

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Personální management a jeho vliv na konkurenceschopnost vybraného
podniku

Bakalářská práce

2023

Jakub Bajer

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jakub Bajer**
Osobní číslo: **E20936**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Personální management a jeho vliv na konkurenceschopnost vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je prostřednictvím analýzy posoudit vliv personálního managementu na konkurenceschopnost vybraného podniku a na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu.

Osnova:

- Strategie podniku, personální a marketingová strategie.
- Personální činnosti – stanovení personálních potřeb, nábor a výběr, rozmístování a adaptace, rozvoj a vzdělávání, hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců.
- Řízení pracovního výkonu.
- Současný podíl podniku na trhu.
- Vliv personálního managementu na zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální management a jeho vliv na konkurenceschopnost vybraného podniku jsem vypracoval zcela 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 vyplívající 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 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 nebude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které se 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 směrnici 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 12.12. 2023

Jakub Bajer v.r.

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šenecovi za odbornou pomoc a cenné rady, jenž velmi napomohly ke zpracování této práce. Též bych chtěl poděkovat jednateři společnosti ABC, který mi byl po celou dobu nápomocen a poskytoval mi potřebné dokumenty.

ANOTACE

Cílem práce je zhodnotit personální management a jeho vliv na konkurenceschopnost podniku. Teoretická část obsahuje popis strategie podniku, personální management, řízení pracovního výkonu a vymezení konkurenceschopnosti. Praktická část obsahuje charakteristiku podniku ABC, popis personálních činností a jejich vliv na zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální management, řízení lidských zdrojů, konkurenceschopnost podniku.

TITLE

Personnel management and its influence on the competitiveness of the selected company

ANNOTATION

The aim of the thesis is to evaluate personnel management and its influence on the competitiveness of the company. The theoretical part contains a description of the company's strategy, personnel management and definition of competitiveness. The practical part contains the characteristics of the ABC company, a description of personnel activities and their influence on increasing the company's competitiveness.

KEYWORDS

Personal management, human resource management, business competitiveness

Obsah

ÚVOD.....	11
1 Strategie podniku.....	12
1.1 Proces tvorby strategie.....	12
2 Personální strategie a politika, marketingová strategie	13
2.1 Personální strategie v malé a střední firmě.....	14
2.2 Personální politika v malé a střední firmě	15
2.3 Marketingová strategie	15
3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	15
3.1 Personální řízení	16
3.2 Řízení lidských zdrojů	16
4 Personální činnosti.....	17
4.1 Získávání a výběr pracovníků.....	17
4.1.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů.....	17
4.1.2 Specifikace požadavků na pracovníka.....	18
4.1.3 Přilákání uchazečů.....	19
4.1.4 Výběr uchazečů	19
4.2 Adaptace pracovníků	20
4.3 Vzdělávání pracovníků	22
4.3.1 Fáze pracovního procesu	22
4.3.2 Metody vzdělávání	22
4.3.3 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje	23
4.4 Hodnocení práce	24
4.5 Odměňování zaměstnanců	25
4.5.1 Strategický systém odměňování	26
4.5.2 Formy a trendy finančního odměňování.....	26

4.5.3	Zaměstnanecké výhody	27
5	Řízení pracovního výkonu.....	27
5.1	Definice řízení pracovního výkonu.....	27
5.2	Obecná podoba procesu řízení pracovního výkonu	28
5.3	Plánování pracovního výkonu	28
5.4	Řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců.....	28
6	Vymezení konkurenceschopnosti	29
6.1	Pojetí konkurence v mikroekonomii.....	29
6.2	Konkurenceschopnost podniku	29
6.3	Konkurenční výhoda.....	30
7	Charakteristika podniku ABC	30
7.1	Charakteristika podniku – ABC.....	30
7.2	Organizační struktura.....	31
7.3	Strategie a vize společnosti.....	32
7.4	Ekonomické výsledky společnosti	32
7.5	Současný podíl podniku na trzích.....	33
8	Personální činnosti podniku ABC	34
8.1	Personální plánování.....	34
8.2	Získávání, výběr pracovníků.....	35
8.3	Adaptace pracovníků	36
8.4	Hodnocení a odměňování pracovníků	37
8.5	Vzdělávání pracovníků	40
9	Vliv personálního managementu na zvyšování konkurenceschopnosti společnosti.....	41
9.1	Finanční analýza	41
9.1.1	Analýza absolutních ukazatelů	41
9.1.2	Analýza poměrových ukazatelů	42
9.2	Rychlý Kralickuv test	45

9.3	Marketingový audit.....	46
9.3.1	Segmentace potenciálních zaměstnanců.....	46
9.3.2	Analýza konkurence	47
9.3.3	Analýza makroprostředí z hlediska zaměstnanosti.....	47
10	Shrnutí a hodnocení	48
10.1	Personální činnosti	48
10.2	Finanční analýza.....	49
10.2.1	Analýza absolutních ukazatelů	49
10.2.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	49
10.2.3	Rychlý Kralickův test	49
10.3	Marketingový audit	49
10.3.1	Segmentace potenciálních zaměstnanců.....	49
10.3.2	Analýza konkurence	50
10.3.3	Analýza makroprostředí z hlediska zaměstnanosti.....	50
11	Doporučení pro podnik.....	50
12	Závěr.....	51

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Tabulka 1: Ekonomické výsledky společnosti.....	32
Tabulka 2: Kvalifikovaný podnikový odhad podílu na trhu.....	34
Tabulka 3: Horizontální rozdílová analýza aktiv rozvahy.....	41
Tabulka 4: Horizontální rozdílová analýza pasiv rozvahy	42
Tabulka 5: Ukazatelé rentability.....	43
Tabulka 6: Doba obratu	43
Tabulka 7: Ukazatelé likvidity.....	44
Tabulka 8: Ukazatelé zadluženosti	45
Tabulka 9: Rychlý Kralickuv test – hodnoty ukazatelů.....	45
Tabulka 10: Rychlý Kralickuv test – hodnoty indexu	45
Tabulka 11: Počet obyvatel a věkový průměr v Královehradeckém kraji.....	48
Tabulka 12: Nezaměstnanost v Královehradeckém kraji	48
Tabulka 13: Vývoj průměrné mzdy v Královehradeckém kraji	48
Obrázek 1: Proces tvorby strategie	13
Obrázek 2: Schéma zaměstnanců v podniku ABC	31
Graf 1: Hospodářský výsledek po zdanění v období 1.4.2019 – 31.3.2022.....	33
Graf 2: Vývoj bonusů a tržeb v letech 2020 – 2022.....	39

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je personální management a jeho vliv na zvyšování konkurenceschopnosti vybraného podniku. Téma jsem si vybral z důvodu, že mě personální management zajímá a v budoucnu bych se chtěl v tomto odvětví nějakého podniku uplatnit.

V současném dynamickém a neustále se proměňujícím obchodním prostředí hraje personální management klíčovou roli v zajištění konkurenceschopnosti a dlouhodobého úspěchu podniků a je významným faktorem pro adaptaci podniků na nové podmínky, což zároveň umožňuje efektivně reagovat na nové výzvy a příležitosti. S narůstající konkurencí a globalizací trhů se stává efektivní řízení lidských zdrojů nezbytným prvkem strategie každého podniku.

Začátek teoretické části se věnuje strategii podniku a procesu tvorby strategie, přičemž představuje různé úrovně strategického rozhodování a klíčové aspekty tohoto procesu. Následující kapitola se zaměřuje na personální strategii a politiku, s důrazem na význam pro malé a střední podniky, čímž prozkoumává specifické potřeby a strategie pro tato odvětví. Důležitým prvkem je kapitola věnovaná samotnému personálnímu managementu, která detailně představuje jednotlivé personální činnosti a jejich roli v rámci řízení lidských zdrojů. Tato sekce se následně rozšiřuje do oblasti řízení pracovního výkonu, která se zabývá definicí, plánováním a řízením pracovního výkonu a odměňováním. Poslední kapitolou teoretické části je vymezení konkurenceschopnosti podniku, kde je popsáno pojetí konkurence, popsaná konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

Praktická část práce se zaměřuje na aplikaci získaných teoretických znalostí v reálném prostředí. První kapitola charakterizuje samotný podnik ABC, jeho organizační strukturu, vizi a misi, ekonomické výsledky a podíl na trhu. Následně jsou analyzovány jednotlivé personální činnosti, čímž je prezentována jejich konkrétní implementace a provázanost s teoretickými koncepty. V závěrečné kapitole praktické části je zkoumán přímý vliv personálního managementu na konkurenceschopnost podniku. To je prováděno prostřednictvím finanční analýzy, Rychlého Kralickova testu a marketingové auditu, které poskytují základ pro zhodnocení účinnosti a přínosu personálních strategií pro celkový rozvoj podniku.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat personální management a posoudit jaký má vliv na zvyšování konkurenceschopnosti podniku, popřípadě doporučit návrhy na zlepšení. Zkoumané období je od roku 2019 do roku 2022.

1 Strategie podniku

S pojmem „strategie“ se můžeme potkat na různých místech, při rozmanitých okolnostech a ve spojení s různými druhy činností. Obyčejně užíváme pojem mediální strategie, vzdělávací strategie, strategie odměňování, bojová strategie atd. Slovo „strategie“ pochází z řeckého výrazu „Strategia“, což můžeme přeložit jako schopnost vojenského vůdce vést vojsko, resp. to je dlouhodobý plán orientovaný na splnění předem vyhrazených cílů.

V této práci budeme pod termínem strategie chápat dlouhodobé vyvíjení firmy. Přední světoví teoretikové souhlasí, že jde o cosi dlouhodobého. Nic méně se dělí v porozumění toho, zda se jedná pouze o plán či jenom určení konečného cíle, ke kterému je možno za určitým účelem dojít rozhodnutími. Strategii lze definovat jako „Jedná se o stanovení dlouhodobých cílů a úkolů společnosti, volbu odpovídajících činností a využití všech potřebných a dostupných zdrojů k dosažení zvolených cílů.“ [23]

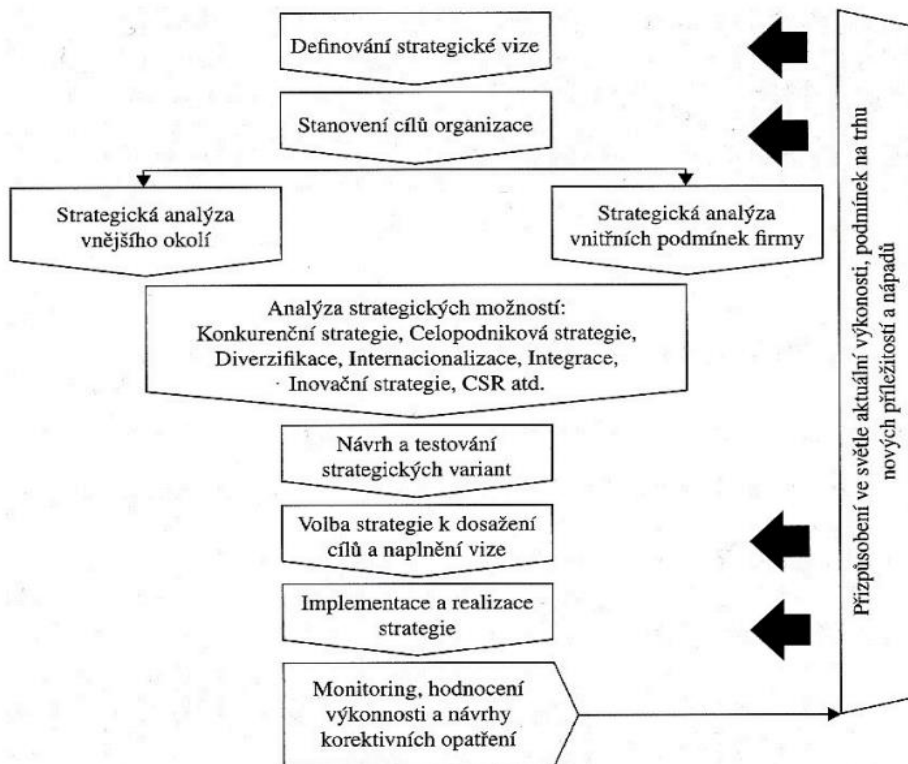
Úrovně strategie v rámci podniku či organizace je strategie definována ve třech úrovních:

1. *Celofiremní strategie.*
2. *Strategie jednotlivých oblastí podnikání*
3. *Provozní strategie*

1.1 Proces tvorby strategie

Jedná se logické pořadí dílčích kroků, které se nesmí vynechat. Jako první musíme definovat samotnou strategickou vizi organizace, poté stanovení cílů organizace, vyhodnocení strategické analýzy vnějšího okolí organizace, k čemuž slouží PESTLE analýza a Porterův model konkurenčního prostředí, nedílnou součástí je i analýza vnitřních podmínek firmy, k té můžeme využít např. metodu BCG, analýzu 7S či marketingová strategie 4P. Poté už následuje analýza strategických možností, návrh a testování strategických variant, z nichž vybereme tu, která nám pomůže dosáhnout strategických cílů a naplnění vize organizace, dále

danou strategii implementujeme a realizujeme a v jako poslední strategii monitorujeme, hodnotíme její výkonnost, popřípadě navrhujeme korektivní opatření. [23]



Obrázek 1: Proces tvorby strategie

Zdroj: Tyll 2014, str. 4

2 Personální strategie a politika, marketingová strategie

Personální strategii organizace definujeme tak, že se dotýká dlouhodobých, obecných a komplexně přidělených cílů v sféře pracovních sil a zdrojů překrytí této nezbytnosti i v oblasti používání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její neoddělitelným elementem jsou i dojmy o cestách a metodách, jak docílit těchto cílů. Personální strategie je základ strategie organizace, poněvadž pracovníci jsou prvořadým zdrojem, který má každá organizace k dispozici. [15]

Tvorba personálních strategií celosvětových firem či organizací je kombinací dvou hlavních přístupů, ty nazýváme explicitní a implicitní. Explicitní koncept napřed vymezuje a důkladně popisuje co, jak kdy a proč má pracující udělat a k této činnosti mu produkuje jistý, podmíněný sevřený prostor. Na druhou stranu implicitní koncept mu stanovuje jako normy chování a jednání cíle a čas, dá se říci, že mu stanoví co a kdy má udělat. U tohoto konceptu je otevřenější prostor pro samostatnost, vyskytují se zde i prvky participace, což pro

pracovníka znamená, že může vyjádřit např. svůj názor, dále se do implicitního konceptu patří i kooperace a koordinace.

Pojem personální politika na rozdíl od personální strategie, můžeme chápat dvojitým způsobem. Prvním z nich jako systém podmíněných ustálených zásad, podle kterých se jedinec personální politiky drží při rozhodování, která se ať už přímo či nepřímo týkají práce a zaměstnanců. Druhý způsob lze chápat souhrn opatření, kterými se subjekt personální politiky usiluje působit na pracovní výkon pracovníka a zároveň regulovat jeho chování, tak aby příznivě přispívalo k efektivnímu vykonávání určených úkolů a plánů organizace.

Klíčové je, že v obou variantách, ať už je to personální strategie nebo personální politika, musí existovat jisté cíle, cílová představa, strategie a strategický záměr, z kterého definice personální politiky vystupuje. Oba tyto pojmy jsou navzájem propojeny a společně tvoří jednotu. Personální strategie je v tomto případě pojem obecnější, tudíž personální politika jako pojem konkrétnější musí z pojmu obecnějšího vycházet. [2]

2.1 Personální strategie v malé a střední firmě

V menších a středních firmách musí být na personální strategii kladen důraz na dostatečnou flexibilitu, má za úkol včas reagovat na změny požadavků trhu a řádně hledat nové příležitosti užití. Většina podnikatelů si často klade otázku, zda má cenu přemýšlet o dlouhodobé personální perspektivě, obětovat spoustu času, úsilí a peněz na definování a vyhotovení dlouhodobých představ a plánů, protože si myslí, že za pár let může být všechno úplně jinak. Díky této otázce se řídí podle úsloví: Nějak bylo, nějak bude. Neuvědomují si ale, že nejdůležitější je přítomnost a využití okolností k docílení zisku, a to co největšího a hlavně rychle. Ve většině případů je hlavním podnětem podnikání snaha o nejrychlejší dosažení požadované životní úrovně, ve které si podnikatel přeje být, tedy upřednostňuje spotřební cíle před cíli podnikatelskými, které míří k rozvoji, expanzi a vylepšování firmy, a to na úkor již zmiňované životní úrovně majitele.

Za hlavní cíl podnikání je, ale v první řadě přežití firmy v konkurenčním prostředí. Přežití si můžeme pojistit expandováním firmy, rozvojem firmy, růst významu firmy na segmentu trhu, snaha vstupovat na širší trh. Firma podnikatelského typu se považuje za živý organismus, který by neměl jen tak skončit svůj vývoj, musí se z počátečního stavu rozrůst na plně fungujícího dospělého jedince. [14]

2.2 Personální politika v malé a střední firmě

V každé firmě je potřeba určit si pravidla, které firma bude dodržovat při každém jejím rozhodování, které se nějak týkají, ať už přímo či nepřímo pracovníků a jejich práce. Určená pravidla mohou vykazovat všeobecnou platnost, ale je možné i, že se budou dílčí, které se týkají pouze jednotlivých personálních činností. Daná pravidla tvoří personální politiku a je nutné, aby všichni pracovníci s nimi byly seznámeni a dbali na jejich dodržování. Pracovníci by měli znát kritéria hodnocení a odměňování, politiku vzdělávání, politiku péče atd.

V menších a středních firmách se všichni dobře znají, kde dochází k častému osobnímu kontaktu, ať už mezi pracovníky, tak i s vedením firmy nebo dokonce i přímo s majitelem, zde je tedy základ úspěchu oboustranná důvěra a příjemné vztahy. Je kladen důraz, aby byla personální politika otevřená, kde jsou pracovníci o všem informováni. [14]

2.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie má za úkol hledat a získávat nové zákazníky. Je součástí obchodního plánu. Samotná strategie se zabývá tím, čeho chceme v sféře podnikání a marketingu docílit. Formuluje dlouhodobý postoj k plánování, což následuje vizi firmy, jeho výstupem je konkurenční výhoda.

Pojem marketingová strategie je formulován spousta způsoby a tyto formulace se jak plyne čas neustále vyvíjí. Odborná literatura poskytuje nespočet interpretací. Všechny do jedné se shodují, že se jedná o rozsáhlé sdělení něčeho, čeho má být v budoucí době dosaženo. [14]

3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Management je vědním oborem, který se zabývá shromažďováním poznatků o řízení. Slovo management je tvořeno z dvou latinských výrazů a to „manus“ což znamená ruka a „agere“ to znamená slovesa činit či dělat. Další možný původ pojmu management pochází z anglického pojmu „to manage“ to se dá přeložit jako řídit nebo dosahovat něčeho. Dá se říci, že je to souhrn činností, které je nezbytné udělat pro zabezpečení chodu organizace.

Management je ucelený soubor pojetí, zkušeností či metod, které musí vedoucí pracovník používat ke zvládnutí manažerských funkcí, které jsou potřebné k dosažení cílů organizace či podniku, k tomu pomáhá členění managementu, které se skládá z pěti

nejdůležitějších manažerských funkcí. Tyto funkce jsou plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. [15]

3.1 Personální řízení

Personální řízení vyjadřuje všechno, co se vztahuje k lidem pracujících v organizacích. Tyto lidé využívají všechny zdroje organizace, aby zajistili konkurenceschopnost a vyhlídky do budoucnosti.

Úkolem personálního řízení či personálního managementu je sladění zájmů organizace se zájmy zaměstnanců a plánování pracovních sil, s tím úzce souvisí i nábor nových zaměstnanců, následný výběr, poté umístění pracovníků v organizaci a v nepolední řadě ukončení pracovního poměru. Personální management dále dohlíží na vykonávání pracovních podmínek a odměňování svých zaměstnanců.

V praxi i odborné literatuře se ve spojitosti s řízením lidí v organizaci narážíme na názvy personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Všechny tyto názvy jsou ve většině případů považovány za synonyma, ale z teoretického východiska to synonyma nelze považovat. Některé tyto termíny vyznačují rozdílné vývojové fáze, eventuálně rozdílné myšlenky personální práce.

Za nejobecnější pojmenování se používají termíny personální práce a personalistika, u těchto dvou termínů se nebere ohled, o jakou koncepci či vývojovou fázi jde. Naopak termíny jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů stanovují jednotlivé vývojové fáze či myšlenku personální práce a její pozici v hierarchii řízení organizace. [15]

3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický přístup k řízení zaměstnanců, kteří v dané organizaci pracují a kteří jak sami tak v kolektivu přispívají k dosažení stanovených cílů dané organizace.

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladu;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;

3. ústřední role liniových manažerů;
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů. [3]

4 Personální činnosti

Vykonávání personálních činností spadá pod personální útvar, který pomocí nich realizuje organizační cíle v oblastech řízení a vedení lidí. Jedná se o administrativně-správní činnosti plynoucí z pracovněprávní legislativy. Do personálních činností patří i koncepční, metodické a analytické jednání. Existuje celá řada personálních činností a k jejich představení poslouží následující přehled. [9]

- plánování pracovníků
- získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků
- hodnocení pracovníků
- hodnocení práce a popis pracovních míst
- podnikové vzdělávání
- odměňování

4.1 Získávání a výběr pracovníků

Primárním cílem získávání a výběru pracovníků by v ideálním případě mělo být za co nejnižší vynaložené náklady získat potřebný počet zaměstnanců s určitou kvalitou, kteří uspokojí podnikové potřeby, k tomuto pomáhají tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. Definování požadavků –příprava vymezení a zpráv pracovního místa, rozhodnutí o nárocích a podmínkách zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů –využití inzerce, agentur zabývajících se dodáváním podnikům uchazeče.
3. Vybírání uchazečů – třídění došlých žádostí, využívání osobních pohovorů, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, jako poslední příprava pracovní smlouvy. [3]

4.1.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

Jako prvními se budu zabývat využitím vnitřních zdrojů. Když se podnik rozhodne pro tuto variantu nazývá se to vnitřní nábor, který reprezentuje pohyb jednotlivých zaměstnanců v rámci organizace z určitého místa na jiné.

Existují tři typy pohybu zaměstnanců v rámci organizace:

- vertikální pohyb, který znamená povýšení a růst v hierarchii organizace
- horizontální pohyb, tím může být přesunutí zaměstnance z jedné funkce do druhé, musí to však být na stejné hierarchické úrovni
- diagonální pohyb doprovázený přeřazením

Za výhody výběru zaměstnanců z vlastních zdrojů lze považovat zvýšení motivace a morálky jedince, který si uvědomuje, že mu organizace poskytuje kariérní růst. Další výhodou důležitou asi pro každou organizaci je, že je to finančně méně nákladné než vnější získávání a v neposlední řadě se uvolněná místa obsadí rychleji.

Nevýhodou může být, že se na důležitá místa v organizaci dostanou zaměstnanci jen z toho důvodu, že jsou v organizaci delší dobu, dále zde často dochází k soutěžení mezi zaměstnanci.

Získávání z vnějších zdrojů je velmi často využíváno. Organizace tuto variantu využívají v momentě, kdy jsou vypotřebovány vnitřní příležitosti získávání, nebo je pro danou práci vhodnější hledat osobu s potřebnými rysy, které se liší od rysů, které mají možní uchazeči z organizace.

Nejčastěji zvolené formy jsou inzeráty, služby specializovaných agentur, získávání absolventů z různých škol či kooperace s úřady

Výhoda vnějšího získávání je, že s novým zaměstnancem přicházejí nové představy, pohledy či názory, které eventuálně můžou organizacím v určitých aspektech pomoci. Další výhodou je nepochybně širší škála výběru.

Nevýhodou jsou určitě daleko vyšší náklady na proces získávání a delší doba na zapracování nového zaměstnance. [5]

4.1.2 Specifikace požadavků na pracovníka

Může to také znamenat specifikace pracovního místa, ale i specifikace získávání či personální specifikace. Formuluje kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti, které jsou očekávány od budoucího pracovníka určitého pracovního místa. Poté formuluje informace o zvláštních požadavcích, mezi které patří např. fyzická kondice, mimořádná pracovní doba a služební cesty. Stejně tak určuje pracovní podmínky do kterých spadají mzda nebo plat, různé zaměstnanecké výhody, pracovní doba a v neposlední řadě dovolená.

Pětistupňový model specifikace pracovního místa

1. Vliv na ostatní –stavba těla, vzhled a mluva.
2. Získaná kvalifikace – získané vzdělání, pracovní zkušenosti.
3. Vrozené schopnosti – schopnost učit se, rychlost chápání.
4. Motivace –osobní cíle, úspěšnost v jejich dosahování.
5. Emocionální ustrojení – citová stabilita, zvládání stresu.

4.1.3 Přilákání uchazečů

Jedním z nejdůležitějších způsobů o informování a kontaktování s budoucími uchazeči o námi nabízené místo je inzerce. K tomuto účelu jsou využívány masové sdělovací prostředky či masmédiá, za které považujeme např. noviny, časopisy, ale i univerzitní publikace, díky kterým se o práci můžou přihlásit absolventi. [21]

4.1.4 Výběr uchazečů

Hlavním smyslem výběru zaměstnanců je vybrat z vhodných uchazečů, takového uchazeče, který nejoptimálněji splňuje stanovené nároky pro výkon práce, odborný růst a postup v organizaci. K výběru zaměstnanců musí mít organizaci zvolená kritéria a metody, podle kterých se bude řídit.

Do kritérií výběru zaměstnanců patří např. dosažené vzdělání uchazeče, jaké má praktické zkušenosti, zvláštní znalosti nebo dovednosti apod., dále dle zvláštních právních předpisů se zkoumá způsobilost k právním úkonům, zda má uchazeč trestněprávní bezúhonnost a zdravotní způsobilost k výkonu práce apod.. [21]

Metody výběru zaměstnanců rozlišujeme na:

- hodnocení životopisu
- výběrový pohovor
- testování uchazečů
- assessment centre
- zkoumání referencí **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** [21]

Hodnocení životopisu pomáhá organizaci k selekci uchazečů. Lze z něho zjistit dosažené vzdělání, minulé pracovní zkušenosti, ale i své napoví jak je životopis sestaven, vizuální stránka, struktura. [24]

V přijímacím a výběrovém rozhovoru je nejdůležitějším aspektem získání informací o uchazečích. Rozlišujeme dva typy těchto rozhovorů:

1. **Nestrukturovaný rozhovor**, zde tazatelé neznají jaké přesně informace mají za potřebu získat a tudíž ani nemají základ pro strukturování rozhovoru, z důvodu, že nestrukturovaný rozhovor není postaven na analýze práce a stanovení nároků na uchazeče.
2. **Strukturovaný rozhovor**, zde musí být tazatelé dostatečně vyškoleni a připraveni, takže mají předem připravené otázky, které jsou naopak od nestrukturovaného určeny na základě analýzy práce a vymezení nároků pracovního místa. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** [5]

Rozlišujeme tři typy pohovorů podle podoby organizování:

- **Osobní pohovor**: zde se účastní jen osoba, která vede pohovor (personalista nebo manažer s podmínkou seznámení se s problematikou pracovního místa) a uchazeč
- **Kolektivní pohovor**: zde je okruh pověřených osob a uchazeč, u tohoto typu nedochází k subjektivnímu názoru na uchazeče, právě kvůli tomu, že je tam více osob na zhodnocení.
- **Pohovor před komisí**: v tomto případě je jmenovaná komise a uchazeč, komise má svého předsedu a je tu možnost, že mohou být jmenováni specialisté i mimo organizaci, např. z konzultačních firem. [7] **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

4.2 Adaptace pracovníků

Po procesu při kterém jsme hledali a vybírali kvalitního a vhodného pracovníka, následuje důležitý proces adaptace. Tento proces napomáhá k předejití problémů v kontextu s odchody pracovníků, kteří byli přijati v poslední době nebo u řešení neuspokojivé výkonnosti pracovníka, jenž následuje až po uběhnutí zkušební doby.

Cíl adaptace podle Urbana (2003) je co nejrychlejší začlenění nového pracovníka do chodu organizace, zabezpečení plné pracovní efektivity a zamezení pracovní demotivace či nespokojenosti, která je zapříčiněná nepředáním všech informací nebo špatného provedení zadaných pracovních úkolů, když bude vše provedeno správně, mohou noví pracovníci v co

nejkratší době odevzdávat předpokládaný pracovní výkon a mají lépe zvládnutou orientaci v jejich pracovním prostředí. [6]

Proces adaptace se vyskytuje ve dvou možných situacích. První z nich nastává při změně např. firemní kultury, v tomto případě nastávají nové podmínky a adaptace na ně se týká rozsáhlejší skupiny pracovníků. Druhá situace je příchod nově přijatého pracovníka, jelikož se to týká jen jednoho pracovníka jde tedy o tzv. individuální adaptaci, ve které usilujeme v co nejkratším čase zařadit nového pracovníka na jeho přidělenou pracovní pozici a seznámit se se strukturou sociálních vztahů v týmu. [10]

Fáze adaptačního procesu z pohledu osoby, která tímto procesem prochází:

1. Před nástupní fáze: jak už z názvu vyplívá, je to období před samotným nástupem, rozhodnutí pro místo
2. Nástupní fáze: v této fázi už pracovník nastupuje do chodu organizace, konfrontují se zde očekávání jak od pracovníka, ale i od organizace, také zde začíná orientační období
3. Integrační/metamorfozní fáze: zde pracovník překonává sociální a individuální integraci. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Pomocné prvky k úspěšné adaptaci pracovníků:

- **Kvalitní popis pracovního místa** napomáhá přijatému pracovníkovi uvědomit si jaké má zodpovědnosti a kompetence.
- **Mentoring program** spočívá v tom, že zkušenější kolegové jsou vždy nápomocni svým novým kolegům, kteří na ně směřují otázky ohledně náplně práce, žádají o pomoc, když potřebují něco prosadit nebo zajistit ke své svému pracovnímu výkonu. Mentoři jsou předem vybráni a přiděleni k jednotlivým pracovníkům.
- **Úvodní seminář** má za úkol obeznámit nové pracovníky s organizací, její historií, strukturou a hodnotami, ze kterých vyplívá kultura. Ve většině případů se jedná o jednodenní akci, která ovšem vede jen k zorientování se.
- **Role nadřízeného** – nadřízený má velmi důležitý úkol a to ten, že musí svému podřízenému připravit bezpečné a příjemné prostředí, aby mohl co nejlépe vykonávat svou práci. V prvních dnech je důležité s podřízeným komunikovat, ať už o nějakých problémech nebo o cílech, kterých je za potřeba dosáhnout. [12]

4.3 Vzdelávání pracovníků

Vzdělávání je proces, v průběhu kterého si osvojujeme a rozvíjíme nové znalosti, dovednosti, schopnosti a v neposlední řadě i postoje. Definice podle Williamsovy „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní“. (Williamsová 1998, str.461) Podle Honeye a Mumforda „ke vzdělání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)“. (Honey a Mumford 1996)

4.3.1 Fáze pracovního procesu

Rozlišujeme celkem tři fáze pracovního procesu, kterými jsou:

1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání: určení potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků je počáteční etapou systematického vzdělávání. Nutností je stanovení nároků pracovních míst vybraných ke vzdělání a dané odborné způsobilosti pracovníků, v případě, že zde nalezneme rozpor je nutností započít proces vzdělávání. Pokud jde o identifikaci potřeb vzdělávání, tak ta je postavena na odhadech a další důležitou součástí jsou např. celopodnikové údaje, údaje o podnikovém řízení, stylu vedení a samotných pracovníků.
2. Plánování vzdělávání: po identifikaci a analýze potřeb následuje fáze, kdy je zapotřebí vyřešit vše okolo rozpočtu, dále časového plánu, pracovníků, kteří jsou ke školení vybráni. Nutností je i řešit otázky ohledně rozsahu a metod školení.
3. Hodnocení procesu vzdělávání [8]

4.3.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání se dělí podle místa vzdělávání, rozlišujeme tedy vzdělávání na pracovišti, které je zaměřeno především na osvojení dovedností potřebných k výkonu práce. Metodu vzdělávání mimo pracoviště, to slouží k nabytí odborných znalostí a ve většině případů je využíváno hlavně vedoucími pracovníky. Poslední metodou je vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. [8]

4.3.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti je převážně individuální. Je hned několik způsobů, které dělíme na instruktáž při výkonu práce, když pracovník pomocí pozorování učí práci, kterou vykonává zkušený školitel jako ukázkou, tato metoda se nejčastěji využívá u zaškolení nebo zaučení nových pracovníků. Dalším způsobem je asistování školiteli při výkonu práce, je zapotřebí, aby měl pracovník nezbytné znalosti a dovednosti. Díky tomu, že se přímo podílí na postupu, tak si ho snadněji osvojuje a poté je schopen sám práci vykonávat, je zde však nebezpečí, že si pracovník převezme nějaké nevhodné návyky školitele. Rozlišujeme i další metody, které jsou pověření úkolem, rotace práce, koučování a mentorování. [20]

4.3.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště se ve většině případů týká skupiny pracovníků, kteří se vzdělávají buď formou přednášky, kdy svým výkladem školitel předává znalosti a dovednosti, ale je zde riziko neaktivního přístupu školených pracovníků, které eliminuje seminář, což je další způsob školení. Využívá se i tzv. případová studie, při které se skupina zaměstnanců snaží hledat řešení nějakých problémů, které mohou být jak modelové, tak i reálné. Dalšími je demonstrování nebo outdoorové aktivity. [20]

4.3.3 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Činnost, kdy organizace vyhodnocuje, jak bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní je nejspíše nejdůležitější a nejobtížnější částí procesu. Jde o to zjistit kolik nákladů bylo do vzdělávání vloženo a jaké přínosy to organizaci přineslo. [6]**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Dále je to srovnání cílů s výsledky, jenž poté odpoví na to, jak moc vzdělávání uskutečnilo své cíle. Vyhodnocování je namáhavý proces, z důvodu obtížného určení měřitelných cílů a nesnadného získání dat o účincích vzdělávání.

Hodnocení může konávat sám zúčastněný vzdělávací činnosti, tudíž se jedná o subjektivní hodnocení, nebo ho provádí pozorovatel a jedná se o objektivní hodnocení. [2]

Dle Hamblina rozlišujeme pět úrovní vyhodnocování:

1. Reakce školených pracovníků
2. Hodnocení poznatků

3. Vyhodnocování pracovního chování
4. Hodnocení na úrovni organizační jednotky
5. Hodnocení konečné hodnoty [2]

4.4 Hodnocení práce

Hodnocení práce je proces, který má za úkol vytyčovat relativní hodnoty prací v organizaci, díky kterým lze stanovit vnitřní mzdové poměry. Na jeho základech se poté tvoří mzdové stupně (třída) a struktury, do kterých poté zahrneme práce či pracovní místa, řízení vzájemných vztahů mezi pracovními místy a odměnami, dále zaručení stejné odměny za práci stejného významu. [16]

Proces hodnocení je podkladem pro odměňování pracovníků, má ovšem i velkou informační význam pro profesní rozvoj organizace. Samotní zaměstnanci jsou u hodnocení účastníci a aktivně se podílí na celém procesu, dále jsou obeznámeni se svojí budoucností v organizaci a s následujícím osobním rozvojem. Samotné hodnocení může organizaci i zaměstnanci ukázat slabé či silné stránky, přesněji u těch slabých to může hodnoceného zaměstnance motivovat k lepším výkonům. [7]

Cíle hodnocení práce jsou:

- určit relativní hodnotu prací, která si musí zakládat na spravedlivém, jednotném a hlavně důsledném vyhodnocení;
- udělení informací, díky kterým je možné vytvoření a následné pokračování ve spravedlivých mzdových stupních a struktur;
- poskytnout správnou možnost porovnávat s tržními sazbami prací nebo pracovní rolí s obdobnou komplikovaností či kvantitou práce;
- transparentnost
- dohlédnutí na stejné peněžní odměně za práci stejné hodnoty, která je organizace povinná umožňovat. [16]

Metody hodnocení pracovníků:

1. *Podle výsledků plnění stanovených úkolů*

Zpravidla má každý pracovník spjaté pracovní úkoly s jeho místem. Jednotlivé tyto úkoly slouží k úspěšnému dosáhnutí cílů organizace. Plnění úkolů lze hodnotit z třech odlišných hledisek, prvním z nich je kvantitativní hledisko, kde je důležitý počet splněných úkolů, dalším je časové hledisko, které hodnotí, zda pracovník splnil úkoly

v určeném čase a třetí z nich je kvalitativní hledisko, kde se upřednostňuje kvalita provedení úkolů.

2. *Podle plnění stanovených norem*

Zde se využívají normy očekávaných výsledků, nejčastěji se jich využívá v dělnických povolání, kde vyjadřují počet vyrobených výrobků nebo počet splněných úkolů. Je nutné, aby byli pracovníci s normami předem seznámeni a pokládat je za vhodně zvolené a dosažitelné. [7]

4.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování lze považovat za jeden z nejdůležitějších, ale naopak i nejsložitějších nástrojů. Náleží mu hned několik úkolů, mezi které patří zisk a udržení za kvalitních pracovníků a následná podpora zvýšení jejich výkonu. Dalším z úkolů zabezpečení nákladové konkurenceschopnosti organizace či podniku. Na odměňování je kladena celá řada požadavků, jedním z nich je „vnitřní spravedlnost“, která lze vysvětlit jako rozlišování jednotlivých mezd odpovídající a obtížnosti a danou odpovědností pracovních míst i individuálních výsledků každého pracovníka. [24]

Faktory ovlivňující odměňování se dělí na vnější a vnitřní. Mezi vnější patří podmínky na trhu práce, úroveň zaměstnanosti, tarify atd. Naopak vnitřní můžou být úroveň mezd v organizaci, kvalita výroby a služeb, jak má daná organizace kvalitní personál atd. [7]

Hlavním účelem je, aby zaměstnanci byli za svůj výkon spravedlivě odměněni a účelně motivováni k co nejkvalitnějšímu vykonání přidělené práce a docílení potřebného výkonu. Zaměstnanci se díky získané odměně mohou ekonomicky zabezpečit a uspokojovat svoje potřeby.

K zajištění spravedlivého a účinnému odměňování, které musí být podle pracovněprávních předpisů i se zřetelem na hospodářské výsledky firmy slouží strategie odměňování. Jakmile je zajištěno spravedlivé a efektivní odměňování, tak umožňuje:

- opatřit a ustálit výkonné a motivované zaměstnance
- vytyčit zákonné a konkurenceschopné odchylky v odměnách
- zabezpečit účinné řízení nákladů práce a financování systému odměňování [20]

4.5.1 Strategický systém odměňování

Hlavním strategickým cílem systému odměňování je vytvoření a následné zavádění politik, procesů a metod odměňování, jenž následně napomůžou k úspěšnému dosažení cílů.

Správně nastavený strategický systém odměňování by měl být především motivační, z čehož vyplývá, že musí být podobný s odměnami, které mají k dispozici v ostatních organizacích a se snahou, kterou pracovník dává najevo během svého výkonu práce. Dále by měl být spravedlivý, v tomto případě si žádný pracovník nesmí myslet, že je ve finančním handicapu oproti ostatním. V neposlední řadě musí být transparentní, tudíž se musí strategický systém opírat o známé mechanismy, jenž jsou snadno srozumitelné všem zaměstnancům organizace. Systém odměňování, který by měla organizace využít, by měl být vyhovující a patřičný. Musí zaměstnance motivovat k vykonávání práce a za to je i náležitě odměnit. [6]

4.5.2 Formy a trendy finančního odměňování

Finanční a hmotné odměňování mají širokou škálu forem, jenž se rozlišují podle funkcí, které plní. Rozlišujeme dle toho, z čeho finanční odměna vychází, může to být z náročnosti vykonávané práce zaměstnance, či z jeho schopností nebo z dosažených dlouhodobých výsledků. Za prvek hmotné odměny lze považovat i odměnu, jenž je založená na zaměstnancovy příslušnosti k organizaci.

K formám hmotného odměňování patří především:

- **Základní** či **pevná mzda**, která může být tarifní či smluvní, příkladem jsou hodinová, měsíční). Tvoří část individuální mzdy. [24]
Cílem je získat a udržet zaměstnance a vzít v potaz a náležitě ocenit náročnost jejich práce.
Pro spokojenost zaměstnanců je velikost základní mzdy velmi zásadní, naopak k zvýšení výkonu je účinek krátkodobého rázu a často velmi omezený. [6]
- **Složka mzdy založená na hodnocení osobních schopností zaměstnance** má formu buď nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Je zde zásadní hodnocení dlouhodobějších dosažených výsledků, schopností a dovedností zaměstnance, na kterých je tato složka založena. Je přiřazována na delší časový úsek, je tu však možnost i jejího odebrání.

- **Motivační složka**, jejíž podoby jsou bonusy, provize, podíl na zisku, výkonové odměny. Lze říci, že je to pohyblivá součást mzdy, která vede ke zdokonalení jak individuálního, tak i kolektivního či firemního výkonu.
- **Motivační příplatky**(Řízení lidí v organizaci – Urban)
- **Zaměstnanecké výhody** tvoří prostředky vlastníků organizace, jenž zlepšují celkové podmínky jejich zaměstnanců. Mohou být buď odsunuti na pozdější dobu, což se týká např. automobilu či půjček. Za zaměstnanecké výhody považujeme i dovolenou a volno, které nemá charakter odměny. [16]

4.5.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody také nazývané jako benefity jsou pro každou organizaci velmi důležitými prostředky, jelikož slouží ke konkurenčnímu boji na trhu práce a poskytují možnost diferencovat se od ostatních konkurentů a udělují zaměstnancům takovou odměnu, která je speciálně uzpůsobená k příslušnosti k dané organizaci.

Z hlediska zaměstnance se jedná o prostředek:

- jenž ho odlišuje od ostatních pracovníků,
- který zvyšuje věrnost k zaměstnavateli,
- který je prvkem pracovní motivace a zároveň jí zvyšuje.

Za benefity pokládáme zejména výhody či plnění, které má nepeněžitou povahu, ale pro zaměstnance má povahu peněžitou. Benefity se v pár případech vyskytují i peněžního charakteru. S ohledem na rozdělení příjemců benefitů máme tři skupiny, a to plošné, v souvislosti s funkcí a posledními jsou individuální benefity. [1]

5 Řízení pracovního výkonu

5.1 Definice řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systém, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny. (Briscoe a Claus, 2008) [16]

5.2 Obecná podoba procesu řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu se zabývá posuzováním výsledků práce v porovnání se stanovenými cíli a očekávanými. Jedním směrem se soustředí na úkoly, standardy, a kritéria pro měření výkonu. Na opačné straně se jedná o proces spojený se vstupem jako znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné k dosažení těchto výsledků. Identifikují se potřeby rozvoje pracovníka nebo týmu prostřednictvím vymezením požadovaných vstupů a hodnocením, jak účinně byly dovednosti a schopnosti využity k dosažení očekávané úrovně výkonu. [16]

Řízení pracovního výkonu reprezentuje neustálý a průběžný cyklus, jenž se obnovuje sám o sobě a zahrnuje klíčové aktivity a fáze, kterými jsou:

1. *Definování role pracovníka*
2. *Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu*
3. *Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka*
4. *Řízení pracovního výkonu v průběhu období*
5. *Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu [16]*

5.3 Plánování pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu má jako část plánování budoucího výkonu, jenž zahrnuje diskuse a dohodu o očekávaných výsledcích, stejně jako podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V dohodě se jednotlivci, nadřízení a stále více i týmy dohodnou na cílech pro nadcházející období, kterých má být docíleno, dále na způsobech měření výkonu a potřebných schopnostech. Rozvojové cíle zaměstnanců by měly reflektovat jejich osobní plány rozvoje, které si sami formulují, s podporou a pomocí ze strany nadřízených, kdykoliv je to za potřebí. V těchto plánech jsou specifikovány kroky, které by zaměstnanec měl podniknout k dosažení nejen stanoveného výkonu, ale především k jeho zdokonalení. [6]

5.4 Řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu může být hlavním aspektem v systému celkového odměňování, kde jsou všechny prvky odměny propojeny a vnímány jako integrovaný a nepřetržitý celek. Tyto prvky jsou základní a zásluhová mzda, zaměstnanecké výhody a různé formy nehmotné odměny.

V některých situacích se předpokládá, že hlavním cílem řízení pracovního výkonu je vytvoření hodnocení, které poté slouží jako základ pro rozhodování o finančních odměnách na základě přínosu nebo výkonu. [4]

Možné způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu:

1. *Odměňování podle výkonu*
2. *Odměňování podle schopností*
3. *Odměňování podle přínosu*
4. *Odměňování za očekávané výsledky práce [16]*

6 Vymezení konkurenceschopnosti

6.1 Pojetí konkurence v mikroekonomii

Mikroekonomie často formuluje konkurenci jako soutěž mezi prodejci nebo kupujícími, kteří se zabývají stejnými produkty, což v podstatě znamená soutěž na trhu. To zahrnuje souboj mezi tím, co je nabízeno a co je žádáno. Hlavní proud současné ekonomie tvrdí, že skutečná ekonomická konkurence může existovat a fungovat bez omezení pouze v rámci tržního hospodářství.

Konkurence z mikroekonomické perspektivy má širokou škálu forem a projevů. V rámci mikroekonomické teorie se identifikují rozmanité úrovně a typy konkurence v souladu s určitými předpoklady. Jsou situace, kdy konkurenti soutěží prostřednictvím cen, reklamy a dalších metod, což je důsledkem tržních podmínek, známých jako struktura konkurence a další faktory. [18]

6.2 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost podniku představuje jeho konkurenceschopnost působit stále a udržitelně na trhu. Tento koncept zahrnuje hodnocení jednotlivých podniků jako předmětů na daném trhu, jelikož zkoumá jejich schopnost dlouhodobě účinkovat na trhu a udržet si svůj podíl. To se děje prostřednictvím procesu soupeření s ostatními podniky na daném trhu, kteří reprezentují konkurenci v této oblasti.

Na úrovni mikroekonomie existuje jednoznačná představa o konkurenceschopnosti, jenž se opírá o schopnost podniku soutěžit, růst a dosahovat zisku. Tedy o dlouhodobou schopnost podniku vyrábět ziskovou produkci, která odpovídá nárokům volného trhu v oblastech,

kterými jsou cena, kvalita a další charakteristik produktů. Pokud si podnik přeje zůstat výkonným, tak musí těmito schopnostmi disponovat. Čím lépe podnik dokáže na trhu konkurovat, tím větší podíl získá. Naopak, nekonkurenceschopný podnik bude ztrácet svůj podíl na trhu a pokud není podpořen nebo chráněn, zůstane v této fázi až do doby, kdy ukončí svou činnost. [22]

6.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jako klíčový prvek, který otevře dveře k úspěchu a umožní podniku předčit jeho konkurenty. Je to jakési "eso", což napomáhá k lepší pozici na trhu, vlastně je nabízeno něco, co konkurence nemá, nebo co dělá podnik agilnější, inovativnější a přizpůsobivější. Konkurenční výhoda rozhoduje o tom, zda zákazník využije naše produkty či služby nebo konkurenta. Nicméně tato výhoda není trvalá. [19]

Při zhodnocování konkurenční výhody je nezbytné porovnat podnikové výnosy s výsledky, jež dosahují konkurenční podniky ve stejném odvětví. Je klíčové analyzovat naši pozici ve srovnání s konkurencí.

Mít konkurenční výhodu znamená, že podnik dlouhodobě dosahuje vyšší ziskovosti než průměr v jeho odvětví. To mu umožňuje stanovit poměrně vyšší cenu nebo operovat s nižšími náklady nebo může nastat kombinace obojího. Pokud ziskovost zaostává za konkurencí, pravděpodobně podnik bude muset nabízet nižší ceny nebo mít vyšší relativní náklady, i zde platí možnost obojího. Princip spojení mezi relativní cenou a náklady je klíčem k pochopení toho, jak si podniky budují svou konkurenční výhodu. [17]

7 Charakteristika podniku ABC

7.1 Charakteristika podniku – ABC

Společnost ABC se sídlem v Hradci Králové, kde se nacházely i její skladové prostory, které však v nedávné době byly přesunuty kousek od hlavního města Prahy, do Sedlčan. Právní formou společnosti je společnost s ručeným omezeným. Společnost má jednoho jednatele, kterým je Jan Starecki.

Vznik společnosti byl zhruba před 25 lety. Mezi nosné produkty společnosti patří sortiment dárkového balení (balicí papíry, dárkové tašky, stuhy, rozety, atp.), školní sortiment, který kromě školních aktovek a batohů zahrnuje rovněž školní doplňky, a sortiment

kalendářů

a diářů. K dalšímu doplňujícímu sortimentu patří blahopřání, papírenský dárkový sortiment a potištěné ubrousky.

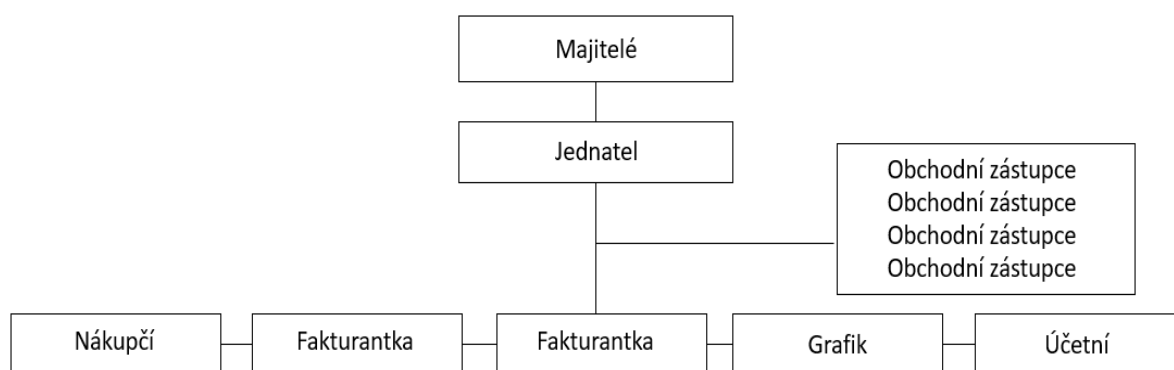
Společnost ABC má vybudovanou velmi silnou pozici mezi tradičními zákazníky na maloobchodním trhu, zásobujeme také řadu významných velkoobchodů. V terénu je každý den 7 obchodních zástupců (5 v ČR, 2 v SR), kteří pro vykonávají nejen obchodní činnost, ale jsou pro maloobchodníky uznávanými specialisty a poradci pro sortiment papírenského zboží. Nejvýznamnějším partnerem je Globus, u kterého je společnost největším dodavatelem kalendářů a diářů.

Společnost působí v České republice a na Slovensku. Momentálně se neplánují žádné exportní aktivity. V Polsku je navázaná spolupráce s distributorem, se kterým společně vykonávají nákupy a to konkrétně v Číně a Turecku.

7.2 Organizační struktura

V kancelářích v Hradci Králové pracuje celkem 6 zaměstnanců, kterými jsou jednatel firmy, účetní, grafik, nákupčí a dvě fakturantky a po České republice a Slovensku se pohybují čtyři obchodní zástupci.

V dané společnosti je liniová organizační struktura, jde o jedno z nejzákladnějších organizačních struktur. V této struktuře má každý nadřízený přidělené své podřízené a podřízené mají své nadřízené.



Obrázek 2: Schéma zaměstnanců v podniku ABC

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Strategie a vize společnosti

Mezi hlavní výhodu, kterou se společnost liší od konkurence řadím jednoznačně komplexnost sortimentu, jelikož velká část konkurentů nabízí jen samotné aktovky či batohy, ale společnost ABC má sortiment daleko rozšířenější. Další odlišností firmy od konkurence jsou vlastní designy produktů, což nebývá zvykem, protože většina firem na tomto trhu přejímá již hotové designy z Číny. V neposlední řadě dbají na vysokou kvalitu jejich produktů, jelikož je jejich sortiment převážně pro děti, tak jejich zákazníci, což jsou zpravidla maminky, požadují kvalitu a zdravotní nezávadnost, proto se nechávají aktovky posoudit u předních českých doktorů, kteří poté vydají certifikát, že výrobek nemá negativní vliv na zdraví svých uživatelů.

Vize společnosti ABC je *“Stát se předním a nezastupitelným dodavatelem školních a papírenských potřeb pro všechny na trhu. Naše značka bude známá svou nekonečnou variabilitou produktů, jedinečnými designy a nejvyšší kvalitou, zajišťující zdravotní bezpečnost a spokojenost našich zákazníků“*. K dosažení této vize budeme aktivně rozšiřovat sortiment produktů, inovovat designy, dbát na zdravotní bezpečnost a kvalitu našich výrobků, dále zdokonalovat zákaznickou zkušenost, posilovat povědomí o značce a sledovat trh a potřeby zákazníků.

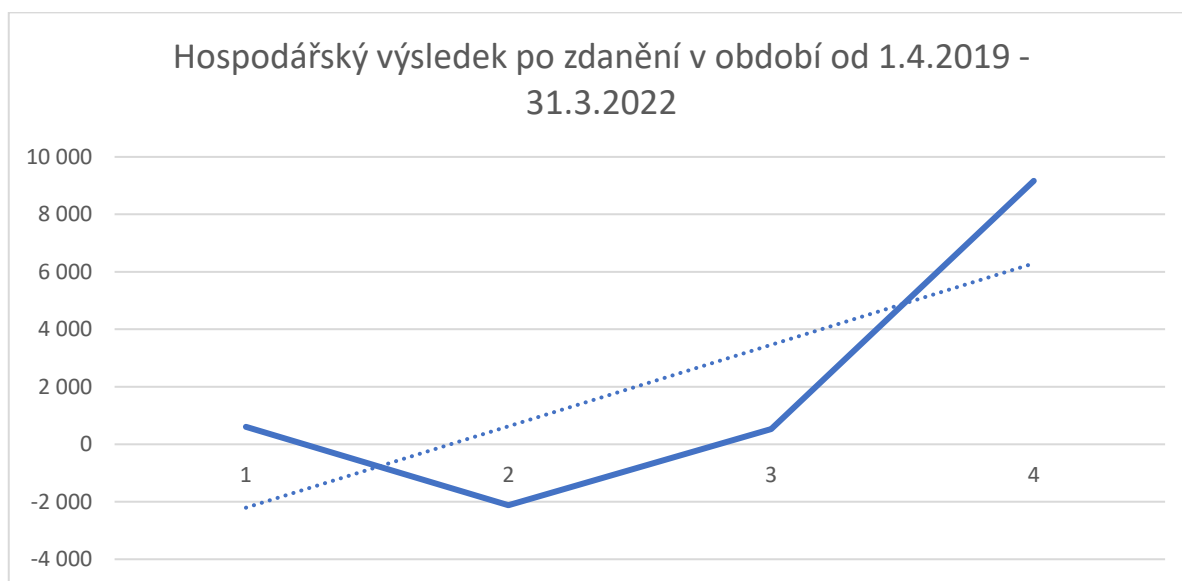
Moje hodnocení je velmi pozitivní. Celkově lze říci, že si společnost ABC vytvořila pozici na trhu založenou na rozmanitém sortimentu, jedinečnému designu a kvalitních výrobcích, což jí činí konkurenceschopnou a připravenou na budoucí růst a úspěch na trhu. Její vize je vhodně formulovaná a zdá se být realistickou a směřuje k upevnění této výhodné pozice na trhu.

7.4 Ekonomické výsledky společnosti

Tabulka 1: Ekonomické výsledky společnosti

Výsledovka (tis. Kč)	2019	2020	2021	2022
Tržby za prodej výrobků a služeb	94 536	97 244	84 859	96 630
Přidaná hodnota	22 606	21 252	18 687	21 133
Provozní HV	2 820	-806	2 722	12 408
Hosp. výsledek před zdaněním	856	-2 440	658	11 458
Hosp. výsledek po zdanění	603	-2 120	527	9 166

Zdroj: vlastní vypracování z účetních výkazů



Graf 1: Hospodářský výsledek po zdanění v období 1.4.2019 – 31.3.2022

Zdroj: vlastní zpracování dle ekonomických výsledků společnosti

Z grafu zobrazujícího hospodářský výsledek po zdanění je zcela patrný značný propad v druhém období od 1.4.2019 do 31.3.2020, jenž je zapříčiněn výprodejem starých skladových zásob, tudíž byly produkty prodávány za pořizovací ceny či dokonce nižší. Následující třetí období bylo z velké části ovlivněno nemocí Covid-19 a následnými opatřeními, kvůli kterým se následně museli zavřít menší obchody, díky tomu se, ale společnost ABC začala naplno věnovat i prodeji přes e-shop, jenž v průběhu již zmíněné nemoci Covid-19 začaly zákazníci nadměrně využívat a právě díky eshopu nebyla ztráta tak citelná a hospodářský výsledek byl velmi podobný jako v prvním období. Ve čtvrtém období už prodeji produktů nic nestálo v cestě, což se i projevilo na hospodářském výsledku, který je už pro firmu velmi příznivý. **Vývoj hospodářského výsledku za sledované období hodnotím pozitivně.**

7.5 Současný podíl podniku na trzích

Společnost ABC má na trhu školních aktovek, školních potřeb a kalendária hned několik konkurentů, mezi které patří TOPGAL a.s., KARTON P + P, spol. s.r.o., HERLITZ, spol. s.r.o., BAGMASTER s.r.o., PRESCO GROUP, a.s., EMIPO s.r.o.

Kvalifikovaný firemní odhad podílu na velkoobchodním trhu školních aktovek, batohů a školních potřeb v roce 2022:

Tabulka 2: Kvalifikovaný podnikový odhad podílu na trhu

Společnost	Procentuální podíl na trhu	Trend pozice konkurentů
TOPGAL a.s.	cca 25-45 % trhu	stabilní postavení, jednička trhu
KARTON P + P, spol. s.r.o.	cca 20-40 % trhu	stabilní postavení
HERLITZ, spol. s.r.o.	cca 10-30 % trhu	stabilní postavení
BAGMASTER s.r.o.	cca 10-25 % trhu	kolísající pozice na trhu
PRESCO GROUP, a.s.	cca 10-25 % trhu	stoupající pozice na trhu
EMIPO s.r.o.	cca 5-15 % trhu	klesající pozice na trhu
Podnik ABC	cca 10-20 % trhu	kolísající pozice na trhu

Zdroj: podnikové dokumenty

Zde je uveden kvalifikovaný odhad podílu na velkoobchodním trhu. Marketingovými průzkumy se ve společnosti ABC zabývá oddělení prodeje, které sleduje tržní dynamiku z pohledu kontaktu se zákazníky. Dále sleduje, jak se mění poptávka, jak se konkurenti chovají ve srovnání se společností ABC a jak jsou úspěšní při získávání nových nebo udržování stávajících.

8 Personální činnosti podniku ABC

8.1 Personální plánování

Společnost ABC nemá zřízeno personální oddělení, tudíž veškeré činnosti a úkoly spojené s personálním plánováním má v popisu práce jednatel firmy. Jednatel firmy vždy na začátku roku zanalyzuje současný stav pracovní síly. Výsledkem analýzy je přesné zjištění počtu pracovníků, kteří budou potřeba k úspěšnému zvládnutí již zmíněných firemních cílů. Poté co jednatel firmy zdárně zanalyzoval počet potřebných pracovníků, je další krok vytyčení dovedností, které se budou vyžadovat od nových pracovníků, v případě firmy ABC nejvíce závisí na týmové spolupráci, komunikaci a to jak se svými kolegy, ale i se zákazníky, dále schopnost pracovat pod tlakem, zvládat problémy a hledat co nejefektivnější řešení k jejich zvládnutí. Pracovník, jenž splňuje veškeré dovednosti a schopnosti, jenž jsou uvedeny ve specifikaci pracovního místa, zvládne, pohovor, tak je úspěšně přijat a následují další procesy jako je adaptace, školení a rozvoj.

U personálního plánování společnosti ABC shledávám jak výhody, tak i nevýhody. Mezi výhody lze považovat flexibilitu a individualitu, jednatel má přímý vliv na rozhodnutí a

může je rychle a efektivně přizpůsobit situaci. Další výhodou je důkladná analýza potřeb pracovní síly.

Mezi nevýhody řadím omezenou odbornost jednatele v personálním plánování, poté i Další nevýhodou je zvýšená pracovní zátěž jednatele.

Celkově tuto personální činnost hodnotím pozitivně z hlediska flexibility a individuality, ale mělo by se dbát na rizika, která mohou vyplývat z omezené odbornosti v oblasti personálního managementu a potenciální subjektivity v procesu náboru. Dle mého by bylo vhodné, aby měl jednatel přístup ke školení a odborným zdrojům, díky kterým by byl schopen tento proces efektivně řídit a optimalizovat.

8.2 Získávání, výběr pracovníků

Proces získávání pracovníků začíná definováním požadavků na danou pracovní pozici. Pro specifikaci pracovního místa se využívá Pětistupňový model zmíněný v teoretické části. Po definování požadavků je umístěn inzerát o volné pozici jak na podnikové webové stránky, tak i webové stránky, jenž se specializují na zveřejňování inzerátů. Proces přijímání má na starosti přímo jednatel firmy, z důvodu, že dle jeho slov je přijímání zaměstnanců jeden z nejdůležitějších procesů ve společnosti. V inzerátech se po uchazečích požaduje zaslání životopisu s fotografií a motivačního dopisu, které po obdržení následně jednatel firmy vyhodnotí a ty, jenž ho zaujaly či odpovídají stanoveným požadavkům inzerátu pozve na osobní pohovor. V případě, že se jedná o uchazeče na jakoukoliv pozici vykonávanou na skladě, účastní se pohovoru i vedoucí skladu a podílí se na rozhodnutí, zda se daný uchazeč zaměstná či ne, jelikož jsou skladové prostory v jiné lokalitě než kanceláře, tak jednatel potřebuje názor i osoby, která bude s uchazečem neustále v kontaktu. Osobní pohovor je strukturovaný, tudíž má jednatel na uchazeče předem připravené otázky. Na samotném konci pohovoru má uchazeč možnost se zeptat na pár otázek i jednatele, Poté následuje zhodnocení pohovoru a rozhodnutí, zda bude uchazeč přijat či nikoliv.

Stejně jako proces personální plánování, má i proces získávání a přijímání pracovníků pár výhod a nevýhod. Za výhodu považuji využití Pětistupňového modelu pro definici pracovních pozic a požadavků na ně poskytuje strukturu a systematický přístup. To pomáhá zajistit, že společnost ví, jaké dovednosti a vlastnosti jsou potřebné pro úspěch na dané pozici. Další výhodou, kterou hodnotím velmi pozitivně je zahrnutí vedoucího skladu do výběru

nových pracovníků na sklad, jelikož má hluboké znalosti o specifikách práce na skladě a pomáhá tedy ke kvalitnějšímu výběru kandidátů. Poté určení, že pohovory budou strukturované vnímám jako správnou volbu.

Co se týká nevýhod, tak jsou velmi podobné jako v minulém případě, řadím do nich: zvýšenou pracovní zátěž a omezenou odbornost v personálním managementu jednatele společnosti.

V celkovém pojetí hodnotím tento proces pozitivně hlavně z hlediska jeho struktury a systematického přístupu.

8.3 Adaptace pracovníků

Po procesu výběru a přijímání zaměstnance následuje velmi důležitý proces tzv. adaptace. Zaměstnanci jsou sdělovány informace o pracovních podmínkách, jako je pracovní doba, následuje specifikace práce, popis pracovního prostředí a informace o bezpečnostních opatření. Následně jsou sděleny očekávání a role, které ho seznámí s jeho pracovní pozicí a popisem jeho pracovních povinností, pracovních kompetencí a stanovení cílů a výkonových standardů, aby zcela přesně věděl co je od něho očekáváno. Poté je seznámen s procesem hodnocení pracovního výkonu, odměňováním a benefity.

První pracovní týden ve společnosti ABC je novému zaměstnanci přidělen jeden zkušenější zaměstnanec, který je u všech jeho činností pracovní náplně nápomocný, tudíž lze říci, že je tzv. průvodce, jenž poskytuje praktické rady a zodpovídá položené otázky. Zároveň jeho práci poctivě kontroluje, aby se předešlo možným problémům či chybám. Společnost ABC si tímto procesem slibuje efektivnější seznámení s pracovními procesy a kulturou společnosti, rychlejší dosáhnutí plné pracovní produktivity. Jakmile je první týden u konce, sdělí kontrolující zaměstnanec své pocity a postřehy z práce nového zaměstnance svému nadřízenému a společně poté rozhodnou, zda je připravený vykonávat svou práci zcela samostatně.

Výhoda u procesu adaptace nových zaměstnanců je, že má společnost strukturovaný přístup a obsahuje důležité prvky, jenž napomáhají zaměstnancům rychleji se seznámit s pracovními procesy a kulturou společnosti. Další kladnou skutečnost vnímám podporu během prvního týdne, které je dosti užitečné k efektivnějšímu začlenění se. Výhodou je i, že kontrolující zaměstnanec sděluje své pocity a postřehy o novém zaměstnanci svému nadřízenému, tato zpětná vazba poté vede ke zlepšení adaptace a pracovního výkonu.

Hlavní nevýhodu považují časovou náročnost celého procesu, poté závislost na průvodci, jelikož daný proces je závislý na kvalitě průvodce a jeho schopnosti poskytovat užitečné rady, to však dle jednatele v případě společnosti ABC není problém.

Proces zabývající se adaptací nových zaměstnanců hodnotím pozitivně, z důvodu již zmíněného strukturovaného přístupu a snaze zapojit zaměstnance co nejdříve do pracovního procesu. Ovšem je důležité, aby firma sledovala a upravovala tento proces v závislosti na zpětné vazbě a zkušenostech a zajistila jeho účinnost a efektivitu.

8.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků má na starosti jednatel, který poté předává výsledky tohoto hodnocení majitelům. Společnost má pro kancelářské pozice a skladové pozice rozdílné metody pro hodnocení. Pro první zmíněné je využívána metoda podle výsledků plnění stanovených úkolů, v tomto případě zmíním firemní účetní, kde je jeden ze stanovených úkolů výpočet a odeslání výplat, zatímco pro druhé je používána metoda podle plnění stanovených norem, která je využívána např. u zaměstnanců na pozici balení objednávek, kde má jasně danou normu, v tomto případě je to počet zabalených objednávek za hodinu, počet přijatých produktů do skladového systému apod..

Frekvence hodnocení pracovníků je čtvrtletní u nižších pozic a pololetní u vyšších pozic. Všechny pozice mají odměny či benefity. Společnost vyplácí 13. plat, který je u zaměstnanců velmi oblíbený a dá se říci, že je skvělým hnacím motorem k úspěšnému plnění stanovených cílů. Dále přispívají na sportovní aktivity, v případě nadprůměrného plnění plánu dostávají zaměstnanci příspěvek na dovolenou. V současné době společnost zareagovala na růst inflace tak, že každému svému zaměstnanci navýšila měsíční mzdu o 1 500 Kč, což vidím jako důležitý krok ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Odměňovací systém

Měsíční výplata kancelářských a skladových pozic se skládá ze tří částí:

- Základní mzda
- Bonus s dosažené marže

- Bonus za splnění plánu

Měsíční výplata obchodních zástupců se skládá ze čtyř částí:

- Základní mzda
- Bonus s dosažené marže
- Bonus za předobjednávky
- Bonus za splnění plánu

Základní mzda

- Základní mzda je stanovena jako pevná (fixní) částka.

Bonus s dosažené marže

- Bonus je ve výši 1,5 % s dosažené marže.

- Bonus počítán z prodaného = dodaného zboží, tudíž ne z objednávek.

- 25% z tržby u řetězců počítáno jako dodatečný náklad (bonusy, poplatky).

- Vratka zboží ponižuje tržby i v marži, tj. v některých měsících může být bonus tedy záporný.

- Při záporném bonusu v daném měsíci se minusový výsledek přenáší do následujícího měsíce, dokud ho „nedorovná“ bonus z dalšího měsíce. Nedochází k odpočtu bonusu ze základní mzdy.

Bonus za předobjednávky

- Cíle a odměny vypsány vždy individuálně pro každou akci i OZ zvlášť. Odměny jsou odstupňovány dle plnění.

- U velkých předobjednávek s očekávanou vratkou může být individuálně tato část bonusu při vratce ponížena.

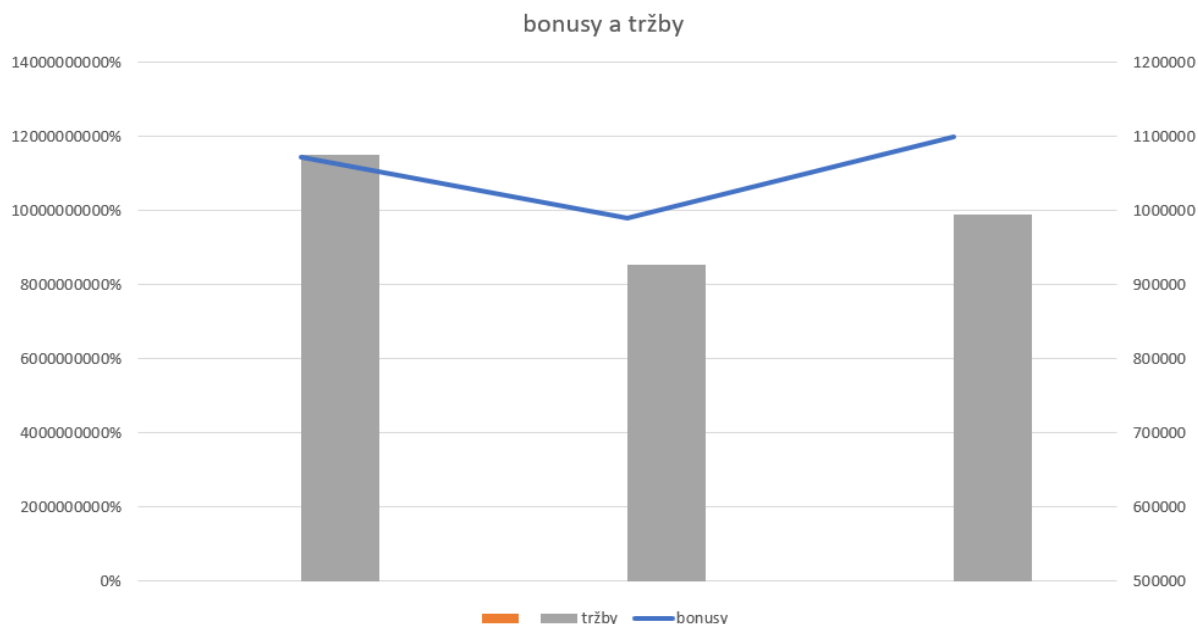
- Reálně tedy bonus za vytvořenou předobjednávku 2x: poprvé jako bonus předobjednávky v momentě objednávky, podruhé jako bonus s marže dodaného zboží.

Bonus za splnění měsíčního plánu

- Stejná částka odměny pro všechny obchodní zástupce – za splnění individuálního plánu.

- Bonus se přičítá k bonusu z marže za dodané zboží.

Následující graf zobrazuje vývoj bonusů a tržeb ve třech obdobích od roku 2020 do 2022. V roce 2019 vyplaceno 92% na bonusech, za 84% výkonu v tržbách.



Graf 2: Vývoj bonusů a tržeb v letech 2020 – 2022

Zdroj: vlastní zpracování z podnikových údajů

Za výhodu u procesu odměňování zaměstnanců vnímám především rozmanitý a zároveň motivující odměňovací systém, jelikož zahrnuje různé složky odměny, jako je základní mzda hned několik bonusů, jako bonus za marži, za plnění plánu a za předobjednávky. Takto nastavený systém efektivně motivuje zaměstnance ke splnění stanovených cílů a k dosahování nadprůměrných výsledků. Dalším pozitivem shledávám odměňování obchodních zástupců, z důvodu, že je nastaveno individuálně a tudíž přispívá spravedlnosti v odměňování. Každý obchodní zástupce si vydělá podle toho, kolik dokáže prodat. Společnost ABC zareagovala na růst inflace zvýšením mzdy, což vnímám jako velmi důležitý a pozitivní krok k udržení spokojenosti a motivaci svých zaměstnanců.

V již zmíněném odměňování obchodních zástupců vnímám i mírné negativum, jelikož může být pro některé složitý, protože mají několik složek odměn, které následně mohou vést k nepřehlednosti a složitosti výpočtů. Dále by mělo vedení společnosti ABC promyslet, zda není frekvence čtvrtletního pro nižší pozice a pololetní hodnocení pro vyšší pozice dlouhá. Rychlejší zpětná vazba může pomoci zaměstnancům rychleji reagovat na jejich výkony.

Celkově lze říci, že odměňovací systém a personální řízení ve společnosti ABC obsahuje mnoho pozitivních prvků, které mohou zaměstnance motivovat a podporovat

jejich výkony. Je důležité sledovat a pravidelně revidovat tento systém, aby se zabezpečila jeho efektivita a přizpůsobit se měnícím se potřebám společnosti a zaměstnanců.

8.5 Vzdelávání pracovníků

Společnost na vzdělání pracovníků velmi dbá a záleží jí, aby úroveň vzdělání byla co nejvyšší. V rozpočtu má vyhrazenou určitou částku na vzdělávací aktivity. Tato částka se každým rokem o několik procent zvyšuje, z důvodu zvyšujícího zisku, jenž je zapříčiněný, právě i vzdělávacími aktivitami. Vzdělávání, se převážně soustředí na zdokonalování týmové práce a samostatnost při plnění úkolů.

Vzdělávání probíhá jak přímo na pracovišti, tak i mimo něj. Jednoznačně lze říci, že vzdělávání přímo na pracovišti ve společnosti ABC převládá, zatímco mimo pracoviště je využíváno daleko méně. Konkrétních příkladů vzdělávání na pracovišti se v případě společnosti ABC vyskytuje několik. Velmi využívaným školením je trénink v oblasti produktů a jejich ergonomie, který je ve formě semináře vedený odborníkem v oblasti batohů a školních aktovek. Zaměstnanci jsou seznámeni s jednotlivými modely, z jakých jsou materiálů, jaké jsou jejich vlastnosti a konstrukce. Získané informace se poté na konci zkoušejí v modelových situacích. Dále probíhá školení zákaznického servisu, které napomáhá k efektivnější komunikaci, řešení stížností či konfliktů se zákazníky, tento druh školení je využíván především u obchodních zástupců, jelikož mezi jejich hlavní pracovní náplň patří komunikace jak se stálými, tak i s potencionálními zákazníky. Mimo pracoviště je poté školení v programech jako jsou Excel, HELIOS Orange, jenž je využíván k evidenci skladových zásob jako je příjem a výdej zboží, fakturace, účetnictví. Dále program ORiON EDI sloužící k elektronické výměně dokladů, jako jsou faktury, objednávky, dodací listy, ceníky atd., k výměně dochází jen s vybranými odběrateli.

Za velké pozitivum vnímám snahu společnosti ABC investovat peněžní prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců, díky čemuž se zvyšuje úroveň vzdělání, která napomáhá k vyšší produktivitě, kvalitě práce a schopnosti řešit složité úkoly. Dále se společnost zaměřuje na zdokonalování týmové práce, jenž je klíčová pro efektivní fungování celé společnosti a zároveň zlepšuje výkonnost a spokojenost všech zaměstnanců. Poté je velké pozitivum rozmanitost vzdělávacích metod, včetně školení na pracovišti, které je daleko více využíváno, než mimo něj, což umožňuje zaměstnancům získat nové dovednosti a znalosti, to je prospěšné jak pro jejich růst a rozvoj, tak v celkovém kontextu i pro celou společnost.

Společnosti ABC bych doporučil zapojit daleko více vzdělávání mimo pracoviště, jelikož je tato varianta velice málo využívána, tudíž by mohla být více zkoumána a následně rozvíjena. Zaměstnanci mohou mimo pracoviště získat zcela jiné zkušenosti než právě na školení na pracovišti, které mohou poté posílit jejich kompetence. Dále by měla být zajištěna aktivní míra zapojení zaměstnanců, což znamená možnost vybrat si školení, které odpovídá jejich potřebám a kariérním cílům.

Celkově lze říci, že důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti ABC je velmi pozitivní a na vysoké úrovni a tedy přispívá k růstu společnosti. Je důležité pokračovat v rozvoji vzdělávacích aktivit a programů a sledovat, jaký vliv mají na výkonu zaměstnanců a na společnost jako celek.

9 Vliv personálního managementu na zvyšování konkurenceschopnosti společnosti

9.1 Finanční analýza

9.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální rozdílová analýza aktiv rozvahy

Horizontální rozdílová analýza aktiv rozvahy je v této práci použita k porovnání časového vývoje jednotlivých položek aktiv mezi čtyřmi obdobími.

Tabulka 3: Horizontální rozdílová analýza aktiv rozvahy

Aktiva	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Aktiva celkem	25,12 %	-9,53 %	-31 %
Dlouhodobý majetek	2,97 %	-2,63 %	-83,62%
Dlouhodobý hmotný majetek	2,11 %	-5,59 %	-87,06 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	51,26 %	109,38 %	-25 %
Oběžná aktiva	37,14 %	-6,46 %	-12 %
Krátkodobé pohledávky	60,54 %	-21,11 %	-17,13 %
Peněžní prostředky	-69,23 %	255,16 %	1231,17 %

Zdroj: vlastní zpracování z podnikových údajů

Z výsledků horizontální analýzy vyplývá, že celková aktiva společnosti prošla značným poklesem, zejména jde o dlouhodobý hmotný majetek. **Vzhledem ke tomu, že tento pokles vedl ke zlepšeným hospodářským výsledkům, hodnotím vývoj majetku pozitivně (negativně hodnotím nárůst peněžních prostředků, protože by je podnik měl užít k podnikání.**

Horizontální rozdílová analýza pasiv rozvahy

Horizontální rozdílová analýza pasiv rozvahy znázorňuje změny v hodnotách položek na pasivní straně účetní bilance mezi čtyřmi obdobími.

Tabulka 4: Horizontální rozdílová analýza pasiv rozvahy

Pasiva	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Pasiva celkem	25,12 %	-9,53 %	-31 %
Vlastní kapitál	-7 %	1,86 %	31,65 %
Základní kapitál	0	0	0
Kapitálové fondy	-28 %	0	-61,11 %
Výsledek hospodaření	-451,58 %	410,23 %	1639,28 %
Cizí zdroje	50,15 %	-14,74 %	-67,73 %
Krátkodobé závazky	50,40 %	-15,24 %	-68,12 %
Dlouhodobé závazky	36,97 %	14,30 %	-50,93 %

Zdroj: vlastní zpracování

Významné změny se však projevují ve struktuře vlastního kapitálu, kdy došlo k výraznému nárůstu hospodářského výsledku. **Tuto skutečnost, obdobně jako pokles cizích zdrojů hodnotím pozitivně.**

9.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

9.1.2.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability jsou klíčovými finančními indikátory, jenž napomáhají investorům, manažerům či analytikům posoudit, jak efektivně společnost využívá svá aktiva a kapitál k dosahování zisku.

V této bakalářské práci budou vypočteny a zobrazeny rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb.

Tabulka 5: Ukazatelé rentability

Ukazatelé	2019	2020	2021	2022
Rentabilita aktiv	32,4 %	24,4 %	23,7 %	38,8 %
Rentabilita vlastního kapitálu	72,4 %	72,6 %	63,8 %	49,5 %
Rentabilita tržeb	23,4 %	21,2 %	21,7 %	19,5 %

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z Výročních zpráv společnosti ABC

Rentabilita aktiv, která klesala v prvních třech sledovaných letech, vzrostla výrazně v r. 2022. Důvodem je, že společnost začala efektivně řídit své náklady a snaží se co nejvíce minimalizovat ztráty a plýtvání zdroji, na což přímo navazuje rok 2021, kdy byla za sledované období rentabilita aktiv nejnižší a to 23,7% zapříčena vysokými náklady.

Druhým ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu, která klesala v celé sledovaném období.

Rovněž rentabilita trže ve sledované období klesla. **Celkově proto hodnotím vývoj ukazatelů rentability spíše negativně, za pozitivní považuji lepší využívání aktiv podniku v r. 2022.**

9.1.2.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity slouží pro sledování a měření výkonu a efektivity různých procesů, organizací či jednotlivců.

V této práci se zabývám ukazateli: obrat celkových aktiv, obrat zásob a doba obratu zásob.

Tabulka 6: Doba obratu

Ukazatelé	2019	2020	2021	2022
Obrat celkových aktiv	1,36	1,11	1,08	1,77
Obrat zásob	2,89	2,25	2,16	3,60
Doba obratu zásob	124,7	160,35	166,86	99,87

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z Výročních zpráv společnosti ABC

Celkově vzrůstající obrat zásob a zlepšující se doba obratu zásob v roce 2022, tedy trend, jsou pozitivními signály pro společnost ABC. Jsou lépe využívány zásoby, což vede k nižším nákladům na skladování a zvýšení likvidity. Přesto hodnotím jejich

aktuální výši negativně, protože se domnívám, že papírenský sortiment by mohl mít rychlejší obrat.

9.1.2.3 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity slouží k hodnocení schopnosti společnosti k pokrytí krátkodobých závazků a zajištění likvidity, tedy hotovostních prostředků na uspokojení svých finančních prostředků provozních potřeb.

V této práci se zabývám ukazateli: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Tabulka 7: Ukazatelé likvidity

Ukazatelé	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,15	1,05	1,16	3,2
Pohotová likvidita	0,30	0,30	0,35	1,47
Okamžitá likvidita	0,02	0,004	0,018	0,76

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z Výročních zpráv společnosti ABC

Prvním ukazatelem je běžná likvidita. Její optimální hodnota je v intervalu (1,5 – 2,5), z tabulky je patrné, že ani jedna vypočtená hodnota do tohoto intervalu nepatří. V období 2019 – 2021 jsou hodnoty příliš nízké, zatímco v roce 2022 je hodnota vyšší, ale také do intervalu nepatří.

Druhým ukazatelem je pohotová likvidita. U pohotové likvidity je optimální hodnota v intervalu (1 – 1,5). Optimální hodnota se tudíž nachází pouze v roce 2022 kdy vyšla 1,47. V letech 2019 – 2021 je hodnota konzistentní kolem 0,30, tudíž nízká.

Rovněž okamžitá likvidita nedosahuje, nebo přesahuje, doporučené hodnoty. **Celkově proto hodnotím ukazatele likvidity negativně.**

9.1.2.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti a úrokového krytí jsou důležité pro hodnocení finanční stability a schopnosti společnosti splácet dluhy.

Tabulka 8: Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	56 %	67 %	63 %	30 %
Úrokové krytí	14,38 %	10,24 %	12,89 %	38,28 %

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z Výročních zpráv společnosti ABC

Celková zadluženost se v prvních třech sledovaných letech pohybuje kolem hodnot daných zlatým pravidlem financování, v posledním sledovaném roce klesla zhruba na polovinu předchozích let, což hodnotím spíše pozitivně.

9.2 Rychlý Kralickuv test

Kralickuv rychlý test je užitečný nástroj pro hodnocení finanční stability společnosti. V tabulce č.7 jsou uvedeny vypočtené hodnoty jednotlivých ukazatelů, které jsou následně ohodnoceny na stupnici od 1 do 5. Tyto hodnocení jsou zobrazeny v tabulce č.8.

Tabulka 9: Rychlý Kralickuv test – hodnoty ukazatelů

		2019	2020	2021	2022
vlastní kapitál / celková aktiva	%	0,44	0,33	0,37	0,70
závazky / bilanční CF	roky	6	30	9	1
bilanční CF / tržby	%	0,07	0,02	0,07	0,15
EBIT / celková aktiva	%	0,19	0,14	0,13	0,20

Zdroj: vlastní vypracování na základě hodnot rozvahy a výkazu zisku a ztrát

Tabulka 10: Rychlý Kralickuv test – hodnoty indexu

	2019	2020	2021	2022
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1
Doba splácení dluhu z CF	3	5	3	1
Cash flow v tržbách	3	4	3	1
ROA	1	2	2	1

Zdroj: vlastní vypracování z hodnot v tabulce 7.

Výsledek Kralickova rychlého testu nevyšel pozitivní ani negativní. Aritmetický průměr hodnot indexu v tabulce č. 8 vyšel 2,06, což je v rozmezí 2 – 3, tudíž je hodnocení společnosti tzv. šedá zóna.

Výsledek společnosti hodnotím z větší části negativně, jelikož sama společnost by chtěla být spíše bonitním podnikem. Tento výsledek vyvolává potřebu provést další analýzy nebo zkoumání dalších faktorů, aby společnost lépe porozuměla své situaci a jak jí zlepšit.

9.3 Marketingový audit

Marketingový audit je proces systematického zhodnocení a analýzy marketingových aktivit a strategií ve společnosti. Hlavním cílem je poskytnutí přehledu o tom, jak společnost provádí své marketingové činnosti, ve vztahu k personálním činnostem.

9.3.1 Segmentace potenciálních zaměstnanců

Společnost se zaměřuje na segmentaci potenciálních zaměstnanců s ohledem na specifické požadavky a charakteristiky pracovních pozic. Hledá jedince s minimálně středoškolským vzděláním, kteří disponují dovednostmi v práci s počítačem, zejména v programech jako je Word a Excel. Kromě toho vyžaduje platný řidičský průkaz a zdravotní způsobilost pro danou práci. Nejideálnější věková skupina pro potenciální zaměstnance je v rozmezí od 20 do 40 let. Úroveň zkušeností není zásadním kritériem pro přijetí, jelikož je společnost ochotna nezkušené zaměstnance zaškolit. Co se týče geografického umístění potenciálních zaměstnanců, nejvhodnější jsou ti, kteří žijí v blízkosti společnosti, z důvodu nulových nákladů na cestovné a větší spokojenosti zaměstnanců, že nemusí dojíždět velké vzdálenosti. Zaměstnanecký status společnost preferuje na hlavní pracovní poměr, ale v období letních prázdnin je využíváno i brigádníků z řad studentů.

Tato segmentace společnosti umožňuje cíleněji a efektivněji reagovat na potřeby pracovních pozic a dále zajišťuje, že nabízené pracovní příležitosti odpovídají specifickým požadavkům a preferencím potenciálních zaměstnanců.

Společnost ABC nabízí konkrétně na kancelářskou pozici nástupní mzdu 31 000 Kč, s možným navýšením po dvou letech na 34 000 Kč. Dále nabízí 20 dní dovolené a 3 dny sickday. Přijatý zaměstnanec má možnost využít nabídky služebního automobilu a telefonu.

9.3.2 Analýza konkurence

Konkurenti na trhu práce v okolí společnosti ABC jsou hned dva. Prvním rozebíraným podnikem je Würth, spol. s.r.o., který je celosvětový velkoobchod se spojovacím materiálem, šrouby a šroubovým příslušenstvím, hmoždinkami atd.. Druhým je RAVEN CZ a.s. je přední distributor hutního materiálu.

Würth spol. s.r.o. využívá k náboru nových zaměstnanců komunikační kanály, kterými jsou především vlastní web a Jobs.cz.

Benefity nabízené společností Würth spol. s.r.o. jsou pro potenciální uchazeče velmi lákavým faktorem, proč si vybrat právě je. Mezi nabízenými benefity patří flexibilní pracovní doba, u které je možnost využívání homeoffice, dále zvýhodněné tarify pro rodinu a blízké, 5 týdnů dovolené, penzijní spoření, příspěvky na stravné, zaměstnanecké slevy na produkty Würth a služební telefon či auto.

Nabízená mzda je např. pro finančního účetního 34 000 Kč, obchodní zástupce 30 000 Kč + provize, manažer pro klíčové zákazníky 48 000 Kč.

RAVEN CZ a.s. taktéž využívá jako své komunikační kanály z velké části vlastní web, kde jsou přehledně vypsané volné pozice a poté web Jobs.cz.

Nabízená mzda např. pro železáře je 25 000 Kč, skladník taktéž 25 000 Kč, manažer hospodářských činností 36 000 Kč a pro vedoucího pracovníka 31 500 Kč.

Nabízených benefitů je celá řada, např. nástupní bonus až do výše 25 000 Kč, program zaměstnaneckých výhod, kterými jsou příspěvky na kulturu, sport, regeneraci, dovolenou, ošacení a kadeřníka. Zaměstnanci dostávají i narozeninové volno.

Z výsledků analýzy konkurence je možné konstatovat, že je významná a silně ovlivňuje možnosti firmy ABC získávat v okolí Hradce Králové ty nejvhodnější zaměstnance.

9.3.3 Analýza makroprostředí z hlediska zaměstnanosti

Analýza makroprostředí se soustředí na Královehradecký kraj, jelikož právě v něm se hodnocená společnost ABC nachází. Rozloha Královehradeckého kraje je 4 759 m² a jeho celkový počet obyvatel byl 555 267 k roku 2022.

Tabulka 11: Počet obyvatel a věkový průměr v Královéhradeckém kraji

Královéhradecký kraj	2019	2020	2021	2022
Počet obyvatel	551 647	550 803	542 583	555 267
Věkový průměr	43,3	43,4	46,3	-

Zdroj: Český statistický úřad

Tabulka č. 10 ukazuje vývoj nezaměstnaností v Královéhradeckém kraji. Z dat vyplývá, že v roce 2020 byl zaznamenán nejvyšší počet uchazečů o zaměstnání a naopak nejnižší počet byl v roce 2019. Zajímavostí je, že v roce 2019 bylo zároveň zaznamenáno největší množství volných pracovních míst. Podíl nezaměstnaných osob dosáhl svého maxima ve sledovaném období v roce 2020, což naznačuje zvýšenou nezaměstnanost v tomto roce.

Tabulka 12: Nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji

Královéhradecký kraj	2019	2020	2021	2022
Uchazeči o zaměstnání	8 213	11 089	10 268	10 447
Podíl nezaměstnaných osob	2,1 %	3 %	2,8 %	2,8 %
Pracovní místa	14 475	11 628	12 998	12 445

Zdroj: úřad práce České Republiky

Tabulka 13: Vývoj průměrné mzdy v Královéhradeckém kraji

Královéhradecký kraj	2019	2020	2021	2022
Průměrná mzda v Kč	31 925	33 447	35 793	37 956

Zdroj: Český statistický úřad

Analýzu makroprostředí z hlediska zaměstnanosti hodnotím z pohledu k společnosti ABC neutrálně, jelikož je velký počet uchazečů o zaměstnání, ale na druhou stranu i velký počet volných pracovních míst, tudíž musí společnost vynaložit k zisku nových zaměstnanců nemalé úsilí.

10 Shrnutí a hodnocení

10.1 Personální činnosti

Všechny personální činnosti počínaje personálním plánováním a konče vzděláváním zaměstnanců je možné hodnotit pozitivně, podnik je provádí v souladu s teoretickými požadavky.

10.2 Finanční analýza

10.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Vzhledem ke tomu, že pokles aktiv, zejména dlouhodobého hmotného majetku, vedl ke zlepšeným hospodářským výsledkům, hodnotím vývoj majetku pozitivně (negativně hodnotím jen nárůst peněžních prostředků, protože by je podnik měl užít k podnikání). Významné změny se projevují ve struktuře vlastního kapitálu, kdy došlo k výraznému nárůstu hospodářského výsledku. Tuto skutečnost, obdobně jako pokles cizích zdrojů hodnotím pozitivně.

10.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Většina ukazatelů rentabilit ve sledovaném období klesala, což hodnotím negativně. Úroveň ukazatelů aktivity ve sledovaném období kolísala, v posledním roce však výrazně vzrostla, což hodnotím pozitivně. Přesto hodnotím jejich aktuální výši negativně, protože se domnívám, že papírenský sortiment by mohl mít rychlejší obrat. Ukazatele likvidity nedosahují, nebo přesahují, doporučené hodnoty, celkově je proto hodnotím negativně. Celková zadluženost se v prvních třech sledovaných letech pohybuje kolem hodnot daných zlatým pravidlem financování, v posledním sledovaném roce klesla zhruba na polovinu předchozích let, což hodnotím spíše pozitivně.

10.2.3 Rychlý Kralickův test

Výsledek Kralickova rychlého testu je 2,06, tudíž je hodnocení společnosti tzv. šedá zóna. Výsledek společnosti hodnotím z větší části negativně, jelikož sama společnost by chtěla být spíše bonitním podnikem.

10.3 Marketingový audit

10.3.1 Segmentace potenciálních zaměstnanců

Společnost se zaměřuje na segmentaci potenciálních zaměstnanců s ohledem na specifické požadavky a charakteristiky pracovních pozic. Tato segmentace společnosti umožňuje cíleněji a efektivněji reagovat na potřeby pracovních pozic a dále zajišťuje, že nabízené pracovní příležitosti odpovídají specifickým požadavkům a preferencím potenciálních zaměstnanců.

10.3.2 Analýza konkurence

Z výsledků analýzy konkurence je možné konstatovat, že je významná a silně ovlivňuje možnosti firmy ABC získávat v okolí Hradce Králové ty nejvhodnější zaměstnance.

10.3.3 Analýza makroprostředí z hlediska zaměstnanosti

Analýzu makroprostředí z hlediska zaměstnanosti hodnotím z pohledu k společnosti ABC neutrálně, jelikož je velký počet uchazečů o zaměstnání, ale na druhou stranu i velký počet volných pracovních míst, tudíž musí společnost vynaložit k zisku nových zaměstnanců nemalé úsilí.

Celkově hodnotím vliv personálního managementu na konkurenceschopnost podniku ABC jako omezený. Pozitivně působí dobré provádění personálních činností, zčásti i marketingových činností. Negativně pak ne příliš dobré ekonomické výsledky.

11 Doporučení pro podnik

Pro zlepšení vlivu personálního managementu na konkurenceschopnost doporučuji:

- z důvodu omezené odbornosti jednatele v personálním plánování doporučuji, aby měl jednatel přístup ke školení a odborným zdrojům, díky kterým by byl schopen tento proces efektivně řídit a optimalizovat,
- velmi vysoký nárůst peněžních prostředků by podnik měl užít k podnikání, nikoli peníze ponechávat na účtu,
- iniciovat provedení podrobnější finanční analýzy ke zjištění příčin negativního hodnocení zejména ukazatelů rentability a likvidity,
- častěji provádět analýzy konkurence, srovnávat mzdy a benefity, které poskytují s firemními a případně přebírat vhodné pro firmu ABC

12 Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl zanalyzovat vliv personálních činností na konkurenceschopnost společnosti ABC a navrhnout opatření na dosažení efektivnější konkurenceschopnosti.

Teoretická část začala charakteristikou strategie podniku, úrovně a proces tvorby samotné strategie. Následovala kapitola zaměřující se na popis personální strategie, politiky a marketingové strategie. Další rozebíranou kapitolou byl personální management, jenž měl za podkapitoly personální řízení a řízení lidských zdrojů. Následující velmi důležitá kapitola s názvem personální činnosti se dopodrobna zabývá získáváním a výběrem, adaptací, vzděláváním, hodnocením a odměňováním pracovníků. Poté následovala kapitola řízení pracovního výkonu, kde je popis definice, obecná podoba procesu řízení pracovního výkonu, plánování, řízení pracovního výkonu a odměňování pracovníků. Poslední kapitolou v teoretické části bylo vymezení konkurenceschopnosti, ve které se více rozebíralo pojetí konkurence v mikroekonomii a pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda podniku.

V praktické části je zprvu seznámení se samotnou společností ABC, její organizační strukturou, strategií a vizí, ekonomickými výsledky od roku 2019 až do roku 2022 a je znázorněn současný podíl společnosti na trhu, ve kterém podniká. Následovala kapitola ve které se jednotlivé personální činnosti hodnotily, přesněji personální plánování, získávání a výběr pracovníků, adaptace, hodnocení a odměňování a v neposlední řadě vzdělávání pracovníků. V poslední rozsáhlé kapitole byl analyzován vliv personálního managementu na zvyšování konkurenceschopnosti společnosti. Začátek této kapitoly se věnuje finanční analýze, ve které se analyzovaly absolutní ukazatele a poměrové ukazatele. Následoval Rychlý Kralickuv test a poté poslední kapitola analyzující marketingový audit, do které patří segmentace potenciálních pracovníků, analýza konkurence a makroprostředí z hlediska zaměstnanosti. Konec praktické části se zabývá shrnutím a hodnocením a možnými doporučeními pro podnik.

Bylo pro mě velmi poučné a zajímavé nahlédnout do účetních výkazů a pracovat s nimi. Velmi užitečné byla i komunikace a spolupráce s jednatelem společnosti ABC.

Zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael, Josef KOUBEK a Jaroslav BERKA. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Management (Fragment). Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [5] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [7] ČASTORÁL, Zdeněk. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
- [8] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [10] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

- [11] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8."
- [12] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [13] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [14] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [17] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [18] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [19] Managementmania. *Konkurenční výhoda* [online]. 2019 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: [Konkurenční výhoda \(Competitive Advantage\) - ManagementMania.com](https://www.managementmania.com/konkurenční-výhoda-competitive-advantage/)
- [20] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [21] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

- [22] SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6627-4.
- [23] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [24] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [25] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.