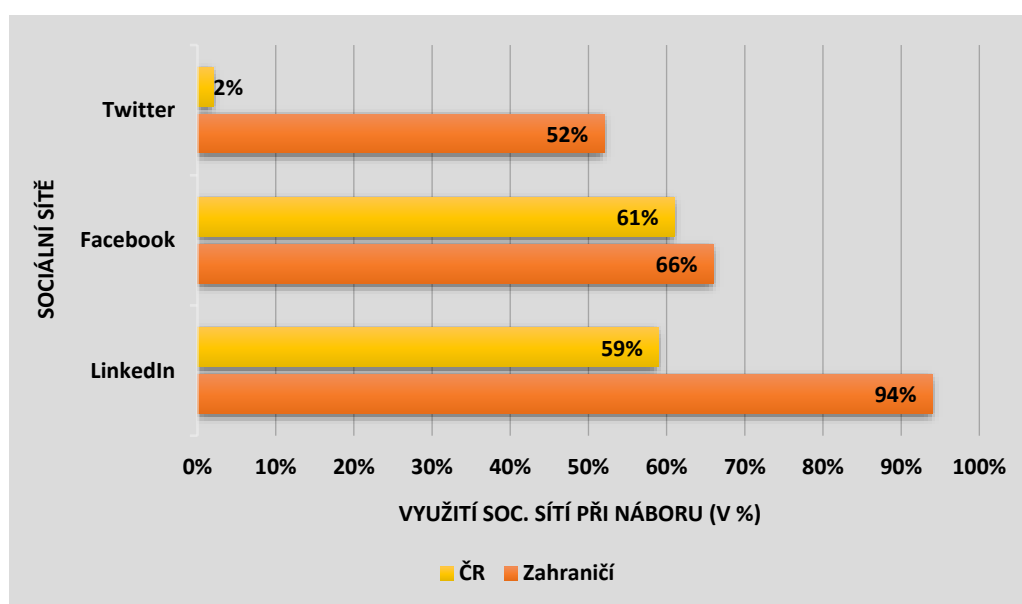
Druhou fází získávání a výběru pracovníků je nábor uchazečů. Tato fáze v sobě zahrnuje rozpoznání, vyhodnocení a následné využití nejvhodnějších pracovníků. Existují dva typy zdrojů, ze kterých si podnik může vybrat budoucího pracovníka. Jsou to **vnitřní zdroje** a **vnější zdroje**.

Pracovníci z vnitřních zdrojů jsou nízkonákladoví. Vedení organizace je zná a ví, co od nich může čekat. Tito pracovníci si již osvojili kulturní normy organizace. To, že se pracovník z vlastních řad posunul na lepší pozici, je také velikou motivací pro ostatní a ukazuje to, že si zaměstnavatel váží vlastních pracovníků. Nevýhodou může být to, že lidé z vnitřních zdrojů nepřinesou do podniku žádné nové přístupy, pohledy a inovace. (Bělohlávek, 2016, s. 31)

Při náboru z vnějších zdrojů má organizace k dispozici širokou paletu možností. Je zde možnost vybírat z volné pracovní síly na trhu práce, z úřadu práce a pracovních agentur, z různých veletrhů, na sociálních sítích, z absolventů škol či ze zahraničí.

Právě nábor přes sociální sítě je nejnovějším trendem. Mezi nejvyužívanější sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů patří Facebook, LinkedIn a Twitter. Tyto sítě jsou využívány jak k vyhledávání vhodných uchazečů o práci, tak i k inzerování volných pracovních míst. V roce 2014 americká společnost Jobvite provedla průzkum, který byl zaměřen na využívání sociálních sítí k náboru pracovníků. Tohoto průzkumu se účastnilo 1855 personalistů z různých odvětví. V České republice udělala stejný průzkum společnost Trexima s 270 personalisty, rovněž v roce 2014. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 302)

Výsledky těchto průzkumů můžeme vidět na obrázku 2.



Obrázek 2: Graf využívaných sociálních sítí při náboru pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 303)

Z tohoto obrázku je patrné, že společnosti v České republice pokulhávají za zahraničními (americkými) společnostmi ve využívání sociálních sítí k náboru pracovníků.

c) Výběr uchazečů

Poslední fází je výběr uchazečů. V této fázi podnik používá různé metody, podle kterých vybírá ideálního uchazeče na nabízené pracovní místo. Nejpoužívanější metody jsou v tomto bodě popsány.

Rozbor profesního životopisu je jakýmsi předvýběrem uchazečů. Umožňuje posoudit vzdělání a pracovní zkušenosti. Dále tento rozbor může upozornit na některá rizika (časté střídání pracovních pozic, nesouvislá pracovní kariéra). Personalisté by si měli u této metody zvolit klíčová kritéria a na jejich základě pak mohou protřídit velké množství zájemců.

Příjímací rozhovor je další, asi nejoblíbenější metodou pro výběr uchazečů. Jeho základem je správná volba otázek, které personalista klade uchazečům. Tyto otázky by se daly rozdělit do čtyř kategorií. Jsou to kategorie otázek, proč jste zde, co pro vás můžeme udělat, jaký jste a můžeme si vás dovolit? Nevýhodou této metody může být subjektivní hodnocení uchazečů.

Testy jsou velice objektivní metodou výběru uchazečů. Každý uchazeč má totiž stejné otázky a plní stejné úkoly. Testy mohou být znalostní, zaměřené na odborné či jazykové předpoklady nebo psychologické, orientující se na ověření intelektových schopností.

Assessment centra využívají modelových pracovních situací. Jedná se o nejmodernější metodu při výběru pracovníků. Modelové úlohy a situace se zaměřují na individuální i skupinové pracovní předpoklady. Ve srovnání s předchozími metodami se tato metoda nespolehá pouze na výpovědi nebo teoretickou znalost, ale kandidáti musejí také jednat a řešit simulované situace. (Urban, 2013, s. 24-27)

Po těchto třech fázích následuje již přijímání pracovníků. Pokud uchazeč přijme pracovní nabídku, nastupuje několik procesů přijímání. Prvním procesem je proces dokumentace, kdy personální oddělení shromažďuje dokumenty jako jsou doklad totožnosti, adresa, osvědčení o vzdělání, číslo bankovního účtu aj. Dalším procesem je proces ověření zaměstnání. Zde se shromažďují dokumenty o předchozích zaměstnavatelích a jejich referencích, které poskytují informace o chování kandidáta. Poté by se měl personální útvar ujistit, že uchazeč již rezignoval na svou současnou pozici, a to tak, že si vyžádá od uchazeče kopii o ukončení pracovního poměru u předchozího zaměstnavatele. Posledním procesem je zajistit plynulý nástup do práce, kdy uchazeč často prochází vstupní lékařskou prohlídkou a je seznámen s právy a povinnostmi, případně probíhá vstupní školení. (Rees a Smith, 2014, s. 150)

2.2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků navazuje na kontrolu jejich práce. Hodnocení neslouží však k okamžité korekci, nebo podpoře postupu zaměstnanců, ale ke shrnutí, rozboru a dokumentaci jejich výkonu, a to za určité období. Hodnocení pracovníků poskytuje základnu pro to, aby peněžní odměna byla spravedlivá. Dříve měla tato personální činnost špatnou pověst. Měla označení jako byrokratická, časově náročná činnost, avšak v důsledku tlaků na spravedlnost a rovnost při odměňování je tato činnost stále hojně využívána. (Armstrong, 2007, s. 541)

Z hlediska obsahu může být hodnocení zaměřeno na více složek. Základem je hodnocení pracovních výsledků a výkonů zaměstnance. Další složkou hodnocení z hlediska obsahu je hodnocení pracovního chování. Dále je možno hodnotit schopnosti a potenciál zaměstnance.

Toto hodnocení pak slouží jako podklad pro plánování kariéry, ale je často založeno na pouhém odhadu možností pracovníka, což může vést ke špatnému závěru.

Metod hodnocení pracovníků je mnoho. Zde jsou vypsány ty nejčastěji uplatňované metody.

- Hodnocení na základě cílů.
- Hodnocení na základě norem a standardů.
- Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic.
- Hodnocení na základě kritických případů.
- Personální a manažerský audit.

Hodnocení z hlediska času má také své rozdělení. **Průběžné hodnocení** slouží ke včasnému rozpoznání a řešení problémů. **Pravidelné hodnocení** slouží zase k dokumentaci a ke zhodnocení výkonu za uplynulé období. Také se využívá forma **hodnocení při ukončení projektu** nebo **hodnocení v průběhu a před ukončením zkušební doby**.

Cílem hodnocení pracovníků je určit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a také, jaká je další možnost jeho využití v podniku. (Urban, 2013, s. 57-61)

2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je činností personálního útvaru, jejímž cílem je zařadit správného pracovníka na správné pracovní místo. Tím budou optimálně využity pracovní schopnosti pracovníka. Personální útvar bere při rozmíst'ování pracovníků v potaz i jejich profesní a sociální potřeby. (Mužik a Krpálek, 2017, s. 140)

❖ **Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnitřní mobility**

- Povýšení pracovníka – pracovník je převeden na důležitější, náročnější a také zpravidla lépe placenou pozici. Zlepšuje se tak jeho postavení v organizační struktuře.
- Přeložení pracovníka na jinou práci nebo pracoviště – pracovník je přeložen na pracovní místo, které má velmi podobný charakter. Toto místo je tedy podobně platově ohodnoceno a v rámci postavení v organizační struktuře se postavení pracovníka nemění. Důvodem k přeložení pracovníka může být úspora zaměstnanců, ukončení výroby na pracovišti, aj.

- Přeřazení na nižší funkci – přeřazení pracovníka na nižší, tím pádem méně placenou pracovní pozici. V organizační struktuře jde o posun dolů. Příčinou může být neschopnost pracovníka vykonávat danou práci nebo zrušení pracovního místa, kdy v organizaci neexistuje volné rovnocenné místo.

❖ **Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnější mobility**

- Aktivní stránka – je tvořena řetězcem procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků z vnějších zdrojů (mimo organizaci). Rozmíst'ování je v tomto případě podobou obsazování volného pracovního místa.
- Pasivní stránka – je tvořena několika způsoby ukončování pracovního poměru. Jedná se o propouštění, penzionování, rezignaci a úmrtí. Propouštění je iniciované organizací a příčina může vzniknout jak na straně organizace (propuštění z důvodu nadbytečnosti) tak na straně pracovníka (porušování disciplíny, nedostatečný výkon). Pensionování může organizace ovlivnit pouze z hlediska načasování. Může dohodnout s pracovníkem předčasný důchod nebo odložený důchod, ale nemůže jednat proti vůli pracovníka. Rezignace je rozhodnutí pracovníka odejít z organizace a organizace má k dobru alespoň výpovědní lhůtu. (Koubek, 2015, s. 238-242)

2.2.6 Odměňování a motivace pracovníků

Pojem motivace vychází z latinského *movere*, což znamená pohyb, hybnost. Je to tedy hybná síla, která žene člověka k tomu něco udělat nebo dokázat. K pojmu motivace se vážou také pojmy motiv a stimul. Motiv je vnitřní pohnutka, která uvádí subjekt do pohybu. Určuje intenzitu a průběh dané aktivity. Stimul je vnější podnět, který má vliv na motivaci subjektu. (BusinessInfo, 2014)

Za základní nástroje pracovní motivace považuje Urban (2017, s. 15) **odměny a sankce**. **Odměna** je samozřejmě pozitivní motivací. Z pohledu vnitřních motivačních faktorů (nehmotných) je odměnou pro pracovníka například pocit, že je jeho práce pro organizaci důležitá, že jeho schopnosti rostou nebo že může o své činnosti rozhodovat sám. Této formy odměny může pracovník dosáhnout již v průběhu práce. Naopak vnější motivační faktory (hmotné, především finanční odměny) působí až po odvedené práci. Aby tedy působily jako motivátory, je potřeba, aby nebyly automatické, ale vážaly se na určité výsledky. **Sankce** je

naopak negativní motivací. Jedná se o trest v podobě nezískání nebo snížení odměny z důvodu, kdy pracovník svůj úkol nevykonával dobře nebo včas. Sankce je stejně jako odměna hmotného i nehmotného typu. Příkladem nehmotného typu sankce je kritika, která je většinou osob velmi nepříjemná.

Odměňování pracovníků je řízený proces, kterým organizace zajišťuje finanční i nefinanční ocenění svých pracovníků za jejich přispívání organizaci. Pokud si chce organizace udržet své kvalitní pracovníky, měla by pravidelně přehodnocovat její systém odměňování. Zkoumat, jestli je tento systém také dostatečný v oblasti uznání a ocenění, a hlavně, jestli vede ke spokojenosti pracovníků. Systém odměňování nejčastěji vychází ze strategie organizace. (BusinessInfo, 2014)

Rozlišujeme pět forem finančního odměňování. Jedná se o pevnou mzdu, odměnu vázanou na osobní schopnosti zaměstnance, pohyblivou složku mzdy, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody.

Pevná či **základní mzda** může být hodinová, týdenní nebo měsíční. Představuje zaručenou část individuální mzdy, jejímž hlavním cílem je udržet zaměstnance, a hlavně ocenit náročnost jeho práce. Ke zvýšení základní mzdy (s výjimkou plošného zvýšení mezd v celé organizaci) by mělo dojít při posunu zaměstnance na vyšší pracovní místo.

Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance je založena na hodnocení dlouhodobých pracovních výsledků a schopností a je přiznávána na delší období. Zaměstnanci může být však i odebrána na základě jeho hodnocení.

Pohyblivá či **výkonová složka mzdy** je vyplácena za splnění úkolu, jako odměna za zlepšovací návrhy nebo jako podíl na zisku organizace. Cílem této formy mzdy je stimulovat k vyšší výkonnosti či produktivitě. Vyšší podíl této formy mzdy ve vztahu k základní či celkové mzdě by měl být charakteristický pro pozice, kde schopnosti, úsilí a rozhodnutí pracovníka ovlivňují výsledek práce.

Mzdové příplatky dostává pracovník, jehož pracovní místo je specifické mimořádnými podmínkami. Toto pracovní místo tedy znamená zvýšené nároky na pracovníka.

Zaměstnanecké výhody jsou vázány na zaměstnanecký vztah k organizaci. Jsou tvořeny naturálními požitky, finančními příspěvky nebo cenovými zvýhodněními pro zaměstnance. Cílem je zvýšení pracovní spokojenosti a stabilita zaměstnanců. (Urban, 2017, s. 115-117)

2.2.7 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání (firemní) je jednoduše řečeno vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Toto vzdělávání je nejčastěji povinné a kvalifikační. Cílem firemního vzdělávání je získávat, zvyšovat, prohlubovat a udržovat kvalifikaci zaměstnance nebo pracovníka. Zahrnuje také rozvoj kompetencí vzdělávacích osob. Stručně by se dalo říct, že firemní vzdělávání je hledání a odstraňování rozdílů mezi tím co je, a tím, co je žádoucí. (Bartoňková, 2010, s. 11)

Stejně jako u ostatních personálních činností je i u vzdělávání pracovníků potřeba, aby mělo nějaký systém a probíhalo systematicky. Systém vzdělávání pracovníků je opakující se cyklus **analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání**. Zkušenosti nasbírané v předchozích cyklech se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak neustále zlepšuje. Systém vzdělávání pracovníků vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky, obecné politiky firmy, strategie a cílů firmy, aj. (Bartoňková, 2010, s. 110)

Aby vzdělávání pracovníků proběhlo úspěšně, musíme zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Správně zvolená metoda umožní pracovníkovi osvojit si požadované dovednosti, znalosti a schopnosti, které se projeví na jeho zvýšeném pracovním výkonu. (Šikýř, 2016, s. 142)

V tabulce 3 můžeme vidět formy a metody vzdělávání pracovníků.

Tabulka 3: Formy a metody vzdělávání pracovníků

Vzdělávání na pracovišti	Vzdělávání mimo pracoviště	E – learning
Instruktaž při výkonu práce	Přednáška	Multimediální vzdělávací programy
Asistování	Seminář	
Pověření úkolem	Demonstrování	
Rotace práce	Případová studie	
Koučování	Outdoorové aktivity	

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Šikýř, 2016, s. 143-144)

E – learning je nejnovější a velmi specifickou metodou, proto mu je věnován tento odstavec. Tato metoda je použitelná jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště a také jak

individuálně, tak i skupinově. Jedná se o alternativní metodu vzdělávání, kdy je školitel nahrazen informačními a komunikačními technologiemi. Velkou předností e – learningu je jeho atraktivnost a názornost vzdělávání. Všechny znalosti a tvrzení lze doložit grafy, obrázky, tabulkami, videem i audiem, což zaměstnává všechny lidské smysly a podporuje aktivní přístup ke vzdělávání. E – learning zajišťuje časovou i prostorovou nezávislost a pracovníci se tak mohou vzdělávat nezávisle na sobě. Nákladem při zavádění této metody je pořízení hardwaru (počítačů, serverů, sítí), základního softwaru (operačních systémů, internetových prohlížečů) a aplikačního softwaru (multimediálního vzdělávacího programu). (Šikýř, 2016, s. 144)

Po proběhnuté vzdělávací akci je samozřejmě důležité vyhodnotit přínosy a náklady vzdělávání. Některé cíle vzdělávání pracovníků jsou však obtížně měřitelné, proto je potřeba, aby nástroje a způsoby hodnocení byly stanoveny již na začátku vzdělávacího procesu. Oblastí hodnocení je široká škála prvků, nehodnotí se pouze obsah vzdělávací akce. Hodnotí se kontext neboli souvislost, za kterých se vzdělávání uskutečňuje. Dále se hodnotí výstupy, to znamená, co nového se pracovníci naučili. Také se hodnotí organizace vzdělávací akce, metody a techniky vzdělávání, proces vzdělávání a mnoho dalšího. Posledním a zároveň nejobtížnějším krokem hodnocení je měření vlivu vzdělávání pracovníků na firemní ukazatele jako je obrat, ziskovost, produktivita nebo kvalita. (Bartoňková, 2010, s. 182)

2.2.8 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Vztah obecně se vytváří při jakékoliv činnosti a při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s druhým. Pokud k tomuto kontaktu dochází na pracovišti, dostaneme pojem pracovní vztah. Pracovní vztah může nabývat neformální povahy, která odráží charakteristiky osobnosti účastníků a také formální povahy, která je upravovaná nejrůznějšími pravidly organizace.

Pracovní vztahy lze členit do následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a odbory či zaměstnaneckými sdruženími,
- vztahy mezi odbory či zaměstnaneckými sdruženími a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Jak můžeme vidět, liší se zde pojem pracovník a zaměstnanec. V praxi se tyto pojmy nerozlišují, ale v rámci teorie je zde rozdíl. Zaměstnanec je osoba, která má pracovní smlouvu, kdežto pracovník je osoba, která pro organizaci pracuje i v rámci jiného dokumentu (dohoda o provedení práce, leasing) anebo pracuje na základě členství či jmenování. Pracovník je tedy širší pojem než zaměstnanec. (Koubek, 2007, s. 326-327)

Péči o pracovníky se rozumí starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců/pracovníků. Jedná se o jeden z nástrojů vytváření pozitivních pracovních vztahů. Cílem této péče je samozřejmě dosažení příznivých podmínek pro zaměstnance, které se pak podepíší na jeho pracovním výkonu. V širším smyslu péče o pracovníky zahrnuje záležitosti pracovní doby, pracovního režimu a prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, rozvoje zaměstnanců nebo péče o životní prostředí.

Péči o zaměstnance/pracovníky provádí organizace buď na základě dobrovolnosti, nebo na základě povinnosti. **Povinná péče** vyplývá ze zákoníku práce (Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce) a zahrnuje následující povinnosti. První povinností je vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Dále se jedná o odborný rozvoj zaměstnanců, což zahrnuje školení, odbornou praxi absolventů a prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Další povinností je umožnit stravování zaměstnanců ve všech směnách. Poslední povinnou péčí vycházející ze zákoníku práce je vytvářet zvláštní pracovní podmínky pro některé zaměstnance jako jsou např. ženy, zaměstnanci se zdravotním postižením nebo zaměstnanci mladší než 18 let. **Dobrovolná péče** vychází z personální politiky organizace a jedná se o nějaké zaměstnanecké výhody, personální rozvoj a mnoho dalších služeb, které jsou poskytovány zaměstnancům na základě dobrovolnosti. (Šikýř, 2016, s. 149)

2.2.9 Personální informační systém

Personální informační systém je integrovaný systém, který je tvořen celoorganizačními sítěmi dat, informacemi, službami, databázemi, nástroji a transakcemi v oblasti lidských zdrojů a je vytvářený s podporou informačních technologií. Tento systém můžeme charakterizovat jako elektronickou personalistiku. I když je personální informační systém převážně v elektronické podobě, stále ještě existují dokumenty v papírové podobě. Jsou to dokumenty vyžadované legislativou jako jsou pracovní smlouvy, odměňování, pracovní úrazy nebo dokumenty o změnách pracovních podmínek. (Armstrong, 2007, s. 723)

Personální informační systém má řadu výhod:

- usnadňuje, urychluje a zkvalitňuje práci personálních pracovníků,
- umožňuje personálnímu útvaru propojovat, a hlavně poskytovat kvalitnější personální služby ostatním vedoucím pracovníkům,
- propojuje personální procesy s personální politikou napříč celou organizací, což zkvalitňuje personální řízení,
- snižuje náklady na personální práci, především náklady spojené s administrativou,
- mohou s ním pracovat i ostatní pracovníci organizace. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016 s. 358)

Personální informační systém má samozřejmě také i řadu problémů:

- neschopnost a neochota uživatelů informačního systému tento systém aktivně využívat a rozvíjet pro potřeby každodenní práce,
- nedefinovaná odpovědnost a nenaplněná očekávání od personálního informačního systému,
- technické problémy jako je častá poruchovost, dlouhá časová odezva, nemožnost změny současných personálních údajů nebo špatná spolupráce s okolními informačními systémy.

Velmi důležitým bodem, který organizace často přehlíží, je fakt, že personální informační systém musí být zaváděn s ohledem na specifické podmínky organizace a odrážet se od strategických cílů organizace. Personální informační systém by neměl být vnímán pouze jako nástroj automatizace personální práce, ale hlavně jako nástroj pro strategické řízení organizace. (Šikýř, 2016, s. 173)

Obsah informací v personálním informačním systému budou mít jednotlivé organizace samozřejmě různý. Nicméně každý informační systém by měl obsahovat alespoň základní typy informací v podobě údajů či dokumentů. Rozlišujeme čtyři typy informací. **Informace o pracovnících** je prvním z nich. Tento typ obsahuje údaje/dokumenty o pracovnících jako jsou osobní údaje, údaje o vzdělání, o kvalifikaci a dosavadní kariéře, údaje o pracovní funkci a povaze pracovního poměru či údaje týkající se odměňování, daní a srážek. Druhým typem jsou **informace o pracovních místech**. Zde by se měly vyskytnout údaje/dokumenty o kategorii a popisu pracovního místa, místo vykonávané práce, požadavky na pracovníka, zda

je pracovní místo obsazené, či neobsazené nebo zda je vhodné pro ženy či mladistvé. Dalším typem informací jsou **informace o personálních činnostech**, kde by se měly objevit údaje/dokumenty o použitých metodách vytváření a analýzy pracovních míst, o dotaznících používaných k hodnocení pracovníků, k analýze pracovních míst či k získávání pracovníků. Dále údaje/dokumenty o pracovním a disciplinárním řádu, o péči o pracovníky nebo vzory všech používaných dokumentů v personální práci. Posledním typem informací jsou **informace o vnějších podmínkách, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace**. Sem zapadají informace o situaci na trhu práce, o stavu a vývoji obyvatelstva, mzdové šetření, konkurenční nabídka práce či školské a zdravotnické statistiky. (Koubek, 2015, s. 367-370)

2.3 SHRNUÍ DRUHÉ KAPITOLY

Personalistika je jakýmsi systémem při řízení personální práce. Personalistika, stejně jako každá jiná funkce v organizaci, procházela postupným vývojem a různými pohledy či názory. Začalo to u pojmu personální administrativa, kdy personální práce měla pasivní roli a jednalo se o pouhou administraci v oblasti lidských zdrojů. Personální práce postupem času převzala aktivní roli, začaly vznikat personální útvary se specialisty a organizace měly i svoji personální politiku. V tomto okamžiku se personální práce nazývala personální řízení. Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce a zde se organizace začíná zajímat i o vnější prostředí a vytváří dlouhodobé plány při uplatňování strategických přístupů.

Personální činnosti jsou každodenní aktivity pracovníků personálního útvaru. Pokud se podíváme na jednotlivé personální činnosti a na pořadí, ve kterém jsou poskládány (podkapitoly 2.2.1 až 2.2.9), zjistíme, že je zde patrná logičnost v jejich pořadí. Vše to začíná u vytváření a analýzy pracovních míst. Pracovní místa musejí být definována, aby personální činnosti mohly pokračovat. Poté je na řadě plánování potřeby pracovníků, kdy tyto plány realizujeme získáváním a výběrem pracovníků. Poté, když už jsme pracovníky přijali a pracují, můžeme hodnotit jejich pracovní výkon. Hodnocení jejich práce je pak východiskem pro rozmístění a odměňování. Na základě hodnocení také analyzujeme potřebu vzdělávání pracovníků. Vytváření dobrých pracovních vztahů a péče o pracovníky slouží ke spokojenosti a tím pádem i k udržení pracovníků. Tento koloběh personálních činností uzavírá personální informační systém, bez kterého by se personální činnosti nemohly provádět efektivně.

3 ALKA HOLDING, SPOL. S R.O.

Tato kapitola je věnována společnosti, která byla zvolena pro analýzu personálního řízení. Jedná se o společnost s obchodním jménem ALKA HOLDING, spol. s r.o. (dále jen ALKA). Autor této práce bydlí nedaleko společnosti a je také známým společníkem ALKY, který mu vyšel vstříc s navázáním spolupráce při vypracování diplomové práce. V následujících podkapitolách je k dispozici základní charakteristika společnosti, organizační uspořádání, výrobní program, a nakonec závěrečné shrnutí poznatků.

3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

ALKA HOLDING, spol. s r.o. vznikla 14. října 1993 zápisem do obchodního rejstříku vedeným Krajským soudem v Hradci Králové. Společnost má sídlo v Chotěboři, což je město ležící 14 km od Havlíčkova Brodu v kraji Vysočina. ALKA je malou účetní jednotkou a nemá tedy povinnost ověření účetní závěrky auditorem.

Níže je popsána základní charakteristika společnosti a také na obrázku 3 můžeme vidět logo společnosti.



Obrázek 3: Logo společnosti

Zdroj: (Alka, 2019)

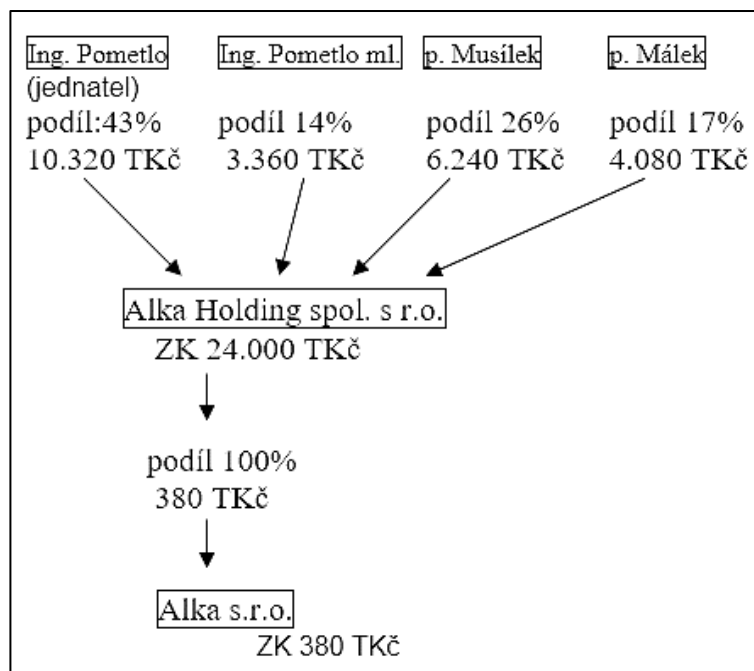
Název:	ALKA HOLDING, spol. s r.o.
Datum vzniku a zápisu:	14. října 1993
Spisová značka:	C 5095 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Sídlo:	Sokolohradská 360, 583 01 Chotěboř
Identifikační číslo:	498 14 664
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

- Předmět podnikání:
- truhlářství,
 - koupě zboží za účelem dalšího prodeje,
 - žárové a nežárové nanášení kovů a nekovů,
 - povrchové úpravy výrobků a polotovarů,
 - kovářství, zámečnictví, kovoobráběčství,
 - silniční motorová doprava nákladní – vnitrostátní (přerušeno od 07/2017),
 - ubytovací služby.

V tom rozhodující předmět činnosti: Truhlářství, Povrchová úprava kovů. (eJustice, 2022; Příloha k účetní závěrce, 2020)

3.2 ORGANIZOVÁNÍ

Jak vyplívá z názvu, ALKA HOLDING, spol. s r.o. je holdingovou společností, což znamená, že vytváří holding s ostatními (dceřinými) společnostmi. Na obrázku 4 jsou znázorněny vzájemné vztahy propojených osob ke konci roku 2020 a výše jejich podílů.



Obrázek 4: Vzájemné vztahy propojených osob ke konci roku 2020

Zdroj: (Příloha k účetní závěrce, 2020)

Z obrázku je patrné, že v roce 2020 měla ALKA HOLDING, spol. s r.o. stoprocentní podíl ve společnosti Alka s.r.o. a jedná se tedy o jedinou společnost, kterou ovládá. Tato společnost má jako předmět podnikání uvedeno truhlářství, podlahářství a také výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Její sídlo je rovněž v Chotěboři v kraji Vysočina.

Statutárním orgánem ALKA HOLDING, spol. s r.o. je pan Ing. Stanislav Pometlo, který je zároveň také jednatelem a ředitelem společnosti. Dozorčí rada v ALCE není stanovena. Společnost disponuje základním kapitálem 24 000 000,- Kč. Organizační uspořádání v ALCE by se dalo rozdělit na tři úseky. Jedná se o **zinkovnu, úsek ekonomický a dřevovýrobu**. Dřevovýroba je nejrozšířenějším úsekem ve společnosti a v tomto středisku probíhá také v menší míře i kovovýroba, a to z důvodu variabilních řešení při výrobě nábytku. V zinkovně a ekonomickém úseku mají nejvyšší postavení vedoucí daného úseku (pokud nebereme v potaz ředitele společnosti). Ti mají přímé vazby na své podřízené a organizování těchto úseků není tím pádem tolik náročné. Ekonomický úsek disponuje navíc personálním oddělením. Středisko dřevovýroby je podstatně větší a z hlediska vazeb a pravomocí rozsáhlejší. Ředitelem tohoto úseku je pan Vlastimil Pešek, který má pod sebou více vedoucích, jako je vedoucí zásobování nebo vedoucí výroby. Někteří vedoucí mají i své zástupce. Kompletní grafické vyjádření organizační struktury v ALCE, tedy organigram, je k dispozici v Příloze A.

3.3 VÝROBNÍ PROGRAM

Jak bylo zmíněno v podkapitole 3.1 Charakteristika společnosti, v ALCE fungují různé předměty činnosti. Hlavním předmětem činnosti jsou truhlářství a povrchová úprava kovů. Doplňkovými programy a službami jsou koupě zboží za účelem dalšího prodeje, kovářství, zámečnictví, kovoobráběčství a ubytovací služby.

Ve středisku dřevovýroby je hlavním výrobním programem výroba nábytku. V ALCE pracuje řada truhlářů, montážních dělníků i projektantů, tudíž je společnost schopna zajistit kompletní servis od návrhu interiéru přes výrobu nábytku až po jeho montáž. Společnost nabízí kancelářský nábytek, atypický nábytek, jako je nábytek do hotelů, restaurací, škol, vybavení domů nebo zdravotnický nábytek. Dále se zaměřuje i na výrobu kuchyní na míru, kdy zajišťuje opět kompletní servis včetně elektrospotřebičů nebo baterií. Kovovýroba, respektive zámečnická dílna, se nachází ve středisku dřevovýroby a slouží k variabilnímu řešení při výrobě

nábytku. Dále společnost nabízí i samostatné využití kovovýroby jako je sváření, leštění, ohýbání, řezání apod.

Dalším úsekem v podniku je zinkovna. Zde se, kromě povrchové úpravy kovů pozinkováním, zinek i připravuje. Zaměstnanci v tomto úseku využívají metodu žárového zinkování. Jedná se o metodu, kdy se zinek zpracuje do tekutého stavu a při teplotě 450 °C se do něj namáčí různé ocelové a litinové díly. Mezi kovem a zinkem dojde k reakci a na materiálu se vytvoří ochranný povlak. Pozinkování slouží především jako ochrana proti korozi.

Jako doplňkové služby společnost nabízí lakování dřeva a kovu ve firemní lakovně. Také jsou ve společnosti otevřeni spolupráci s designéry, kdy jejich návrhy rozkreslí do výrobní dokumentace a realizují. A nakonec poslední doplňková služba, kterou je poskytování ubytovacích služeb na chatě v Jeseníkách.

Společnost se může chlubit dvěma certifikáty systému jakosti. Jedná se o certifikát ISO 9001:2008, který se dostává za splnění požadavků systému managementu kvality a o certifikát ISO 14001:2004, který se dostává za splnění požadavků systému enviromentálního managementu. Oba tyto certifikáty jsou platné pro předmět činnosti výroba nábytku, včetně atypického, zařizování interiérů, kovovýroba a žárové zinkování.

3.4 SHRNUTÍ TŘETÍ KAPITOLY

K analýze personálních činností byla vybrána malá společnost s hlavním předmětem podnikání truhlářství a povrchová úprava kovů. Jedná se o holdingovou společnost, která má stoprocentní podíl v dceřiné společnosti Alka s.r.o. a byla založena již roku 1993. Společnost má tři střediska (zinkovnu, ekonomický úsek, dřevovýrobu) a hlavními výrobními programy jsou tedy pozinkování kovových předmětů a návrh, výroba a montáž nábytku. Společnost má personální oddělení, což bylo vzhledem k povaze této diplomové práce klíčovým bodem při výběru.

4 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V ALKA HOLDING, SPOL. S R.O.

V následujících podkapitolách jsou zanalyzovány jednotlivé personální činnosti ve společnosti ALKA HOLDING, spol. s r.o. postupně se dozvíme činnosti a postupy personálního útvaru a dalších zainteresovaných stran u vytváření a analýzy pracovních míst, personálního plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků, odměňování a motivování pracovníků, vzdělávání pracovníků, vytváření dobrých vztahů ve společnosti, a nakonec, jaký personální informační systém společnost používá.

Ke zpracování této kapitoly autor čerpal informace analýzou interních dokumentů společnosti, jako je příloha k účetní závěrce, účetní závěrka, výroční zpráva, organigram společnosti a další interní dokumenty. Dále autor komunikoval informace se mzdovou a provozní účetní a vedoucí personálního oddělení, paní Romanou Frolovou a jedním ze společníků společnosti, panem Ing. Stanislavem Pometlem ml.

4.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

V ALCE neexistuje žádný systém, podle kterého by se vytvářela pracovní místa. Pracovní místa jsou tedy vytvářena dle aktuální potřeby a situace. Funguje to tak, že vedoucí, ať už dřevovýroby, nebo zinkovny, sdělí řediteli společnosti požadavek na vytvoření nového pracovního místa. Ředitel vyhodnotí situaci a rozhodne o vytvoření pracovního místa, nebo požadavek zamítne. V případě kladného závěru popis pracovního místa vytváří personální oddělení.

Popisy jednotlivých pracovních míst, jako je nábytkový truhlář, zinkař, montážník, jsou vytvořeny již mnoho let a jsou součástí vnitřních předpisů společnosti. Pokud je vytvářena nová pracovní pozice, popis pracovního místa vytváří již zmiňované personální oddělení, a to na základě požadavků vedoucího pracovníka. Respektive je vytvořena přímo pracovní náplň, která je dodatkem pracovní smlouvy. V Příloze B můžeme vidět pracovní náplň jako dodatek k pracovní smlouvě pro pracovní místo **Vedoucí výroby**.

4.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování by mělo být běžně v rukách vedoucích oddělení či ředitelů. V ALCE se však počet zaměstnanců plánuje víceméně podle počtu objednávek a zakázek. Podnik má samozřejmě jasně dané své kapacity a produktové možnosti, avšak občas se naskytne velice atraktivní zakázka a je potřeba rychle jednat. Pokud se naskytne zajímavá zakázka nebo obecně má podnik opravdu hodně zakázek, nabírají se brigádníci. V roce 2021 navázala společnost spolupráci s Vyšší odbornou školou, Obchodní akademií a Středním odborným učilištěm technickým v Chotěboři. Její žáci z oboru truhlář chodili do společnosti vypomáhat v rámci odborných praxí a dostávali za to mzdu. Ve většině případů jsou brigádníci přijímáni pouze na dobu určitou, protože po realizaci zakázky jejich potřeba upadá.

Problémem, se kterým se společnost dlouhodobě potýká, je klesání počtu zaměstnanců, jak je patrné z tabulky 4.

Tabulka 4: Průměrný počet zaměstnanců v ALKA HOLDING, spol. s r.o.

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Rok	Průměrný počet zaměstnanců
2002	86	2012	61
2003	80	2013	58
2004	78	2014	56
2005	79	2015	56
2006	79	2016	53
2007	75	2017	49
2008	71	2018	48
2009	64	2019	47
2010	61	2020	45
2011	62	2021	53

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ALKA HOLDING, spol. s r.o., interní dokumenty společnosti, 2022)

V tabulce je jasně vidět, že až na pár výjimek je trend průměrného počtu zaměstnanců klesající. Jak již víme, podnik má dvě výrobní střediska – dřevovýrobu a zinkovnu. Dřevovýroba měla na začátku pouze ve výrobě přes 30 zaměstnanců. Převážnou část výroby

tvořily velké zakázky výroby nábytku pro společnost Škoda Auto, proto byla potřeba hodně zaměstnanců. Postupem času však velké zakázky upadaly, a tak byli zaměstnanci propouštěni. V posledních letech je hlavním problémem sehnat mladé truhláře, protože zájem o tento obor je čím dál menší. Kovovýroba, která je součástí výrobního střediska dřevovýroby, se potýkala s úplně stejným problémem. V ALCE má vyráběný nábytek mnoho kovových prvků, a tak se zakázky na nábytek týkají i dělníků kovovýroby. Těch bylo na počátku 7, nyní tam pracuje pouze 1 zaměstnanec. Ve výrobním středisku zinkovny začínalo přes 20 lidí. Postupem let, a hlavně změn ve výrobě jich stačilo zaměstnávat stále méně a v současné době je v tomto středisku potřeba už jen pouze okolo 10 zaměstnanců.

Poslední roky jsou hlavním důvodem úbytku zaměstnanců odchody do důchodů. Jelikož je průměrný věk zaměstnanců ve výrobě vysoký, podnik počítá již dnes s dalšími odchody do důchodů v blízké době. Tento problém se podnik snaží řešit přijímáním nových mladých lidí, což můžeme vidět i v tabulce 4, kde se v roce 2021 zvýšil počet zaměstnanců na 53 právě díky přijetí nových mladých zaměstnanců.

Plánování rozvoje zaměstnanců je v podniku povinností díky certifikátu ISO 9001, podle něhož má podnik právě povinnost vytvářet plány školení pro jednotlivé úseky. Jedná se hlavně o školení v oblasti dodržování kvality při výrobě. Dále se pravidelně plánuje školení pracovníků s vysokozdvihnými vozíky, školení svářečů, školení obsluhy jeřábů či školení všech zaměstnanců v BOZP.

4.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jak již víme z podkapitoly 2.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků, první část této personální činnosti se skládá ze tří na sebe navazujících fází, a to definování požadavků, nábor uchazečů a výběr uchazečů. Po tomto procesu se s přijatým uchazečem už jenom doladí různé náležitosti jako je např. vstupní lékařská prohlídka.

a) Definování požadavků

V ALCE začíná celý proces tím, že vedoucí daného úseku napíše své požadavky na přijetí nového zaměstnance e-mailem na personální oddělení. V tomto e-mailu plně definuje své představy o ideálním zaměstnanci, požadavky na pracovní místo apod. Přiřazený personalista začne připravovat nábor.

b) Nábor uchazečů

Jak již víme z teoretické části této diplomové práce, volná pracovní místa mohou být obsazována buď z vnitřních zdrojů (současní zaměstnanci), nebo z vnějších zdrojů. ALKA získává nové zaměstnance převážně z vnějších zdrojů. Volná pracovní místa společnost inzeruje přes portál úřadu práce nebo na internetových stránkách od seznamu (Spráce.cz, Sbazar.cz). V Příloze C můžeme vidět inzerát na nábor truhláře. ALKA se nebojí ani spolupráce s odbornými středními školami, jejíž žáci chodí do společnosti vypomáhat v rámci odborných praxí. Příkladem může být spolupráce s Vyšší odbornou školou, Obchodní akademií a Středním odborným učilištěm technickým v Chotěboři. Personální agentury společnost k náboru nových pracovníků zatím nevyužívá.

c) Výběr uchazečů

Dostáváme se k poslední fázi, kterou je výběr uchazečů. Zde společnost, respektive personální pracovník, vybírá pomocí různých metod nejvhodnějšího kandidáta na volné pracovní místo. Tato fáze je samozřejmě odstartována zájemci, kteří projeví o volné pracovní místo zájem. Personální pracovník si jednotlivě s každým zájemcem domluví termín a čas pohovoru. Při pohovoru používá personální pracovník **Dotazník uchazeče o zaměstnání** (viz Příloha D), kam si zapisuje všechny potřebné informace. Žadatel při pohovoru také předkládá svůj životopis. Součástí pohovoru mohou být i specifické doplňkové testy. Příkladem je výběr na pracovní pozici nábytkový truhlář, kdy zájemce musí při pohovoru dokázat i svoji orientaci v předložených montážních plánech.

Pokud má uchazeč předpoklady pro dané pracovní místo, vedoucí výroby rozhoduje o jeho přijetí, či nepřijetí. Většinou stačí jedno kolo pohovorů. U technickohospodářských pracovníků však nejsou výjimkou kola dvě, protože na tyto pozice má společnost značně více uchazečů.

Metody výběru uchazečů používá ALKA tedy tři. Jsou to přijímací pohovory, rozbor životopisů a pokud je to nutné vzhledem k pracovní pozici, tak i doplňkové testy či kontrolní otázky.

Když je výběr pracovníků u konce a vedoucí daného výrobního úseku vybere uchazeče, začíná proces přijímání. Jednou z podmínek přijímání je absolvování vstupní lékařské prohlídky. Prohlídku provádí smluvní lékař a jednotlivé pracovní pozice mají jiné požadavky

na vstupní prohlídky. U dělnických profesí je součástí vstupní prohlídky i třeba vyšetření zraku, plic nebo uší. V případě, že je dle lékařské zprávy uchazeč schopen na dané pracovní místo nastoupit, přidělený personalista připraví pracovní smlouvu, mzdový výměr a pracovní náplň. První den v práci je zaměstnanec povinen absolvovat školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP). Dále je seznámen s certifikáty ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a podepisuje souhlas s obecným nařízením o ochraně osobních údajů (GDPR).

4.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Personální útvar v ALCE má v systému hodnocení pracovníků na starosti pouze organizační stránku. Připravuje formuláře k hodnocení zaměstnanců, respektive se jedná pouze o formuláře pracovního hodnocení před ukončením zkušební doby, jak můžeme vidět v Příloze E. Dále samozřejmě uchovává záznamy o tomto hodnocení a zajišťuje, aby se nedostaly do nesprávných rukou.

Tento formulář vyplňuje vedoucí daného úseku, který tedy hodnotí nové zaměstnance před ukončením jejich zkušební doby. Výstupem tohoto hodnocení je vyjádření, zda novému pracovníkovi bude nabídnuta smlouva na dobu neurčitou, nebo bude po zkušební době smlouva rozvázána. Hodnocení se nijak neliší a nerozděluje podle pracovních pozic, je tedy pro všechny zaměstnance ve všech úsecích společnosti stejné.

Vedoucí pracovníky hodnotí ředitel společnosti, který jim stanoví na začátku roku nebo před začátkem určitého projektu cíle, a pak průběžně i pravidelně hodnotí jejich výkon, a to, zda daných cílů dosáhli, či nikoliv. Průběžné hodnocení je důležité z hlediska toho, aby se včas rozpoznal nějaký problém nebo chyba, která se v průběhu práce může vyskytnout. Pravidelné hodnocení je pak základním hodnotícím materiálem po ukončení určitého období nebo projektu. Bohužel, bližší informace k hodnocení vedoucích pracovníků ředitel společnosti neposkytl, takže se budeme muset spokojit pouze s těmito informacemi.

4.5 ROZMÍSTĚVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Rozmíst'ováním pracovníků se ve společnosti zajišťuje správné obsazování pracovních míst správnými lidmi. Z teoretické části víme, že se rozmíst'ování může zajišťovat v rámci vnitřní nebo vnější mobility.

❖ **Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnitřní mobility**

V rámci vnitřní mobility mohou nastat tři případy. Buď je zaměstnanec povýšen, nebo je přeložen na jinou práci či pracoviště, nebo je naopak přeřazen na nižší funkci. Kompetence k těmto třem případům mobility jsou odlišné. O přesunu zaměstnanců rozhoduje vedoucí daného úseku, protože má nejlepší přehled o tom, kde je zrovna zaměstnanec potřeba, kde výroba vázne. O povýšení rozhoduje ředitel společnosti, protože s povýšením jdou ruku v ruce i lepší finanční ohodnocení, větší kompetence nebo např. větší pole působnosti, a tak je potřeba vše náležitě zdokumentovat na různých odděleních společnosti a největší rozhled má právě ředitel.

❖ **Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnější mobility**

Zde, jak už víme, rozlišujeme aktivní stránku a pasivní stránku. Aktivní stránkou je získávání pracovníků z vnějších zdrojů (více o této problematice v ALCE viz podkapitola 4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků).

Pasivní stránku tvoří propouštění, penzionování, rezignace nebo úmrtí. O tom, zda se bude propouštět rozhoduje ředitel společnosti po projednání s vedoucími daných úseků. Ředitel se při propouštění rozhoduje podle výsledků firmy za dané období. V případě penzionování zaměstnanci sepisují dohody o ukončení pracovního poměru. Společnosti přidává hodně kladných bodů fakt, že zde pracuje spousta lidí i při důchodu. Pokud zaměstnanec sám podá výpověď, čeká se na vypršení výpovědní doby nebo se lze domluvit na ukončení dohodou, které personální oddělení sepíše společně se zaměstnancem.

Po ukončení pracovního poměru jakýmkoliv výše zmíněným způsobem zaměstnanci odevzdají veškeré pracovní pomůcky svým nadřízeným. Pokud měli předměty, za které mají hmotnou odpovědnost, vrátí je na personální oddělení, které zapíše do systému, že předměty byly vráceny. Dále jsou zaměstnanci posláni na výstupní lékařskou prohlídku a dostanou všechny nezbytné dokumenty, jako je např. zápočtový list, potvrzení o příjmu nebo potvrzení na úřad práce.

Zápočtový list obsahuje následující informace:

- zaměstnavatel – ALKA HOLDING, spol. s r.o.;
- zaměstnanec – datum narození, adresa, maximální dosažené vzdělání, potvrzení o délce zaměstnání, profesi, zdravotní pojišťovna, závazky a pohledávky vůči zaměstnavateli;

- údaje pro ekonomický úsek (pracovní neschopnost, srážky ze mzdy);
- průměrná mzda za hodinu, průměrný hrubý a čistý měsíční příjem, sleva na dani, odstupné.

4.6 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Odměňování je v ALCE hlavně finančního charakteru. Hlavní složkou odměny je mzda, která se stanovuje při nástupu zaměstnance. Odměny a mzdy vycházejí z interních dokumentů společnosti. Každý zaměstnanec dostává svůj mzdový výměr. Mzdu jako takovou můžeme rozdělit podle úseků. Zaměstnanci v ekonomickém úseku, dřevovýrobě a kovovýrobě mají fixní mzdu, která se skládá ze základní (pevné) mzdy a variabilní složky – prémie (bude popsána v následujícím odstavci). Tato mzda se odvíjí od odpracovaných hodin. Zaměstnanci v zinkovně však dostávají úkolovou mzdu, což znamená, že jejich mzda se odvíjí od každé jednotky odvedené práce. Těto formě mzdy se říká také pohyblivá či výkonová, protože nezáleží na odpracovaných hodinách, ale na výkonu (počtu udělaných kusů). Je to právě z důvodu hromadné výroby na počet kusů v tomto pracovním úseku.

Prémie navyšují základní mzdu zaměstnance. Jak už bylo zmíněno, prémie je variabilní složkou mzdy, a tak se může také i snižovat. Zaměstnancům se může krátit podle odpracované doby a samozřejmě při neplnění povinností se pokráčí. Prémie dostávají zaměstnanci za přesčasy, za výjezdy na nějakou montáž a pokud udělají něco nad rámec svých povinností.

V ALCE je také poskytováno mnoho zaměstnaneckých výhod, což posiluje pracovní spokojenost zaměstnanců a přispívá k menší fluktuaci. Zaměstnanecké výhody jsou:

- příspěvek na penzijní a životní připojištění,
- příspěvek na dopravu,
- služební vozidla pro obchodní zástupce a vedoucí pracovníky,
- možnost výroby nábytku za nižší ceny, než jsou ceny prodejní,
- objednání jídla u externího dodavatele,
- odměny při speciálních příležitostech (Vánoce, výročí založení společnosti).

4.7 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vzdělávání (školení) zaměstnanců je další personální činností vykonávanou v ALCE. Úkolem vzdělávání je udržovat dosavadní kvalifikační úroveň zaměstnanců, dalším úkolem je tuto úroveň prohlubovat a zvyšovat. Ve společnosti se vyskytují obě formy vzdělávání, které byly popsány v teoretické části (konkrétně v podkapitole 2.2.7 Vzdělávání pracovníků). Jedná se tedy o vzdělávání na pracovišti a o vzdělávání mimo pracoviště.

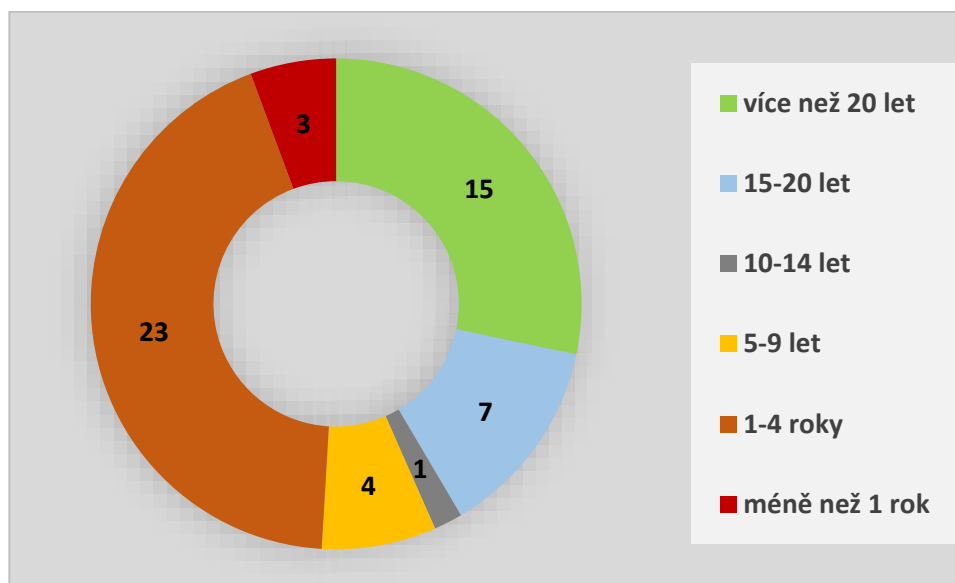
Na pracovišti se vzdělávají noví zaměstnanci. Těm je potřeba vysvětlit a ukázat obsluhu strojů, práce s různými nástroji apod. Toto zaučení provádí zkušenější zaměstnanec, který v podniku pracuje delší dobu. Zkušenějšího zaměstnance k zaučení nových zaměstnanců přiřazuje vedoucí daného úseku a zaměstnanci za to samozřejmě náleží určitá výše prémie. Tuto metodu vzdělání jsme si dříve pojmenovali jako instruktáž při výkonu práce. Dále na pracovišti probíhají každoročně různá školení. Jedná se o školení práce s vysokozdviznými vozíky, školení svářečů, školení obsluhy jeřábu a výtahů. Tato školení jsou aplikována metodou asistování, kdy zaměstnanec již musí mít nějaké dovednosti a znalosti a asistuje školiteli při výkonu práce. Jednou za dva roky se v podniku koná školení BOZP a školení Požární ochrany (PO). Tato dvě školení je nový zaměstnanec povinen absolvovat při prvním dni nástupu do práce.

Vzdělávání mimo pracoviště je formou využívanou pouze zaměstnanci z ekonomického úseku. Ti si vzdělávání zajišťují sami, ale vše musí schválit ředitel společnosti. Školení se týká především aktuálních změn v oblasti DPH, daně z příjmu, zákoníku práce apod. Tato školení povinná nejsou, ale na pracovních pozicích v ekonomickém úseku je potřeba znát aktuální změny, které jsou potřeba k výkonu práce. Tato školení jsou častější než školení na pracovišti a konají se 2x až 3x do roka. Školení mají nejčastěji podobu přednášek, seminářů či demonstrování. Zaměstnanci na tato školení většinou odjíždějí z firmy do místa konání školení.

Ať už je školení na pracovišti nebo mimo pracoviště, všechna tato školení zajišťují externí firmy. Úkolem personálního oddělení je domluvit termín s externí firmou. Dále personální oddělení oznámí dotyčným zaměstnancům čas a místo školení. Vnitropodniková školení se nejčastěji konají přímo na pracovišti nebo v závodní jídelně. Pokud se jedná o školení, která absolvuje celá firma, musí být kvůli omezené kapacitě zaměstnanci rozděleni na skupiny. Nejčastěji jsou skupiny tvořeny podle výrobních úseků, aby byla zajištěna plynulost mezi školením a prací na pracovišti.

4.8 PRACOVNÍ VZTAHY A PÉČE O PRACOVNÍKY

Vztahy na pracovišti ovlivňují dosahování cílů společnosti, což si společnost velmi dobře uvědomuje. V ALCE se snaží vytvářet příjemné klima a udržovat dobré vztahy na pracovišti, což vede ke spokojenosti zaměstnanců. Důkazem této snahy může být obrázek 5, kde můžeme vidět délku pracovního poměru v ALCE.



Obrázek 5: Analýza délky pracovního poměru ke konci roku 2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ALKA HOLDING, spol. s r.o., interní dokumenty společnosti, 2022)

Z obrázku lze vyčíst, že téměř polovina zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 10 let. Konkrétně 15 zaměstnanců je ve firmě přes 20 let, 7 zaměstnanců 15 až 20 let a 1 zaměstnanec 10 až 14 let. Také v obrázku můžeme vidět veliké zastoupení zaměstnanců s dosavadní délkou pracovního poměru 1 až 4 roky. Od těch si společnost slibuje, že zde vydrží dlouhodobě a v budoucnu nahradí generaci, která je nyní ve společnosti přes 15 let.

Kromě **povinné péče**, která vyplývá ze zákoníku práce a kterou společnost samozřejmě zajišťuje, je ve společnosti také zajišťována **dobrovolná péče**. Jedná se o řadu zaměstnaneckých výhod, které byly již popsány, ale pro připomenutí, jedná se o příspěvky na penzijní a životní připojištění, příspěvek na dopravu, služební vozidla pro vedoucí pracovníky a možnost výroby nábytku pro zaměstnance za nižší ceny. Dále společnost poskytuje možnost objednávání obědů od externího dodavatele nebo mají zaměstnanci možnost ranního objednání čerstvého pečiva. Další péčí v rámci dobrovolnosti je pořádání firemních večírků. Večírky se konají pravidelně 2x ročně, avšak poslední roky byly kvůli pandemii Covid-19 zrušeny.

Pracovní doba je ve společnosti pro všechny stejná. Jedná se o ranní směnu od 5:30 do 13:55. Přestávky jsou však různé. Všichni zaměstnanci mají nárok na 30minutovou přestávku na jídlo, ale dělníci v úseku dřevovýroby mají navíc 10minutovou bezpečnostní přestávku kvůli hluku. Tato bezpečnostní přestávka se musí ze zákona dodržovat. Týdenní pracovní doba v úseku dřevovýroby tedy činí 38 hodin a 45 minut (7,45 hodin denně), v ostatních úsecích týdenní pracovní doba vychází na 39 hodin a 35 minut (7,55 hodin denně). Pokud se zakázky časově nestíhají a zaměstnanci tak musejí chodit na přesčas, zůstávají v práci déle po pracovní době nebo chodí v sobotu.

4.9 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

ALKA používá personální informační systém Byznys od společnosti Solitea, a.s. Jedná se o systém na řízení malých a středních firem, tudíž je pro ALKU dostatečný. Systém umí evidovat data o zaměstnancích (osobní údaje), a tak jsou všechny informace rychle k dispozici na jednom místě. Dále systém zvládne automatizovat procesy, tudíž hlídá školení, čerpání dovolených, prohlídky atd. Byznys také zjednodušuje zpracování mezd, a tak mají zaměstnanci rychlý přístup k výplatním páskám. Po zavedení systému do provozu je možnost kontaktovat konzultanta firmy Solitea, a.s., který je zároveň i analytikem a programátorem, takže umí systém upravovat podle požadavků přímo na míru. Navíc s pořízením tohoto systému je v ceně zahrnuta i pravidelná údržba systému.

Tento systém má na starosti personální oddělení, které je odpovědné za zadávání dat do systému, za jejich pravdivost a hlavně aktuálnost, protože data se do systému vkládají průběžně a stejně tak se i průběžně vyřazují nebo upravují, podle pohybu lidského kapitálu ve společnosti. V systému jsou k dispozici informace o zaměstnancích (osobní údaje, údaje o vzdělání, údaje o pracovním poměru, aj.), informace o pracovních místech a různé dokumenty jako jsou dotazníky nebo hodnocení zaměstnanců.

4.10 SHRUTÍ ČTVRTÉ KAPITOLY

V ALCE se personální oddělení věnuje všem popsaným personálním činnostem dostatečně. Pracovní místa se vzhledem k velikosti podniku vytvářejí podle potřeby a aktuální situace. Pracovníky podnik získává převážně z vnějších zdrojů a vybírá je prostřednictvím pohovorů a analýzy předložených životopisů. Hodnocení pracovních výkonů probíhá spíše na

vedoucích pozicích a na nižších pozicích jsou hodnoceni pouze noví dělníci na konci zkušební doby. Odměňování je ve společnosti zajištěno jak základní, tak i výkonovou mzdou, záleží na povaze pracovního místa. Zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím různých školení, která jsou v podniku pravidelně realizována. Péče o zaměstnance je zajištěna prostřednictvím zaměstnaneckých výhod. Personální oddělení má k výkonu své práce k dispozici personální informační systém, který uchovává data o zaměstnancích a obecně urychluje a usnadňuje personální práci.

5 SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

V této kapitole jsou shrnuty získané poznatky, které se týkají personálního řízení ve společnosti ALKA HOLDING, spol. s r.o. V každé podkapitole je k dispozici tabulka, která porovnává teoretické poznatky s tím, jak personální činnosti ve společnosti skutečně probíhají. Pokud je mezi poznatky nalezen nějaký rozdíl, pod tabulkou jsou navržena opatření ke zlepšení dané personální činnosti.

5.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Celý kolotoč personálních činností začíná u vytváření a analyzování pracovních míst. Následující tabulka (tabulka 5) znázorňuje porovnání teoretických poznatků se skutečným stavem, z čehož následně vyplyne vyhodnocení této personální činnosti.

Tabulka 5: Vyhodnocení vytváření a analýzy pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst		
POŽADOVANÝ STAV (TEORETICKÝ)	SKUTEČNÝ STAV	VYHODNOCENÍ
Vytváření pracovních míst	Pracovní místa jsou vytvářena dle aktuální situace a potřeby. Pracovní úkoly jsou postupně přizpůsobovány potřebám společnosti.	U MSP je běžné nesystémové vytváření pracovních míst. Teorie se shoduje s praxí.
Analýza pracovního místa	Pracovní místo je pouze popsáno a tento popis je součástí vnitřních předpisů společnosti. Hlubší analýza pracovního místa neprobíhá.	Hlubší analýza pracovního místa vzhledem k velikosti podniku není potřeba.

Zdroj: Vlastní zpracování

Vytváření pracovních míst u MSP probíhá v drtivé většině nesystematicky, nahodile a podle pocitů a zkušeností vedoucích pracovníků. Tito pracovníci nemají odbornou kvalifikaci k vhodnému sestavování pracovních míst, proto jsou místa nejdříve vytvořena a pracovní úkoly se až postupem času mění a přizpůsobují. V ALCE, jakožto malé účetní jednotce, rovněž neexistuje systém na vytváření pracovních míst a místa se vytvářejí podle potřeb vedoucích pracovníků po dohodě s ředitelem společnosti.

Analýza pracovního místa je systematickým postupem, kdy hlubokým zkoumáním stanovujeme požadované kompetence na dané pracovní místo. Jelikož jsou v ALCE pracovní místa vytvářena dle potřeby, k novému pracovnímu místu je pouze vytvořen popis pracovního místa jakožto pracovní náplň, která je dodatkem k pracovní smlouvě. Vzhledem k velikosti podniku a nesystematickému vytváření pracovních míst je hlubší analýza pracovního místa zbytečná.

5.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Když jsou pracovní místa vytvořena, můžeme plánovat personální zabezpečení těchto pracovních míst. V tabulce 6 můžeme opět vidět porovnání požadovaného stavu a skutečných činností, které jsou prováděny v podniku.

Tabulka 6: Vyhodnocení personálního plánování

Personální plánování		
POŽADOVANÝ STAV (TEORETICKÝ)	SKUTEČNÝ STAV	VYHODNOCENÍ
Plánování potřeb, pokrytí potřeb a rozvoje zaměstnanců	Pracovní místa se vytváří dle situace, proto neexistují žádné plány na budoucí potřebu zaměstnanců. Vzniká zde ale problém se stárnutím zaměstnanců na již obsazených místech. Plánování rozvoje je zajištěno školením zaměstnanců.	V ALCE neplánují budoucí poptávku a nepředvídají nabídku na trhu práce. Velkým problémem je stárnutí organizace. Rozvoj zaměstnanců se shoduje s teorií.
Plány z hlediska obsahu	V ALCE se loni podařil plán navázání spolupráce se střední odbornou školou. Plánování rozvoje zaměstnanců je zajištěno díky certifikátu ISO 9001. Odměny jsou plánovány dle interních dokumentů.	Požadovaný stav se shoduje se stavem skutečným.

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo několikrát zmiňováno, ALKA je malou účetní jednotkou a vytváří pracovní místa nahodile podle svých potřeb. Proto nevěnuje pozornost plánování budoucích potřeb, ani nepředvídá budoucí nabídku na trhu práce. Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti (až na pár výjimek) klesá každým rokem. Dříve to bylo způsobeno především upuštěním od větších zakázek, a tím pádem opadla potřeba zaměstnávat tolik lidí. V posledních letech se ale ve

společnosti projevily veliký problém, a tím je stárnutí organizace. Mnoho lidí proto v nedávné době odešlo do důchodu a v ALCE již dnes počítají s dalšími odchody v brzké budoucnosti. Společnost si je vědoma tohoto problému a začíná ho řešit přijímáním nových mladých lidí. Aby se předcházelo této situaci, návrhem na zlepšení v této oblasti je zachování spolupráce s Vyšší odbornou školou, Obchodní akademií a Středním odborným učilištěm technickým v Chotěboři. Dále autor doporučuje navázat spolupráci s dalšími středními odbornými školami, aby se společnost dostávala stále více do povědomí mladých lidí. Kromě odborných škol a učilišť, kde je veliké množství potenciálních zaměstnanců do výroby, by společnost mohla navázat spolupráci i se školami ekonomického zaměření či s vysokými školami. Jelikož má společnost ekonomický úsek, může nabízet absolvování praxí i v tomto úseku či na různých akcích pořádaných vysokými školami může nabízet možnost spolupráce na bakalářských a diplomových pracích. Těmito aktivitami by se společnost dostávala do povědomí mladých lidí a mohl by se tím vyřešit problém stárnutí organizace.

5.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Realizaci personálního plánování podnik již získává nové zaměstnance. Tento proces začíná definováním požadavků, jakého zaměstnance podnik potřebuje. Poté probíhá nábor, kdy uchazeči předkládají své životopisy a pracovní zkušenosti. Po náboru podnik vybere nejideálnějšího kandidáta na volné pracovní místo a doladí s tímto kandidátem nezbytné kroky pro jeho přijetí. V tabulce 7 jsou popsány teoretické přístupy, skutečný stav v podniku a vyhodnocení této personální činnosti.

Tabulka 7: Vyhodnocení získávání, výběru a přijímání pracovníků

Získávání, výběr a přijímání pracovníků		
POŽADOVANÝ STAV (TEORETICKÝ)	SKUTEČNÝ STAV	VYHODNOCENÍ
Definování požadavků	Vedoucí daného úseku sdělí své požadavky personálnímu oddělení.	Teoretické poznatky se shodují se skutečným stavem.
Nábor uchazečů	Obsazování volných pracovních míst probíhá většinou z vnějších zdrojů. Společnost podává inzeráty na internetové stránky nebo spolupracuje s odbornou střední školou.	Teorie mluví o vnitřních a vnějších zdrojích. ALKA obsazuje pracovní místa převážně z vnějších zdrojů, což je absolutně v pořádku.

Výběr uchazečů	Pohovory, předkládání životopisů, specifické doplňkové testy.	Všechny tyto používané metody výběru ve společnosti popisuje i teorie.
Přijímání pracovníků	Proces přijímání začíná dokumentací zaměstnance a absolvováním vstupní lékařské prohlídky. V den nástupu zaměstnanec absolvuje školení BOZP, podepisuje souhlas s GDPR a je seznámen s certifikáty.	Skutečný i požadovaný stav se shodují.

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí daného úseku, či ředitel dřevovýroby sdělí všechny své požadavky na personální oddělení. To začne připravovat nábor uchazečů. Volná pracovní místa jsou inzerována na Spráce.cz, Sbazar.cz a na portálu úřadu práce. ALKA také spolupracuje se střední školou v Chotěboři, jejíž žáci zde mohou pracovat v rámci odborných praxí. Při výběru uchazečů probíhá pohovor, kde personalista používá dotazník uchazeče o zaměstnání. Žadatel předkládá svůj životopis a součástí pohovoru mohou být i doplňkové testy, které jsou sestaveny dle požadavků na pracovní pozici. Například na pozici nábytkový truhlář musí uchazeč prokázat, že se umí orientovat v montážních plánech. Po proběhnutých výběrových řízeních je vybrán nejlepší kandidát a pokud nabídku přijme, začíná proces přijímání. Personalista zde získává základní informace od budoucího zaměstnance, který také musí absolvovat lékařskou prohlídku. V den nástupu do práce je zaměstnanec povinen absolvovat školení BOZP a je seznámen s certifikáty společnosti.

5.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Další personální činností, která byla analyzována a nyní bude vyhodnocena, je hodnocení zaměstnanců. Tato činnost je právě zařazena až za přijímání zaměstnanců, protože teprve po přijetí a odvedené práci může podnik hodnotit pracovní výkon zaměstnance. Výsledky z analýzy hodnocení pracovníků jsou k dispozici v tabulce 8.

Tabulka 8: Vyhodnocení hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků		
POŽADOVANÝ STAV (TEORETICKÝ)	SKUTEČNÝ STAV	VYHODNOCENÍ
Průběžné hodnocení	Průběžné hodnocení provádí ředitel společnosti, který hodnotí pouze práci vedoucích pracovníků.	Společnost provádí průběžné hodnocení pouze na vedoucích pozicích.
Pravidelné hodnocení	Pravidelné hodnocení provádí ředitel společnosti, který hodnotí pouze práci vedoucích pracovníků.	Společnost provádí pravidelné hodnocení pouze na vedoucích pozicích.
Hodnocení při ukončení projektu	Tato hodnotící metoda se ve společnosti neprovádí.	O hodnocení při ukončení projektu nemá autor žádné informace.
Hodnocení před ukončením zkušební doby	Jediná prováděná metoda hodnocení dělníků ve společnosti. Personální útvar připravuje a ukládá formuláře k tomuto hodnocení. Hodnocení má na starosti vedoucí daného úseku.	Požadovaný stav se shoduje se skutečným stavem ve společnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce můžeme vidět, že průběžné i pravidelné hodnocení zaměstnanců je pouze v rukách ředitele společnosti, který hodnotí pouze vedoucí pracovníky. Pokud jdeme hierarchicky níže, další hodnocení mají na starosti vedoucí daných úseků, kteří hodnotí zaměstnance, ale pouze jenom ty, kteří jsou ve zkušební době. Na základě tohoto hodnocení se vedoucí pracovníci rozhodují, zda zaměstnanci ve zkušební době nabídnout smlouvu, nebo bude jeho práce ve společnosti ukončena.

Dle autora je hodnocení zaměstnanců v ALCE nedostatečné a návrhem na zlepšení by mohlo být pravidelné hodnocení všech zaměstnanců a na základě hodnocení by se pak určovala výše prémie, která je nyní vyplácena pouze za práci přesčas nebo za výjezd na montáž. Toto hodnocení by probíhalo jednou ročně a měli by ho na starosti vedoucí daného úseku. V Příloze F je k dispozici formulář osobního hodnocení, který by mohl vedoucí pracovník při hodnocení zaměstnanců používat. Tento formulář hodnotí zaměstnance pomocí bodů, podle jejichž počtu je pak stanovena výše odměny. Zapisovalo by se zde i slovní hodnocení a autor považuje za velmi důležitý bod, že ve formuláři se vyplňují i se zaměstnancem dohodnuté cíle zlepšení v oblasti výkonu či vzdělání. Nakonec je zde i místo pro vyjádření hodnoceného zaměstnance. S výsledky hodnocení by pak měl být zaměstnanec seznámen, vedoucí pracovník by mu měl

být schopen vysvětlit důvody, které vedly k těmto výsledkům, a hlavně, zaměstnanec by měl dostat prostor k tomu, aby se sám k výsledkům vyjádřil při hodnotícím rozhovoru.

5.5 ROZMÍSTĚOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Další analyzovanou personální činností, kterou tato podkapitola porovnává, je rozmístěování pracovníků. K vyhodnocení této činnosti nám opět poslouží tabulka (tabulka 9), kde je porovnán požadovaný stav se stavem skutečným.

Tabulka 9: Vyhodnocení rozmístěování pracovníků

Rozmístěování pracovníků		
POŽADOVANÝ STAV (TEORETICKÝ)	SKUTEČNÝ STAV	VYHODNOCENÍ
Rozmístěování v rámci vnitřní mobility	O přesunu zaměstnanců rozhoduje vedoucí daného úseku. O povýšení, nebo naopak o přeřazení na nižší funkci rozhoduje ředitel společnosti.	Vnitřní mobilita je popsána jak teoreticky, tak i ALKA tento typ rozmístěování využívá. Nejsou zde tedy žádné rozdíly.
Rozmístěování v rámci vnější mobility	Aktivní stránkou rozmístěování je získávání pracovníků z vnějších zdrojů, což již bylo popsáno v tabulce 7. Pasivní stránka má tři typy rozmístěování. Propouštění má na starosti ředitel společnosti, který se tak rozhoduje na základě výsledků firmy. Při penzionování zaměstnanci sepisují dohody o ukončení pracovního poměru. Pokud zaměstnanec podá výpověď, běží ze zákona výpovědní lhůta.	Požadovaný stav se shoduje s aktivitami ve společnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvnitř společnosti mají na starosti přesun zaměstnanců vedoucí pracovníci daných útvarů po dohodě s ředitelem společnosti. Zaměstnanci jsou přesouváni dle situace a požadavků na výrobu. Pokud je zaměstnanec povýšen, nebo naopak přeřazen na nižší funkci, rozhoduje tak pouze ředitel společnosti osobně, protože zde se tyto přesuny týkají i změny ve finančním ohodnocení zaměstnance.

V rámci vnější mobility je aktivní stránkou činnost získávání nových zaměstnanců. Pasivní stránku tvoří propouštění. To bylo v minulosti, vzhledem upuštění od větších zakázek,

celkem využívanou činností. Nyní se společnost potýká spíše s penzionováním, tedy odchody do důchodů. K tomuto problému je již popsán návrh na zlepšení v podkapitole 5.2 Personální plánování. Při podání výpovědi ze strany zaměstnance běží ze zákona výpovědní lhůta, která činí nejméně dva měsíce a slouží k tomu, aby si zaměstnavatel v této době mohl hledat náhradu, zatímco zaměstnanec, který podal výpověď, tuto dobu ještě stále pracuje.

5.6 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

V pořadí již šestou personální činností, která byla analyzována z pohledu teorie a z pohledu skutečného stavu ve společnosti, je odměňování a motivace pracovníků. Tato činnost je metodou syntézy opět shrnuta a vyhodnocena, viz tabulka 10.

Tabulka 10: Vyhodnocení odměňování a motivace pracovníků

Odměňování a motivace pracovníků		
POŽADOVANÝ STAV (TEORETICKÝ)	SKUTEČNÝ STAV	VYHODNOCENÍ
Odměny a sankce	Odměny jsou finančního charakteru a jedná se tedy o vnější motivaci. Jde o prémie za přesčas, za výjezd na montáž nebo za práci vykonanou nad rámec povinností. Při neplnění povinností jsou prémie pokráčeny.	Teorie i praxe se v tomto bodě shodují.
Základní mzda	Základní mzdu berou zaměstnanci v ekonomickém úseku a dřevovýrobě. Tato mzda se odvíjí od odpracovaných hodin.	Jedná se o jednu z forem finančního odměňování popsanou v teoretické části. Skutečný stav je tedy v pořádku.
Výkonová mzda	Výkonovou mzdu pobírají zaměstnanci v úseku zinkovny, neboť zde funguje hromadná výroba na počet kusů.	Další z forem finančního odměňování. Teorie i praxe se shodují.
Zaměstnanecké výhody	Příspěvek na penzijní a životní připojištění, příspěvek na dopravu, služební vozidla, možnost výroby nábytku za nižší, než prodejní ceny a mnoho dalšího.	Ve společnosti jsou poskytovány všechny druhy zaměstnaneckých výhod, které byly popsány i u požadovaného stavu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční odměny jsou variabilní složkou mzdy, která se tak neustále mění podle výkonů zaměstnance. Opakem odměn je sankce, která je v ALCE zajištěna krácením výše prémie při nedodržování či neplnění povinností. Základní mzdu, která se váže na počet odpracovaných

hodin, pobírají zaměstnanci v ekonomickém úseku a ve středisku dřevovýroby. Středisko zinkovny funguje na způsob hromadné výroby, je zde tudíž vyplácena mzda výkonová. Zaměstnaneckých výhod ve společnosti zajišťují dostatek a ve variabilním složení. Jedná se o finanční příspěvky na dopravu, připojištění, možnost objednání čerstvého pečiva či možnost výroby nábytku za nižší ceny.

Odměňování je v ALCE v porovnání s teorií v pořádku. Jelikož ale byla navržena zlepšení v oblasti hodnocení zaměstnanců (viz podkapitola 5.4 Hodnocení pracovníků), z něhož vychází právě odměňování, je potřeba tento návrh na zlepšení zmínit. Na základě pravidelného hodnocení by se ve společnosti již nevyplácely prémie pouze za přesčas nebo za výjezd na montáž, ale zaměstnanci by prémie pobírali i pravidelně na základě kladného hodnocení svého pracovního výkonu.

5.7 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

K udržení pracovního výkonu zaměstnanců, k jeho zvyšování a ke zlepšení flexibility dovedností, kdy zaměstnanec může být přesouván na jiná pracovní místa bez újmy na pracovním výkonu, k tomu všemu slouží vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců z pohledu teorie a z pohledu skutečného stavu ve společnosti současně s vyhodnocením porovnání těchto dvou pohledů je k dispozici v tabulce 11.

Tabulka 11: Vyhodnocení vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků		
POŽADOVANÝ STAV (TEORETICKÝ)	SKUTEČNÝ STAV	VYHODNOCENÍ
Vzdělávání na pracovišti	V ALCE se vzdělávají na pracovišti noví zaměstnanci pod dohledem zkušenějších zaměstnanců. Dále zde probíhají pravidelná školení pomocí instruktáže či asistováním.	Teoretické poznatky se shodují s poznatky z praxe.
Vzdělávání mimo pracoviště	Mimo pracoviště se vzdělává pouze ekonomický úsek. Jedná se hlavně o semináře a přednášky.	Mezi požadovaným a skutečným stavem nejsou rozdíly.
E – learning	Vzdělávání pomocí e – learningu ve společnosti neprobíhá.	Metodu vzdělávání pomocí e – learningu společnost nevyužívá.

Hodnocení vzdělávání	V ALCE se nijak zpětně nehodnotí proběhnutá vzdělávací akce.	Žádné hodnotící metody školení společnost nepraktikuje.
----------------------	--	---

Zdroj: Vlastní zpracování

V ALCE se prostřednictvím široké škály školení vzdělávají všichni zaměstnanci. Jedná se o vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Přesto si autor myslí, že vzdělávání zaměstnanců by se mohlo ještě rozšířit o kurzy cizího jazyka a také zapojit metodu e-learningu. Jedná se o ekonomický úsek, který by v případě zakázky pro zahraniční partnery byl schopen komunikovat anglicky. E-learning je metoda vzdělávání pomocí internetu. Odpadla by tedy potřeba jezdit na školení mimo organizaci a například kurzy cizího jazyka nebo kurzy v oblasti novel různých zákonů, které ekonomický úsek potřebuje nutně znát pro výkon své činnosti, by zaměstnanci absolvovali doma u svých počítačů. Kurz by probíhal tak, že by zaměstnanec prošel výukovou částí, kde by si sám zvolil tempo a čas potřebný na učení a pak by skládal závěrečný test, který by se dal použít jako doklad o absolvování kurzu.

5.8 PRACOVNÍ VZTAHY A PÉČE O PRACOVNÍKY

Předposlední personální činností jsou pracovní vztahy a péče o pracovníky. Syntéza získaných poznatků s vyhodnocením je k dispozici v tabulce 12.

Tabulka 12: Vyhodnocení pracovních vztahů a péče o pracovníky

Pracovní vztahy a péče o pracovníky		
POŽADOVANÝ STAV (TEORETICKÝ)	SKUTEČNÝ STAV	VYHODNOCENÍ
Povinná péče	Povinná péče vychází ze zákona č.262/2006 Sb. (zákoník práce). Proto ji společnost musí dodržovat.	Jelikož povinná péče vychází ze zákona, nejsou zde a ani nemohou být rozdíly mezi požadovaným a skutečným stavem.
Dobrovolná péče	ALKA poskytuje řadu zaměstnaneckých výhod jako jsou příspěvky na životní a penzijní připojištění, služební vozidla, výroba nábytku pro zaměstnance za nižší ceny nebo možnost objednání ranního pečiva.	Dobrovolná péče je péče poskytovaná nad rámec povinností a ve společnosti se zaměstnancům dostává především přes zaměstnanecké výhody.

Zdroj: Vlastní zpracování

Povinná péče o zaměstnance vychází ze zákoníku práce, proto se také nazývá péčí povinnou a musí ji dodržovat všechny podniky. Jde o povinnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky, zajišťovat odborný rozvoj zaměstnanců, umožňovat stravování zaměstnancům nebo vytvářet zvláštní pracovní podmínky pro ženy či mladistvé. Dobrovolná péče se v ALCE zajišťuje přes zaměstnanecké výhody, které byly v této práci již několikrát popsány. Požadovaný stav se tedy plně shoduje se stavem skutečným.

První povinností je vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Dále se jedná o odborný rozvoj zaměstnanců, což zahrnuje školení, odbornou praxi absolventů a prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Další povinností je umožnit stravování zaměstnanců ve všech směnách. Poslední povinnou péčí vycházející ze zákoníku práce je vytvářet zvláštní pracovní podmínky pro některé zaměstnance jako jsou např. ženy, zaměstnanci se zdravotním postižením nebo zaměstnanci mladší než 18 let.

5.9 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Dostáváme se k vyhodnocení poslední personální činnosti, kterou je personální informační systém. ALKA využívá systém Byznys a jaké informace tento systém umí evidovat nám ukazuje tabulka 13.

Tabulka 13: Vyhodnocení personálního informačního systému

Personální informační systém		
POŽADOVANÝ STAV (TEORETICKÝ)	SKUTEČNÝ STAV	VYHODNOCENÍ
Informace o pracovnících	Systém Byznys umí evidovat data o zaměstnancích jako jsou osobní údaje nebo dosažená kvalifikace.	Skutečný stav personálního informačního systému je dostatečný vzhledem k požadavkům.
Informace o pracovních místech	V ALCE vznikají pracovní místa dle potřeby a jsou brzy obsazena, informace o pracovních místech nemají vlastní složku, ale jsou pod daty o zaměstnancích.	Tyto informace jsou k dispozici pod daty o zaměstnancích, což je v pořádku.
Informace o personálních činnostech	V systému jsou uloženy různé dokumenty jako jsou dotazníky nebo hodnocení zaměstnanců.	Požadovaný stav a skutečný stav jsou ve shodě.
Informace o vnějších podmínkách, které ovlivňují podnik	Tyto informace nemá společnost v personálním informačním systému k dispozici.	Informace o situaci na trhu práce a o konkurenčních nabídkách

		nemá ALKA v personálním informačním systému k dispozici.
--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti funguje personální systém Byznys od firmy Solitea, a.s. V tomto systému jsou k dispozici základní informace o zaměstnancích, takže v případě potřeby s nimi může personální oddělení kdykoliv disponovat. Informace o pracovních místech jsou rovněž k dispozici, ale nemají vlastní složku. Tyto informace jsou v podsložce u složky o základních informacích o zaměstnancích. Dále personální oddělení ukládá do systému různé typy dokumentů jako jsou dotazníky či dokumenty o hodnocení zaměstnanců před ukončením zkušební doby. Jediné, co systém Byznys neumí, je shromažďování informací o vnějších podmínkách, které ovlivňují podnik, jako jsou např. informace o situaci na trhu práce, o vývoji obyvatelstva nebo situace ve školství. Návrhem na zlepšení je tyto informace získávat vlastní analýzou vnějšího prostředí, kterou by i tak měla každá společnost vykonávat, pokud chce zůstat dlouhodobě konkurenceschopná.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat personální činnosti ve vybraném podniku. Metodou syntézy shrnout zjištěné poznatky a v případě zjištěných nedostatků navrhnout možná opatření.

První část diplomové práce, tedy kapitoly 1 a 2, jsou kapitoly čistě teoretické. V první kapitole jsou popsány základní pojmy z oblasti managementu a manažerské funkce. Dále je zde popsána podnikatelská činnost a definovány různé typy podniků. Zaměřuje se zde také na význam malých a středních podniků. Ve druhé kapitole je již definována personalistika, jakožto jedna z manažerských funkcí, a její vývojové koncepce. Dále jsou zde teoreticky popsány jednotlivé personální činnosti, které jsou východiskem pro tvorbu analýzy personálního řízení ve vybrané společnosti.

Třetí kapitola představuje vybranou společnost pro analýzu personálních činností. ALKA HOLDING, spol. s r.o. je malá společnost vyrábějící především nábytek. Dalším předmětem jejího podnikání je povrchová úprava kovů. Dále zde nalezneme organizační strukturu a výrobní program společnosti.

Čtvrtá kapitola již popisuje jednotlivé personální činnosti tak, jak jsou vykonávány ve vybrané společnosti. Analýza personálních činností byla provedena na základě studia poskytnutých interních materiálů společnosti a pomocí polostrukturovaného rozhovoru s personálním pracovníkem a jedním ze společníků společnosti. Autor nevidí žádné zásadní nedostatky při výkonu personálních činností ve společnosti, spíše by jenom navrhnul drobná doporučení, která by mohla pomoci ke zlepšení a zdokonalení personálního řízení.

V páté kapitole jsou metodou syntézy shrnuty teoretické poznatky a zanalyzovaný skutečný stav při výkonu personálních činností ve společnosti. Tyto poznatky jsou pak u každé personální činnosti vzájemně porovnány, vyhodnoceny a v případě rozdílů jsou navržena již zmiňovaná doporučení ke zlepšení. Problémem je stárnutí organizace, kdy v posledních letech klesal počet zaměstnanců z důvodu odchodu do důchodů. Společnost si je vědoma tohoto problému a řeší ho náborem nových mladých lidí. Pro předcházení této situace je prvním návrhem na zlepšení zachovat spolupráci s Vyšší odbornou školou, Obchodní akademií a Středním odborným učilištěm technickým v Chotěboři a navázat spolupráci s dalšími školami, ať už prostřednictvím poskytování výkonu odborných praxí nebo nabízením možností spolupráce na výkonu diplomových či bakalářských prací, aby se společnost dostávala více do povědomí mladých lidí. Další návrh ke zlepšení se týká hodnocení zaměstnanců. Hodnocení jsou pouze vedoucí zaměstnanci a zaměstnanci ve zkušební době. Návrhem je tedy pravidelné

hodnocení všech zaměstnanců prostřednictvím formuláře osobního hodnocení (Příloha F). Na základě tohoto hodnocení by se pak stanovovala výše odměny. Tento formulář slouží i ke stanovení cílů dohodnutých mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem a také se v něm může vyjádřit zaměstnanec sám a sám sebe ohodnotit. Další návrh na zlepšení se týká vzdělávání zaměstnanců. Zde by se, dle autora, mohly zavést kurzy výuky cizího jazyka pro ekonomický úsek kvůli potencionálním zahraničním zakázkám a zapojit metoda e-learningu. Díky e-learningu by školení probíhala přes počítač v pohodlí domova, každý zaměstnanec by si určil vlastní tempo a čas potřebný na učení a kvalita vzdělání by nebyla dotčena, protože výstupem z této metody by byl závěrečný test, jehož kladný výsledek by zaměstnanec používal také jako doklad o absolvování kurzu. Podrobnější popis návrhů na opatření je v jednotlivých podkapitolách páté kapitoly.

Cíl diplomové práce byl dle autora naplněn. Velké poděkování patří paní Romaně Frolové a panu Ing. Stanislavu Pometlovi ml., díky jejichž skvělé spolupráci nebyla personální analýza nijak obtížná. Hlavním přínosem této diplomové práce je pohled na vykonávání personálních činností v malé společnosti a získání cenných informací. Uvedená doporučení nabízejí už jenom zdokonalení jednotlivých personálních činností.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [4] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [5] HIRSCHEY, Mark a Eric BENTZEN, 2016. *Managerial economics*. Fourteenth edition. Andover, Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA. 814 p. ISBN 978-1-4737-0926-3.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [7] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Management (Grada). 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [8] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [10] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [11] Příloha k účetní závěrce společnosti ALKA HOLDING, spol. s r.o., 2020.

- [12] REES, Gary a Paul SMITH, ed., 2014. *Strategic human resource management: an international perspective*. Los Angeles: Sage. 607 p. ISBN 978-1-4462-5585-8.
- [13] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [14] SYNEK, Miloslav, 2006. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [15] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [16] URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo – edice pro právo a management. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [17] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [18] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [19] Výroční zpráva ALKA HOLDING, spol. s r.o., 2020.
- [20] Zákon č. 89/2012 Sb., 2012. *Nový občanský zákoník: redakční uzávěrka 1. 6. 2021*. Ostrava: Sagit. ÚZ. 320 s. ISBN 978-80-7488-471-9.
- [21] Zákon č. 262/2006 Sb., 2006. *Zákoník práce: redakční uzávěrka 4. 3. 2019*. Ostrava: Sagit. ÚZ. 144 s. ISBN 978-80-7488-340-8.

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

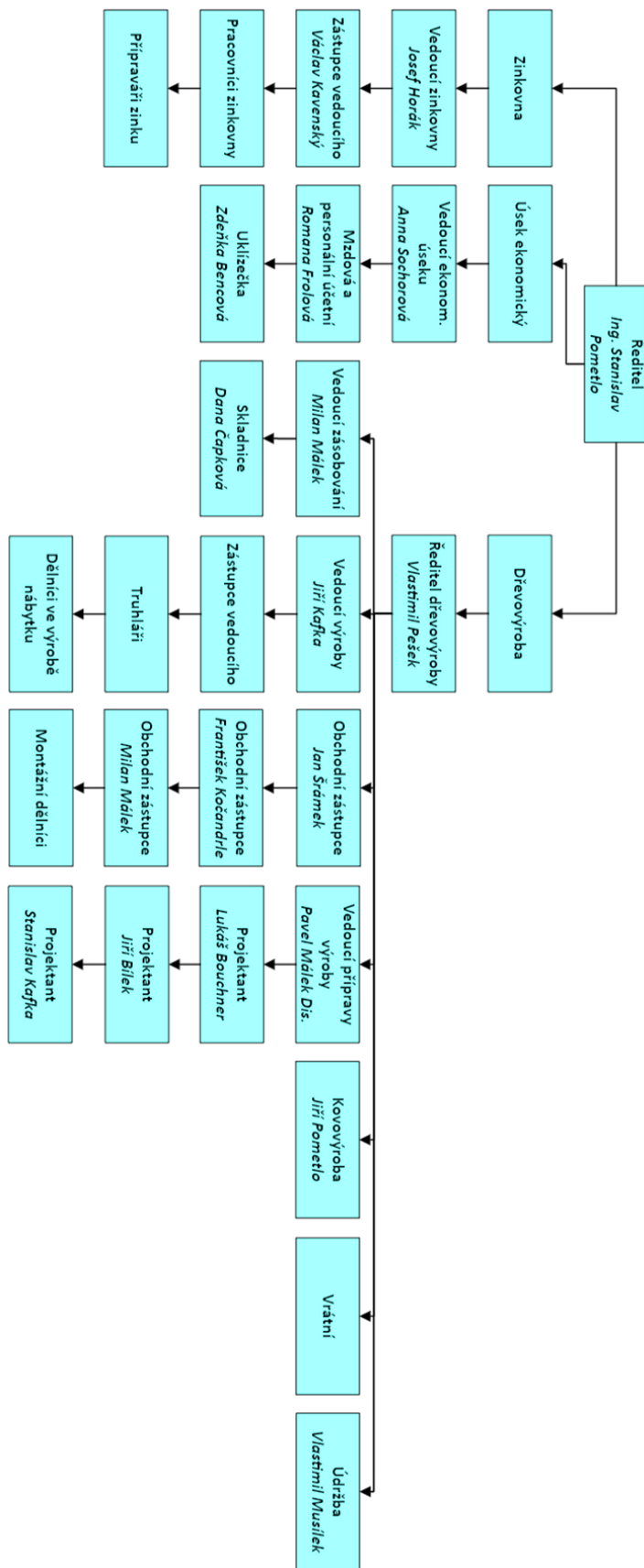
- [1] *Alka.cz* [online], ©2019. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <http://www.alka.cz/>
- [2] ALTAXO.CZ, ©2014a. Obor personalistiky a jeho hlavní úkoly. *Altaxo.cz* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/obor-personalistiky-a-jeho-hlavni-ukoly>
- [3] ALTAXO.CZ, ©2014b. Personální činnosti, aneb úkoly v řízení lidských zdrojů. *Altaxo.cz* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-cinnosti-aneb-ukoly-v-rizeni-lidskych-zdroju>
- [4] BUSINESSINFO.CZ, ©2014. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců. *BusinessInfo.cz* [online]. 11.03.2014 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/2/>
- [5] CZECHINVEST.ORG, ©2014. Definice malého a středního podnikatele. *CzechInvest.org* [online]. [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>
- [6] ČERMÁK, Miroslav, ©2020. Jaké jsou základní manažerské funkce. *CleverAndSmart.cz* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/jake-jsou-zakladni-manazerske-funkce/>
- [7] EJUSTICE, ©2022. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=454903&typ=PLATNY>
- [8] HARDYN, Michal, ©2022. Holding a holdingová společnost – Co to je, jaký je princip?. *Tovarnik.cz* [online]. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.tovarnik.cz/holding/>

- [9] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, 2018. Příručka pro podnikání. In: *komora.cz* [online]. ©2022 komora.cz, únor 2018 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.komora.cz/files/uploads/2017/06/Obecn%C3%A1_p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka_pro_podnikatele_verze_%C3%BAnor_2018.pdf
- [10] MANAGEMENTMANIA.COM, ©2019a. Řízení (Management). *Managementmania.com* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni>
- [11] MANAGEMENTMANIA.COM, ©2019b. Úrovně řízení a typy managementu. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>
- [12] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, ©2018a. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>
- [13] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, ©2021b. Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2019---259189/>
- [14] PROFISPOLEČNOSTI.CZ, ©2017. Slovník pojmů. *ProfiSpolečnosti.cz* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.profispolecnosti.cz/cs/poradna/slovník-pojmu/a-56/>
- [15] STUDENTSKÉ.EU, ©2022. Manažerské funkce a role. *Management-marketing.studentske.eu* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://management-marketing.studentske.eu/2008/07/manaersk-funkce-role.html>

PŘÍLOHY

Příloha A – Organigram společnosti.....	73
Příloha B – Pracovní náplň jako dodatek k pracovní smlouvě.....	74
Příloha C – Inzerát na nábor truhláře.....	75
Příloha D – Dotazník uchazeče o zaměstnání.....	76
Příloha E – Pracovní hodnocení zaměstnance	77
Příloha F – Formulář osobního hodnocení	78

Příloha A – Organigram společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle (ALKA HOLDING, spol. s r.o., interní dokumenty společnosti, 2022)

Pracovní náplň

Dodatek k pracovní smlouvě uzavřené mezi:

zaměstnavatelem: **ALKA HOLDING spol. s r. o., Sokolohradská 360, 583 01 Chotěboř**

a

zaměstnancem:

Pracovní zařazení: vedoucí výroby

Pracovní náplň daného zařazení:

- plánování výroby po pracovištích a spolupráce na tvorbě dlouhodobějších plánů
- spolupráce s designem u případných kooperací
- dodržování termínů zakázek a s tím spojené dostatečné zabezpečení kapacit ve výrobě
- zabezpečení logistického toku od příjmu po expedici
- návrhy a aktivity spojené s celým procesem, které povedou ke zvýšení produktivity firmy
- podílení se na náboru a rozvoji operátorů ve výrobě včetně rozvoje stálých operátorů, který povede k větší flexibilitě ve výrobě
- hmotná odpovědnost za sklad s velkoplošným a drobným materiálem
- vypracování podkladů pro mzdy
- zodpovědnost za bezpečnost na svěřeném úseku
- řízení služebního motorového vozidla

Účinnost od 1.7.2021

Ostatní ustanovení pracovní smlouvy zůstávají beze změny.

Zaměstnavatel i zaměstnanec jsou seznámeni a plně souhlasí s výše uvedeným dodatkem k pracovní smlouvě.

V Chotěboři dne 30.6.2021

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

Příloha C – Inzerát na nábor truhláře



**Máš rád vůni dřeva?
U nás ve firmě je jí dostatek.**

Přijmeme nové truhláře na HPP i brigádně

V naší firmě budete pracovat na vybavení interiérů nemocnic, hotelů, senior center, sportovních hal...

- jednosměnný provoz
- příspěvek na dopravu
- příspěvek na penzijní a životní připojištění

Nabízíme náborový příspěvek 5. 000,-- Kč

Kontaktujte nás:
email: frolova@alka.cz
Tel.: 569 622 122, 776 395

Zdroj: (ALKA HOLDING, spol. s r.o., interní dokumenty společnosti, 2022)




DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Jméno a příjmení:	
Kontakt: telefon, email:	
Pracovní pozice:	
Důvod zájmu o zaměstnání?	
Zaměstnán, evidence ÚP:	
Zdravotní omezení:	
Možnost nástupu do zaměstnání:	
Očekávaná mzda:	
Nabídka mzdy zaměstnavatel:	
Praxe:	
Dovednosti, cizí jazyk, řidič. průkaz, obsluha vysok. vozíku ...	
Odborné znalosti - test	
1) čtení v projektové dokumentaci	
2) počítačový program	
3)	
4)	
5)	
Výběrové řízení termín:	
Rozhodnutí:	
Poznámka:	

Zdroj: (ALKA HOLDING, spol. s r.o., interní dokumenty společnosti, 2022)

Příloha E – Pracovní hodnocení zaměstnance

	
ALKA HOLDING, spol. s r.o., Sokolohradská 360, 583 01 Chotěboř	
<u>Pracovní hodnocení zaměstnance</u>	
Jméno a příjmení:	
Forma pracovně-právního vztahu	Hlavní pracovní poměr na dobu určitou do 1.3.2021
Zkušební doba:	3 měsíce
Místo výkonu práce:	Sokolohradská 360, 583 01 Chotěboř
Pracovní zařazení:	montážník nábytku
Úvazek:	38,75 hod/ týden
Datum nástupu:	02.03.2020
Nadřízený:	
Mzda (základní mzda vč. variabilní složky 35%)	
Mzdový návrh (základní mzda vč. variabilní složky 35%)	
Pracovní hodnocení:	Spolehlivost Flexibilita - práce ve výrobě Výsledky práce na dobré úrovni
Vyjádření:	Pracovní smlouva na dobu neurčitou
V Chotěboři 23.2. 2021	Pešek Vlastimil ředitel dřevovýroby
Frolová Romana personální oddělení	Ing. Stanislav Pometlo ředitel společnosti

Zdroj: (ALKA HOLDING, spol. s r.o., interní dokumenty společnosti, 2022)

Příloha F – Formulář osobního hodnocení

Formulář osobního hodnocení					
Hodnocené období:					
Pracovní pozice:					
Odměna za jeden bod pro tuto pozici:					
Středisko:					
Jméno a příjmení zaměstnance:					
Jméno a příjmení hodnotitele:					
A. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU					
Kritéria hodnocení:	Udělená známka:				Získané body:
	1 - Zcela nevyhovující, s velkými výhradami				0
	2 - s mírnými výhradami				2
	3 - Bez výhrad, velmi dobrý				3
	4 - Vynikající, nadprůměrný				4
1. Kvalita pracovního výkonu					
Popis: • plnění činností, které vyplývají z popisu funkce • odbornost, samostatnost, spolehlivost • kvalita a přesnost provedené práce	1	2	3	4	
2. Pracovní iniciativita					
Popis: • aktivita při výkonu práce • komunikace se spolupracovníky • ochota zlepšovat svůj výkon, vzdělávat se a ochota výkonu přesčasové práce • komunikace s nadřízenými	1	2	3	4	
3. Pracovní disciplína					
Popis: • dodržování firemní kultury, pravidel a pokynů nadřízených • plnění pracovního řádu	1	2	3	4	
Celkový počet bodů (max. 12 bodů):					
B. SLOVNÍ HODNOCENÍ					

C. CÍLE ROZVOJE VÝKONU PRO DALŠÍ OBDOBÍ			
Dohodnuté cíle zlepšení v oblasti výkonu či vzdělání:			
1.			
2.			
3.			
D. KONEČNÉ CELKOVÉ HODNOCENÍ			
Získané body	Celkové hodnocení	Popis výkonu	Přiznaná odměna pro následující rok
0 - 3	Nevyhovující výkon se zásadními výhradami	Výkon pracovníka splňuje požadavky pro danou pozici jen částečně, je nutný dohled a jeho řízení	0
4 - 6	Výkon s mírnými výhradami	Výkon pracovníka splňuje požadavky pro danou pozici jen částečně, je nutné zlepšení	odměna za bod x počet bodů
7 - 9	Výkon bez výhrad, velmi dobrý	Výkon pracovníka je standardní pro danou pozici	
10 - 12	Vynikající a nadprůměrný výkon	Výkon pracovníka je nadprůměrný přesahující požadavky na danou pozici	
E. KONEČNÁ PŘIZNANÁ ODMĚNA PRO NÁSLEDUJÍCÍ ROK			
Získaný počet bodů	Odměna za jeden bod	ODMĚNA CELKEM	
F. VYJÁDŘENÍ HODNOCENĚHO (zpětná vazba)			

G. KONEČNÉ SCHVÁLENÍ VEDOUcíHO STŘEDISKA		
Schváleno: ANO NE		
Zdůvodnění nesouhlasu:		
NOVÁ UPRAVENÁ ODMĚNA:		
PODPISY:		DATUM:
Hodnocený zaměstnanec:		
Hodnotitel:		
Vedoucí střediska:		

Zdroj: Vlastní zpracování