

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza vybraných personálních činností v podniku**

**Josef Kubásek**

**Bakalářská práce**

**2022**

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

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Josef Kubásek**  
Osobní číslo: **E18303**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Analýza zvolených personálních činností ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat zvolené personální činnosti vybraného podniku.

Osnova:

- Vymezení aktuálnosti zvoleného tématu.
- Teoretické definování vybraných personálních činností.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza zjišťování personálních potřeb, získávání zaměstnanců a jejich zaškolování a adaptace.
- Vyhodnocení výsledků analýzy, návrh a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

BRODSKÝ, Zdeněk. Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů. Praha: Grada, 2016. Psyché. ISBN 978-80-247-5263-1.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy. 5., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-692-1.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

Datum zadání bakalářské práce: **18. ledna 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

L.S.

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

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

## **Prohlášení**

Práci s názvem Analýza vybraných personálních činností v 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 30.11.2022

Josef Kubásek v.r.

## Poděkování

Tímto děkuji vedoucímu své bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho ochotu a pomoc při vypracovávání této práce. Dále děkuji společnosti „JPServis, a.s.“, zejména pak jejím zaměstnancům a vedoucím, díky kterým jsem byl schopný vypracovat tuto práci.

## **Anotace**

*Tato práce se zaměřuje na problematiku vybraných personálních činností v podniku. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit vybrané personální činnosti. Teoretická část se zaměřuje na definice problematiky personálních činností a poznatky odborníků ve vybraných personálních činnostech. Praktická část je zaměřena na analýzu vybraných personálních činností, jejich hodnocení s doporučeními pro zlepšení stavu.*

## **Klíčová slova**

*personální činnosti, získávání pracovníků, výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků, adaptace pracovníků*

## **Title**

*Analysis of selected personnel activities in the selected company*

## **Annotation**

*This work deals with the issue of selected personnel activities in the company. The aim of the work is to analyze and evaluate selected personnel activities. The theoretical part focuses on the definition of the issue of personnel activities and the knowledge of experts in selected personnel activities. The practical part is focused on the analyses of selected personnel activities, their evaluation with recommendations for improving the situation.*

## **Key words**

*Personnel activities, recruitment, selection of employees, training of employees, adaptation of employees*

## Obsah

1.Úvod.....	9
2.Základní pojmy .....	10
2.1.Charakteristika lidského kapitálu.....	10
2.2.Personální činnosti .....	10
3.Zjišťování personálních potřeb.....	13
3.3.Nábor.....	16
4.Výběr.....	18
4.1.Typy pohovorů.....	18
5.Zaškolování a adaptace pracovníků .....	25
5.1.Metody vzdělávání.....	26
6.Představení společnosti JPServis, a.s.....	29
6.1.Zkoumaná pobočka .....	30
7.Analýza vybraných personálních činností.....	32
7.5.Analýza zaškolování a adaptace zaměstnanců .....	38
8.Vyhodnocení výsledků analýz.....	44
8.1.Zjišťování personálních potřeb.....	44
8.2.Získávání zaměstnanců.....	44
8.3.Výběr zaměstnanců.....	44
8.4.Zaškolování a adaptace zaměstnanců.....	45
9.Doporučení pro zlepšení stavu.....	47

9.1.Zjišťování personálních potřeb.....	47
9.2.Získávání zaměstnanců.....	47
9.3.Výběr zaměstnanců.....	47
9.4.Zaškolování a adaptace zaměstnanců.....	47
10.Závěr.....	48
11.Zdroje.....	49



# 1. Úvod

Pro fungování každé společnosti jsou klíčoví zaměstnanci na všech pozicích. K zajištění chodu a dosahování cílů musí podniky na trhu práce najít správnou pracovní sílu. Správný výběr lidského kapitálu může být rozdílovým faktorem mezi úspěchem a selháním každé firmy.

Zajištění personálních činností patří mezi strategické činnosti, které vykonává personální oddělení společností. Samotný výběr správného pracovníka nezávisí pouze na splnění požadavků pro danou pozici, ale personalisté posuzují všechny uchazeče na základě jejich potenciálu, tj. flexibility, schopnosti práce v kolektivu, chuť se dále rozvíjet apod.

Problematika získávání a výběru zaměstnanců se týká každého, ať ze strany uchazeče o zaměstnání nebo samotných personalistů. Proto jsem se rozhodl s touto problematikou více seznámit v rámci této bakalářské práce.

Práci jsem rozdělil do dvou základních částí, a to do teoretické a praktické.

V teoretické části se budu zabývat teoretickými poznatky expertů této problematiky.

V praktické části zanalyzuji a zhodnotím konkrétní procesy získávání, výběru a následného vzdělávání zaměstnanců v konkrétním podniku.

**Cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit zvolené personální činnosti ve vybraném podniku.**

## **2. Základní pojmy**

### **2.1.Charakteristika lidského kapitálu**

Pro účely této práce je nutné vysvětlit, co je lidský kapitál a kdo ho tvoří. Problematikou lidského kapitálu se experti zabývají od 18. století. První myšlenku investování do lidského kapitálu vyslovil Adam Smith v roce 1776, který poukazoval na rozdíly mezi pracovníky s různou úrovní vzdělání a kvalifikace. Lze tedy říci, že investice do lidského kapitálu jsou srovnatelné s investicemi do hmotného majetku. Zjednodušeně řečeno, že lidský kapitál tvoří nehmotné zdroje, které pracovníci na všech pozicích ve společnosti nabízejí svým zaměstnavatelům. [3]

Armstrong ve své knize “Řízení lidských zdrojů” poukazuje na přidanou hodnotu, kterou dokáží lidé přispět organizaci. V rámci Teorie lidského kapitálu pohlíží na lidi jako na jmění, respektive aktivum spíše než náklady jednotlivých společností.

Lidský kapitál se musí ve všech organizacích řídit a usměrňovat, aby napomáhal dosahovat všech cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Pro tuto činnost odborníci využívají termín “Řízení lidských zdrojů”. Tento pojem popisují v knize “Řízení lidských zdrojů v Evropě” Yves Frédéric Livian a Lenka Pražská jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve všech organizacích. Toho dosahují prováděním personálních činností, ty základní jsou více popsány níže. [1]

### **2.2.Personální činnosti**

#### **Plánování**

Personální plánování je jedna z hlavních a nejdůležitějších činností a lze ho shrnout jako snahu co nejpřesněji odhadnout budoucí požadavky na organizaci. Výstupem této činnosti jsou personální plány. Dle Brodského by personální plány měly odpovídat na otázky kolik, kdy, kde a jaká pracovní síla bude potřeba.

## **Získávání**

Získávání nových pracovníků se odvíjí od výstupu předchozí činnosti, a to z personálního plánu, který určí, jakého pracovníka společnost potřebuje a jakou kvalifikaci a praxi musí mít. Tímto definuje základní soubor požadavků na uchazeče. Tento soubor požadavků dále využívají personalisté v rámci náboru. Ten předchází samotnému výběru nového pracovníka a jeho cílem je získat největší možný počet vhodných uchazečů pro další personální činnost, kterou je výběr.

## **Výběr**

Za výběr správného uchazeče zodpovídají pracovníci v oddělení personalistiky. Samotnému výběru předchází redukce počtu uchazečů. K tomu slouží jedna ze základních metod, a to analýza životopisu. Jaké jsou ale další metody posuzování kandidátů? Dle Brodského to jsou interview, testy, posouzení osvědčení a referencí. Na základě těchto a případně dalších metodik personalisti vybírají toho správného uchazeče. Po výběru vždy následuje přijímání zaměstnance buď podpisem pracovní smlouvy nebo jmenováním do funkce.

## **Hodnocení**

Cílem této činnosti je zkoumání pracovníka se zaměřením na jeho pracovní výkon. Samotné hodnocení pracovního nasazení daného pracovníka se samozřejmě musí přizpůsobit jeho pozici ve společnosti. Laicky řečeno, jinak se bude hodnotit pracovník na dělnické pozici a jinak manažer. Dále je nutné říci, kdo je oprávněn hodnotit něčí pracovní výkon. Hodnotitelem může být přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, personální vedoucí, specializované agentury, lidé z vně společnosti (zákazníci, odběratelé apod.), či sám pracovník.

Samotné hodnocení poté může probíhat dvěma způsoby – kvantitativně a kvalitativně. Kvantitativní hodnocení se zaměřuje na počitatelné veličiny, jako množství, nákladovost apod. Kvalitativní odpovídá na otázky, na které se nedá odpovědět číslem. Kritéria pro kvalitativní hodnocení mohou být: úroveň pracovní disciplíny, odpovědnost, spolehlivost, schopnost vést a motivovat, iniciativa, odolnost vůči stresu, úroveň znalostí a dovedností apod. Výstup z hodnocení ovlivňuje další personální činnost a to odměňování.

## **Odměňování**

Odměňování, jak již bylo zmíněno výše, přímo navazuje na hodnocení. Jedná se o prvotní motivaci zaměstnance k výkonu práce. Česká legislativa rozděluje odměňování práce na tři základní pojmy, a to na odměnu, mzdu a plat.

Odměna je dle Brodského nadtarifní pobídková mzdová forma. Tedy finanční ohodnocení práce konané mimo pracovní poměr.

Plat je dle zákona č. 143/1992 o platu § 2 odst. 2: “Platem se rozumí peněžité plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za plat se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost.”

Mzda je dle zákona č. 1/1992 o mzdě § 2 odst. 2: “Peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků: Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo dluhopisů a odměna za pracovní pohotovost.”

## **Vzdělávání**

Dle Brodského lze vzdělávání popsat jako: “Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností apod. za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí.” Zjednodušeně řečeno vzdělávání pracovníků má napomoci zlepšení jejich pracovních výkonů, ale i pomoci jim se socializovat. [2]

### **3. Zjišťování personálních potřeb**

Zjišťování personálních potřeb je úzce spjato s personálním plánováním, které jsem popsal v předešlé kapitole. Jeho základem je prognóza vývoje pracovních sil a vývoje zdrojů na pracovní sílu. V těchto prognózách vychází podniky z plánovaného programu výroby, investičních záměrů, předpokládané poptávky po výrobcích nebo službách v závislosti na trhu finální produkce.

Ve stejnou chvíli je nutné prognózovat zdroje výrobních faktorů. Ty závisí na věkové struktuře již zaměstnaných pracovníků, situace na trhu práce, demografickém vývoji v daném regionu apod.

Na základně výše zmíněných prognóz personální orgán společností stanovuje personální plány a tím potřebný počet zaměstnanců.

Další důležitá otázka při stanovování personálních potřeb je způsob, kterým bude uspokojená. V knize Praktická podniková personalistika autoři popisují získávání zaměstnanců jako proces, jehož cílem je nalézt vhodného pracovníka pro danou pracovní pozici. Může probíhat dvěma způsoby. První možností je vnitropodnikově, to znamená výběr pracovníků z interních zdrojů formou povyšování, případně přemístování na jiné pracovní pozice. Druhou možností je ze zdrojů externích, to je z vnějšku společnosti prostřednictvím inzercí nebo využitím agentury.

#### **3.1. Interní získávání pracovníků**

V případě, že se jedná o vnitropodnikové získávání zaměstnanců, firmy vybírají své pracovníky na nové pracovní pozice z pracovníků, kteří jsou již u této firmy zaměstnáni. Pro tento typ získání pracovníků lze použít tři základní metody, a to vnitropodnikové vypsání pracovního místa, přeložení případně povýšení nebo odborná příprava s navazujícím převzetím.

Nejčastější scénář je vnitropodnikové vypsání pracovních míst. V tomto případě se vypíše volné místo s odpovídajícími požadavky a kvalifikacemi do prostředí, kde se zaměstnanci dozvídají nové informace o svém zaměstnání. Případní uchazeči poté mohou posílat své žádosti v předem určené lhůtě příslušnému

personálnímu orgánu společnosti. Stejní autoři poté poukazují na výhody i nevýhody, které se pojí s vnitropodnikovým získáváním personálu. Nezpochybnitelnou výhodou jsou nižší náklady, v tomto případě odpadají inzeráty a nákladný proces získávání pracovníků. Další výhodou je kratší doba zpracování žádostí, protože zaměstnanci podnik již znají. Vzhledem k tomu, že společnost již zaměstnané zná, situace, kdy obsadí na pozici špatného zaměstnance, je téměř eliminovaná. S výhodami jsou bohužel i nevýhody, mezi ty se řadí například menší výběr uchazečů na dané místo, obavy zaměstnanců, aby se o jejich žádosti nedozvěděl jejich vedoucí a neneslo jejich rozhodnutí negativní následky. U odmítnutých zaměstnanců může polevit motivace pro výkon práce apod.

V případě přeložení či povýšení se jedná o proces, který většinou samotní pracovníci v prvopočátku neovlivňují. V rámci přeložení se bavíme o takzvané horizontální mobilitě zaměstnanců. V této situaci se jedná zpravidla o přesunu pracovníka z jedné pozice na pozici jinou ve stejném hierarchickém postavení (nedoprovází ji změna kompetencí, zvýšení odpovědnosti apod.).

### **3.2. Externí získávání pracovníků**

S tímto typem získávání nových pracovníků se setkali všichni. Nejrozšířenějším typem získání pracovníků externího trhu práce je prostřednictvím inzerce na různých místech. Personál, který je získán tímto způsobem, je vůči společnosti cizí. Metod získávání externího personálu je hned několik – inzerce prostřednictvím různých komunikačních kanálů (internet, noviny apod.); využití služeb pracovních agentur, personální leasing; burzy práce na internetu; výběr z iniciativních žádostí.

Nalézání nových pracovníků pomocí **inzerce** si umí představit každý. Jedná se stále o jednu z nejrozšířenějších metod získávání pracovníků, zejména na místní úrovni. Inzerát by měl plnit tyto cíle:

**Zajistit uchazeče** – Inzerát by měl upoutat pozornost a tím přivést co největší počet potenciálních uchazečů, a to s minimálními náklady.

**Upoutat pozornost** – Inzerát musí být konkurence schopný ve srovnání s ostatními zaměstnavateli.

**Vzbudit a udržovat zájem** – Všechny informace o pozici, organizaci, pracovních podmínkách, případně mzdových podmínkách musí uchazečovi podávat atraktivním způsobem.

**Přimět k odpovědi** – Inzerát musí svým zněním podnítit odpověď dostatečného množství vhodných uchazečů.

K dosažení zmíněných cílů musí inzerát obsahovat informace, které jsou vypsány níže, a začínat výstižným titulkem, který je nejdůležitější částí inzerátu pro upoutání pozornosti potenciálních pracovníků. Měl by obsahovat výstižný a přesný název pracovní pozice.

Další formou upoutání a udržení pozornosti uchazeče je uvedení mzdy a zaměstnaneckých výhod. Samozřejmě i tato informace musí pracovníka upoutat. Neuvádění mzdy nebo zavádění formulace jako např. „mzda dohodou“, v uchazeči může vyvolat nedůvěru v pracovní příležitost. Tento konkrétní příklad může signalizovat velmi nízkého pracovního ohodnocení, případně špatně nastaveného systému odměňování. Neméně důležitou součástí je i možnost kariérního postupu, odlišnost od ostatních zaměstnavatelů apod.

Požadavky na uchazeče musí být napsané stručně, jasně a přehledně. V praxi se ale nevyplácí příliš přehnané nároky na uchazeče. V této části je vhodné se zdržet osobních charakteristik jako je např. chuť pracovat nebo nadšení. Většina uchazečů zřídka kdy přizná, že osobní dovednosti nesplňují.

Nakonec je vhodné dát uchazeči informaci, jak a kde se ucházet o inzerovanou pozici. Tato informace musí být stručná a úplná, např. uchazeči jsou požádáni o zaslání potřebných dokumentů e-mailem případně poštou nebo o osobní schůzku.

Celý inzerát se musí řídit platnou legislativou. Tím mám na mysli, že zaměstnavatel nesmí v inzerátu diskriminovat uchazeče např. pohlavím, rasou apod. I zde se samozřejmě najdou výjimky, a to u prací, které jsou přímo určeny pro muže či ženy. [1]

Další, v dnešní době poměrně rozšířenou, formou získávání pracovníků je outsourcing. Jedná se o situaci, kdy zaměstnavatel ve spolupráci s outsourcingovou

společností dosazuje všechny nebo část zaměstnanců. To dělá z důvodu přenesení odpovědnosti za proces získávání zaměstnanců na veškeré nebo jen zaměstnavatelem určené pozice.

Výhodou této možnosti získání pracovníků je nepochybně úspora času, peněz, přístup k odborným znalostem. To umožňuje se organizacím zaměřovat na činnosti s větší přidanou hodnotou.

Určitou nevýhodu vidí personalisti v komunikaci s dodavatelem při řešení problémů. Ten totiž nemusí reagovat na případný problém včas, tudíž se může dále prohlubovat. Další negativum je možnost ztráty kontroly nad pracovníky dodaných outsourcingovou společností.

Zvláštní forma získávání je **personální leasing**. V tomto případě si společnost vypůjčí zaměstnance od firmy, která nabízí personální leasing a platí jí za to leasingový poplatek. Tímto způsobem můžou podniky překonat období, kdy mají nedostatek personálu.

Brodský v publikaci Řízení lidských zdrojů (rok vydání 2005) rozděluje získávání zaměstnanců na tři základní části – nábor, výběr a přijímání. V dalším textu této kapitoly se budu věnovat náboru zaměstnanců. Výběru a přijímání je věnovaná kapitola 4.

### **3.3. Nábor**

Nábor je činnost s cílem získání co největšího možného počtu uchazečů, kteří mají předpoklad pro to stát se tím vybraným pracovníkem. Vzhledem k tomu, že žijeme v 21. století, se nesmí do získávání pracovníků vnést diskriminace.

Než firma začne oslovovat potencionální uchazeče, externě nebo interně (viz výše), musí provést určité činnosti, kterými jsou – zjištění, že firma potřebuje dodatečného zaměstnance; popis pracovního místa a určení požadavků na uchazeče; rozhodnutí, zda se společnost uchýlí k internímu nebo externímu získávání pracovníků; určení formy prezentace; přihlášení kandidátů do náboru a předvýběr uchazečů. Uchazeči se pak „pouze“ přihlásí o pracovní pozici prostřednictvím firmou předepsaného způsobu. [5]



Z výše uvedeného vyplývá, že nábor je oboustranný komunikační proces. Kdo jsou tedy ty dvě strany? Na jedné straně to jsou uchazeči a na straně druhé to jsou firmy, které poptávají novou pracovní sílu. V rámci komunikace uchazeč podává informace o své osobě a svých dovednostech a schopnostech, zatímco firmy podávají informace o organizaci jako takové – cílech, své vnitřní kultuře apod.

Tento zmíněný komunikační proces začíná u samotné společnosti, která musí informovat o volné pracovní pozici, a to nejčastěji pomocí inzerce. Inzerát by měl obsahovat základní informace o společnosti jako jsou: název organizace, adresa organizace, název pozice, požadovaná kvalifikace, dovednosti případně schopnosti, povinnosti spojené s výkonem pracovní pozice, platové ohodnocení plus případné bonusy a informaci, kdy a jak se přihlásit. Inzerát poté umístí na vybraný informační kanál, v dnešní době nejčastěji na internetové weby, které se zaměřují na inzerci pracovních míst, vlastní internetové stránky nebo do klasičtějších (např. noviny).

Z výše uvedeného textu vyplývá otázka, co musí udělat uchazeč o volnou pozici. Uchazeči stačí poslat přihlášku do výběrového řízení doplněnou o životopis (CV), motivační dopis apod.

Po nasbírání dostatečného množství potenciálních uchazečů přichází na řadu další činnost, a to předvýběr. Náplní předvýběru je selekce nejlepších uchazečů, kteří mají potenciál stát se novým pracovníkem. Probíhá dle předem určeného postupu. Vybraní uchazeči jsou poté informováni a postupují do dalšího kola, jímž je výběr, kterému se věnuje další část textu. [7]

## 4. Výběr

Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů z roku 2002 popisuje výběr uchazečů jako soubor činností, které zahrnují třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assesment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Ve stejné knize poukazuje na fakt, že nejpoužívanější metody výběru nových zaměstnanců jsou pohovor, testy pracovní způsobilosti apod. Tyto metody firmy využívají dlouhá léta z důvodu lepšího poznání uchazečů, samozřejmě v dnešní době ve zmodernizované podobě (např. online pohovory).

Další otázkou, nad kterou je nutné se zamyslet, je, jaké metody výběru zvolit. S touto otázkou je spojováno trio metod, a to dotazníky, pohovory a reference. Tyto základní metody samozřejmě lze doplnit dle potřeby o další – fyzické či psychologické testy apod.

Vzhledem k výše zmíněné skutečnosti, že pohovory jsou stále nejpoužívanější volbou pro výběr nových pracovníků, je nutné popsat základní druhy pohovorů. [1]

### 4.1. Typy pohovorů

#### Individuální pohovory

Individuální pohovor je stále jednou z nejběžnějších forem výběru uchazečů. V podstatě jde o dialog dvou osob, uchazeče a personálního pracovníka případně nadřízeného apod. Tento typ pohovoru dokáže navázat úzký kontakt mezi uchazečem a pracovníkem, který vede pohovor. Díky tomu může personalista vést uvolněnější rozhovor a lépe poznat uchazeče. K tomu se vážou i nevýhody tohoto způsobu. Personalista může vybírat pracovníka povrchně na základě sympatií a tím hrozí možnost chybného výběru. Tomu lze předejít sérií individuálních pohovorů, s cílem pořádně poznat uchazeče nebo pomocí pohovorových panelů, které jsem blíže popsal v textu níže.

## **Pohovorové panely**

Změna, která odlišuje pohovorové panely od individuálních pohovorů, spočívá v počtu lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor. Nejčastější kombinací je personalista a budoucí vedoucí uchazeče. Lidí v panelu může být i více, tím lze eliminovat možnost špatného výběru uchazeče. Ti mohou diskutovat o dojmech z provedeného pohovoru, pokládají uchazeči více věcných otázek. Tím personalista získává více názorů.

## **Výběrová komise**

Další a nejvíce oficiální cestou posouzení, zdali je uchazeč vhodný, je pomocí výběrové komise. Jak již název napovídá, jde o posuzování uchazeče větším počtem osob, tudíž se jedná o druh pohovorového panelu. Dalším rozdílem je diverzita osob, které posuzují potencionální pracovníky, protože na přijetí nového zaměstnance má zpravidla zájem více stran. Výběrové komise jsou spíše nakloněny sebejistým jedincům než těm zakřiknutým.

Výhodou tohoto způsobu posuzování je nejobektivnější posouzení kvalit potencionálního pracovníka. Každý z vybraných posuzujících může věcně ohodnotit zmíněné kvality vzhledem k jeho specializaci v organizaci. Naopak nevýhodou může být špatná koordinace samotného pohovoru. Členové komise mohou mít tendence pokládat neplánované dotazy. Další nevýhodou může být dominance jednotlivých členů, to znamená, že názory dominantnějších členů komise může zastínit názor méně dominantního člena komise. Tím pádem i při volbě výběru touto metodou může dojít k přijetí nevhodného zaměstnance. [7]

## **Postupný pohovor**

V tomto případě se jedná o sérii individuálních pohovorů s různými posuzovateli. Úkolem této metody je zanechat všechny výhody předchozích metod a eliminovat jejich nevýhody, jako je subjektivní hodnocení uchazeče. Samozřejmě i tato metoda s sebou nese úskalí, a tím je zejména jeho časová náročnost zvláště pro uchazeče. Dochází také k tomu, že každý další pohovor je ze strany uchazeče méně spontánní, ten totiž více přemýšlí nad možnými otázkami a dokáže se na ně připravit. I to může být příčina špatného výběru uchazeče.

## **Skupinový pohovor**

Poslední podobou pohovoru, kterou zde zmíním, je skupinový pohovor. Jeho podstatou je posuzování jedním nebo skupinou posuzovatelů skupinu uchazečů. Tento typ pohovoru dokáže představit personalistům dílčí skutečnosti o uchazečích, zejména jejich chování ve skupině. Tím se spoří čas a dají se lépe posoudit osobnosti jednotlivých uchazečů. Na druhou stranu nezabezpečuje úplné posouzení všech uchazečů, ve skupině je pro uchazeče jednodušší uniknout pozornosti posuzovatele.

Jak jsem již uvedl v textu výše, pohovory jsou stále nejpoužívanější formou výběru uchazeče, zejména pro lepší poznání osobnosti jednotlivých uchazečů. Kromě forem, které jsem popsal, lze pohovory charakterizovat i dle jejich formy. Těmi jsou nestrukturovaný pohovor nebo také volně plynoucí pohovor, či strukturovaný pohovor.

Nestrukturovaný pohovor se vyznačuje hlavně tím, že jeho cíle nejsou přesně stanoveny, tím se rozumí, že nejsou stanoveny vůbec nebo pouze rámcově. Tato metoda výběru je nevhodná zvláště kvůli nekvalitnímu posuzování uchazečů. Často se stává, že posuzovatelé přechází k osobnějším otázkám, které nesouvisí s budoucím zaměstnáním, tazatelé se poté často rozhodují na základě jejich subjektivního pohledu na věc a nerozhodují se objektivně. Na druhé straně je takto strukturovaný pohovor více otevřený a vedený v přátelském duchu. Tím lze lépe posoudit povahu a osobnost uchazeče.

Protipólem je strukturovaná podoba pohovoru. Zde je přesně stanovený cíl pohovoru, podoba otázek i časový harmonogram, čas, ve kterém se lze věnovat určitému tématu. Pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny ve stejném nebo podobném znění všem uchazečům. K posuzování poté slouží modelové odpovědi. Tím je zaručeno, že všichni vhodní uchazeči dostanou stejné otázky a budou na ně mít stejný čas. Velkou nevýhodou je zejména náročnost na přípravu ze strany firmy. Pohovor totiž musí být podrobně dokumentován a následně archivován. Tím se však dá čelit případným stížnostem nebo zlepšovat a zefektivňovat výběrový proces.

Středem mezi těmito dvěma formami je polostrukturovaný pohovor. Ten spojuje silné stránky obou forem a eliminuje ty slabé. Zpravidla se rozděluje na dvě části, první

má podobu strukturovaného pohovoru, druhá volně plynoucího. Forma polostrukturovaného pohovoru je náročná na schopnosti zejména posuzovatele, který musí objektivně posoudit uchazeče jak na základě připravených otázek, tak na základě jeho osobnosti.

V praxi se samozřejmě jako metody výběru nevyužívají pouze pohovory. Koubek ve zmiňuje další – dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti.

### **Dotazník**

Dotazníky vyplňují uchazeči ve všech větších organizacích. Slouží jako prvotní zdroj informací o potenciálním pracovníkovi. Obvykle se zakládají do osobní složky přijatého pracovníka. V dnešní době existuje množství různě diferencovaných dotazníků, které si společnosti vytvářejí samy. Ty mohou odlišit např. podle pracovní pozice. V minulosti tomu tak nebylo. V České republice se používal celostátně platný dotazník, který nerozlišoval charakter a obsah práce.

### **Zkoumání životopisu**

Jedná se o další velmi oblíbenou metodu výběru pracovníka. Zpravidla se využívá v kombinaci s jinou metodou, např. v rámci pohovorů. Tazatel zkoumá pravdivost údajů psaných v životopise, obvykle informace o praxi nebo vzdělání. Zkoumání životopisu se řadí mezi univerzální metody výběru zaměstnanců.

Tato metoda, jak jsem již zmiňoval na začátku této kapitoly, je oblíbená pro předvýběr uchazečů. Na základě prvotního zkoumání CV firmy eliminují počet uchazečů.

### **Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti tvoří nejrůznější paleta testů různého zaměření, validity a spolehlivosti. S jejich využitím se můžeme setkat na různých pozicích. Nejtypičtější využití testů pracovní způsobilosti v České republice je v přijímacím procesu do ozbrojených sil. Nicméně s nejrůznějšími testy se můžeme setkat i na další pozice.

Testů pracovní způsobilosti je veliké množství od fyzických testů až po assessment centre. V dalším textu stručně popíšu vybrané testy pracovní způsobilosti.

**Testy schopností** slouží k hodnocení schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny jak na mechanické a motorické schopnosti, zručnost, vlohly apod., tak pro duševní schopnosti.

**Testy znalostí a dovedností** prověřují úroveň znalostí, které se uchazeč naučil zejména během studia nebo během přípravy na zaměstnání. Do této kategorie se řadí i testy, při nichž uchazeč předvádí část pracovního postupu či vzorek práce.

**Testy osobnosti** se dají označit jako psychologické. Zahrnují skupinu často různě nazvaných testů různého obsahu. Společným rysem je odhalit různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy apod. Určité zájmy, rysy, mohou signalizovat, zda se testovaná osoba na příslušnou práci hodí. Jak jsem již uváděl, tyto testy v kombinaci s fyzickými testy jsou typické pro výběr uchazečů ozbrojených sil.

**Assessment centre** je komplexní program založený na sériích simulací typických pro manažerské činnosti. Během nich se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci.

Používá postupy, které zahrnují skupinové i individuální úkoly. Uchazeči plní zadané úkoly. Postupy řešení jednotlivých úkolů hodnotí praktici nebo psychologové. Vzhledem k tomu, že firmy používají simulované každodenní problémy, mohou poměrně přesně předpovědět budoucí pracovní výkon. Kromě těchto simulovaných situací musí účastníci tohoto programu absolvovat pohovory, testy osobnosti a testy schopností. [7]

## **4.2. Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků je poslední fází výběru pracovníka. Tento proces začíná oslovením nejlepšího uchazeče, resp. uchazeče, který prošel výběrovým řízením s nejlepším výsledkem. Poté záleží na jeho zvážení, zda chce na pozici nastoupit. Pokud pracovní příležitost přijme vzniká pracovní poměr se základem v uzavření pracovní smlouvy či jmenováním do funkce (u vedoucích pozic).

Pracovní smlouva může mít dvě podoby – ústní a písemnou. Ústní podoba je uzavírána na pracovní poměr, který svou délkou nepřesahuje délku jednoho měsíce. Písemná podoba pracovní smlouvy je pak povinná pro všechny další pracovní poměry. Pracovní smlouva z hlediska času může být uzavírána na dobu určitou nebo na dobu neurčitou.

Dle Koubka musí pracovní smlouva obsahovat název a informace o práci, komu pracovník za svou práci odpovídá, pracovní podmínky související s pracovním místem, informace o pracovním místě (kde bude práce vykonávána), datum nástupu do zaměstnání, dobu, na kterou se smlouva uzavírá a další dohodnuté skutečnosti.

**Název a informace o práci** je část pracovní smlouvy, kde jsou popsány pracovní úkoly pracovníka. V praxi bývá časté, že formulaci pracovních úkolů firmy uvádějí co nejobecněji. To společně poskytuje lepší manipulaci s pracovníkem. Tato skutečnost může vést ke konfliktům mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Prevencí před případnými konflikty je přesné definování pracovních úkolů na dané pozici.

Stejně tak by měly být v pracovní smlouvě jednoznačně definovány **pracovní podmínky**. I to je důležitá prevence před případnými konflikty.

V případě **místa vykonávané práce** platí stejná pravidla jako u již zmíněných bodech v pracovní smlouvě. Pracovní místo by mělo být přesně definované, aby se předešlo případným sporům. Pokud je ve smlouvě přesně napsané místo výkonu práce, jakékoli převedení na jiné pracoviště musí doprovázet změna pracovní smlouvy nebo se musí vyhotovit dodatek. S touto změnou musí pracovník souhlasit. Na druhé straně, pokud je místo pracovního výkonu napsáno obecně, zaměstnavatel nemá povinnost předělat pracovní smlouvu, tím zaměstnanec přichází o možnost rozhodnout se, zda se změnou souhlasí či nesouhlasí.

**Datum nástupu do zaměstnání a termín pracovní smlouvy** je další důležitou složkou pracovní smlouvy. Datum nástupu nesmí být opomíjeno, zatímco doba trvání pracovní smlouvy nemusí být výslovně napsána. Pokud napsána není, předpokládá se smlouva na dobu určitou zpravidla na jeden rok, po uplynutí doby zaměstnavatel může smlouvu prodloužit, změnit smlouvu na dobu neurčitou nebo neprodloužit, čímž zaniká pracovní poměr.

Dalšími dohodnutými skutečnostmi bývá odpověď na všechny aspekty práce na daném pracovním místě. Často se do této části pracovní řád a kolektivní smlouva nebo se na tyto dokumenty smlouva odvolává. [6]



## 5. Zaškolování a adaptace pracovníků

Lidské zdroje jsou to nejcennější, co mohou firmy získat. Lidé jsou totiž nositelé práce a v mnohých případech know-how, které tvoří jejich znalosti a zkušenosti, jež musí v společnosti dál rozvíjet.

Brodský definuje vzdělávání jako: *„Vzdělávání je proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka či skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí, je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu. Vzdělávání jako společensky zabezpečená diferencovaná činnost vzdělávacích institucí – škol všech stupňů a zaměření včetně institucí vzdělávání dospělých.“*

Problematika vzdělávání se úzce pojí s rozvojem lidských zdrojů. Tím se rozumí poskytnutí příležitostí zaměstnancům se učit, rozvíjet a odborně vzdělávat, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu.

Dle Koubka do systému vzdělávání patří aktivity jako doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný firmou. Také zmiňuje, že na systému vzdělávání se podílí personální oddělení, vedoucí pracovníci, odbory, jiná sdružení pracovníků a v některých případech dokonce zvláštní útvar pro vzdělávání pracovníků. Často se zpravidla úzce spolupracuje s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Vzdělávání pracovníků je neustále se opakující proces. Vychází z politiky vzdělávání, sleduje strategické cíle vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady (existence skupiny pracovníků iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku). Důležitá je existence standardních i speciálních vzdělávacích programů.

Samotný cyklus vzdělávání má čtyři fáze. První fáze začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků. Další fází je plánování, které zahrnuje otázky rozpočtu,

časového plánu, počet pracovníků, oblastí, obsahu, metod vzdělávání atd. Třetí fáze je samotný proces vzdělávání. Tato část cyklu je finančně velmi náročná, proto organizace zajímají výsledky této fáze. Proto následuje čtvrtá fáze cyklu, kterou je vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Výsledky z každého cyklu se využívají pro zlepšení cyklu dalšího.

Tento styl vzdělávání má velké množství předností jako jsou: nepřetržité dodávání odborně připravených zaměstnanců bez vyhledávání z externích zdrojů; umožňování průběžného formování pracovníků, jejich schopností podle potřeb organizace; neustálé zlepšování znalostí, dovedností a kvalifikace pracovníků; přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce i její kvality. [1]

## **5.1. Metody vzdělávání**

Jak již bylo řečeno v textu výše, vzdělávání je stále se opakující cyklus, který má předem definované cíle, metody, místa a zařízení, kde se vzdělávání uskutečňuje.

V rámci výše zmíněno je pro určení správně metody důležitý aspekt místa, kde se vzdělávání bude uskutečňovat. To může být přímo při výkonu práce – na pracovišti, mimo pracovní výkon – na pracovišti, mimo výkon práce, mimo pracoviště – externí vzdělávání.

Metodu i místo vzdělávání pak velkou měrou ovlivňuje i to, pro koho je určeno. V tomto můžeme rozlišovat vzdělávání pro manažery a liniové vedoucí, pracovníky prodeje, odborníky a kvalifikované pracovníky.

Po definování předešlého mohou firmy uskutečnit výběr z několika metod, a to metody vzdělávání na pracovišti – on the job; metody vzdělávání mimo pracoviště – off the job; metody na rozhraní mezi pracoviště a mimo něj. [4]

## **5.2. On the job**

Mezi metody vzdělávání na pracovišti odborná literatura řadí demonstrování, koučování, mentoring a rotace.

**Demonstrací** se rozumí ukázání pracovníkovi pracovní postup. Výhodou této metody je účast samotného pracovníka přímo při výkonu práce, který ji zkouší pod

dohledem pověřené osoby. Nevýhodou může být neschopnost pracovníka vnímat problém komplexně ale pouze sekvenčně.

**Koučování** je vztah dvou lidí, jeden si osvojuje nové poznatky a dovednosti a druhý dohlíží a posouvá prvního správným směrem. Kouč je příslušnému pracovníkovi vždy přiřazen, nikdy si pracovník nemůže kouče zvolit sám. Často bývá role kouče spojovaná s vedoucím pracovníkem.

**Mentoring** má stejnou podstatu jako koučování pouze s tím rozdílem, že si zaměstnanec mentora volí sám. Tuto volbu činí ze skupiny zkušených a proškolených pracovníků.

Poslední metodou je **rotace** pracovníků, která umožňuje pracovníkům získávat různé pracovní zkušenosti a dovednosti. K tomu dopomáhá přemísťování pracovníků z jedné práce na druhou.

### 5.3. Off the job

Mezi tyto metody odborná literatura zařazuje přednášky, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinové cvičení, nácvik asertivity, distanční vzdělávání, outdoor learning apod. V dalším textu blíže popíšu některé z výše uvedených metod.

V **případové studii** se jedná o popis a analýzu daného problému, který je přesně popsán a může nastat nebo již nastal. Tato metoda je určena zejména pro vedoucí pracovníky. Nevýhodou je skutečnost, že se jí nedostává správné pozornosti. Školení pracovníci často nevěnují této metodě dostatečnou pozornost, protože se domnívají, že je bezúčelná.

Podstatou **simulace** je nastítnit přirozenou situaci z případových studií. Tento nastíněný problém se poté pracovníci snaží vyřešit pomocí získaných vědomostí a dovedností. Cílem je simulovat takové situace, se kterými se budou pracovníci setkávat v běžném pracovním životě.

Poslední metodou, kterou více popíšu, je **outdoor learning**. Tato metoda se zaměřuje na práci v týmu. Od všech ostatních je odlišná ve fyzické zátěži, které jsou

pracovníci podrobováni – rafting, pohyb v neznámém prostředí apod. Tyto činnosti jsou zpravidla pro nové pracovníky, kteří musí spolupracovat a postupovat jako tým.

#### 5.4. Metody na pomezí On the job – Off the job

Další a poslední skupinou metod vzdělávání jsou metody na pomezí mezi vzděláváním na pracovišti a mimo něj. Mezi ně je řazeno učení se akcí, instruktáž, pověření úkolem, studium doporučené literatury, e-learning, projekty apod. Vybrané metody blíže specifikuji v textu níže.

První vybranou metodou je **učení se akcí**. Jedná se o metodu využívanou zejména pro manažerské pozice. Vzdělávají se tak, že jsou vystavovány konkrétním problémům, které řeší jako skupina pod dohledem instruktora. Po vyřešení problémů prezentují svoje řešení dalším skupinám školících se pracovníků, tím dostávají nové podněty pro řešení daných problémů a učí se jeden od druhého.

Další metoda je **pověření úkolem**. Podstatou i této metody je řešení problému. Rozdílem je však obtížnost tohoto úkolu, školící většinou nemají dostatečné znalosti, aby jej dokázali plně vyřešit. Cílem tohoto cvičení je podpořit sebedůvěru pracovníka, většinou vedoucího, i když nedokáže plně problém úplně vyřešit.

Třetí metodou je **e-learning**. Většinou se jedná o e-learningové kurzy prostřednictvím výpočetní techniky. Tyto kurzy mohou obsahovat veškeré potřebné informace pro vzdělávání pracovníků jako jsou simulace, textové výklady propojené s grafickým znázorněním problému, audio i video obsah. Často je tento druh školení zakončen určitou formou testu, což dává školícímu se pracovníkovi okamžitou zpětnou vazbu o nově získaných vědomostech. Zpětnou vazbu okamžitě získává i organizace. Určitou nevýhodou této metody je možnost podvodů při konečných testech. Školící se pracovník může pochopitelně používat i jiné zdroje při konečném testu a tím nemusí odpovídat získané vědomosti zpětné vazbě.

E-learningové metody lze rozdělit na dvě složky – online a offline. Mezi offline složky se řadí již zmíněné multimediální kurzy, ale také e-mail korespondence, diskusní skupiny, nástěnky apod. Mezi online složky řadíme sdílení aplikací, chat, video konference apod. [1]

## 6. Představení společnosti JPServis, a.s.

Společnost JPServis, a.s. je provozovatel maloobchodních sítí prodejen, kaváren a občerstvení, které se nejčastěji nachází v uzlech hromadné dopravy, ale také ve zdravotnických zařízeních po celé České republice. Mezi provozované sítě patří Pont to go, Minit, Momento café, Bistro Pont a Bio Pont.

**Tabulka č. 1: Základní informace**

Název společnosti	JPServis, a.s.
Datum vzniku	29. 01. 2001
Právní forma	Akciová společnost
Hlavní činnost	Hostinská a prodejní činnost
Sídlo	Praha
Základní kapitál	2 200 000 Kč

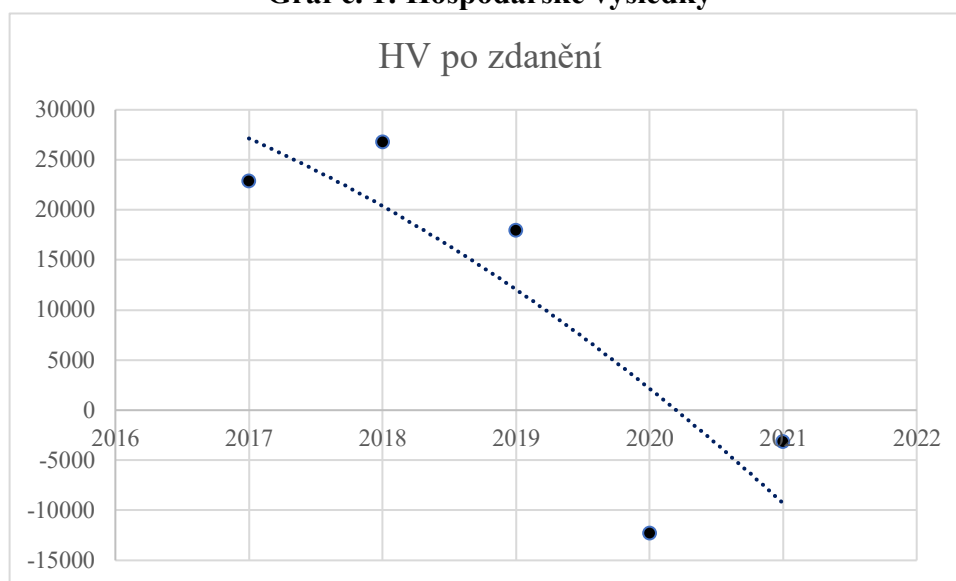
Zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=546430>

**Tabulka č. 2: Hospodářské výsledky (tis Kč)**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Výnosy</b>	466 594	489 663	497 890	388 809	422 096
<b>Přidaná hodnota</b>	95 409	109 049	112 847	68 512	81 247
<b>Provozní HV</b>	30 895	34 489	24 999	-9 615	345
<b>HV po zdanění</b>	22 904	26 859	17 988	-12 254	- 3 081

Zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=546430>

**Graf č. 1: Hospodářské výsledky**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky č. 2 a grafu č. 1 je v prvních dvou letech zřejmý stabilní hospodářský výsledek s mírným sklonem k růstu. První propad hospodářského výsledku postihl firmu v roce 2019. V tomto roce propad činil 8 871 tis. Kč. Tento propad způsobila první vlna pandemie COVID-19, a to kvůli omezení pohybu občanů České republiky.

Další a podstatnější propad hospodářského výsledku přišel následující účetní období. Ten činil 30 242 tis. Kč oproti předešlému roku. Na tomto propadu se podílely dva faktory, jedním z nich je již zmíněná pandemie COVID-19, druhou je investice a přestavba pobočky v Hradci Králové.

V posledním roce je znát stabilizování pandemické situace v České republice a dokončení a otevření zmíněné pobočky. Hospodářský výsledek vzrostl oproti předchozímu roku o 9 173 tis. Kč.

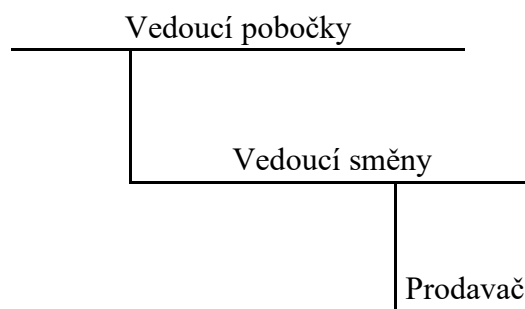
## **6.1. Zkoumaná pobočka**

V praktické části této bakalářské práce budu analyzovat vybrané personální činnosti v rámci jedné z poboček společnosti JPServis, a.s., která se nachází na hlavním nádraží v Hradci Králové. Hlavní činností této pobočky je příprava a prodej

zboží určeného k okamžité spotřebě jako je pečivo Minit, obložené bagety, dále také prodej zboží, poskytování sázkových služeb a prodej vyhrazených léčiv.

O chod této pobočky se stará dohromady devět zaměstnanců na různých pozicích, jejich rozdělení můžete vidět na obrázku níže.

**Obr. 1: Rozdělení pracovníků**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## **7. Analýza vybraných personálních činností**

V praktické části této práce budu zkoumat vybrané personální činnosti ve společnosti JPServis, a.s. Tyto personální činnosti na sebe navazují a postupují od personálního plánování, přes získávání a výběr zaměstnanců, až k jejich zaškolení a adaptaci.

### **7.1. Analýza zjišťování personálních potřeb**

Počty pracovníků se na jednotlivých pobočkách liší. Tento počet určuje společnost na základně doby, po kterou je pobočka denně v provozu a předpokládanou vytížeností pracovníků. Tento počet se stanovuje tak, aby směny jednotlivých pracovníků přesně navazovaly.

Další pracovní místa zřizují na základně tržeb v jednotlivých prodejnách. Na každé prodejně se vypočítá na základě informací z pokladního systému, kolik průměrně uskuteční jeden zaměstnanec transakcí. Pokud je zřejmé, že je pracovník natolik vytížený, že není schopný zvládat veškeré pracovní povinnosti z právě zmíněného důvodu, vedení dá pokyn k navýšení stavu pracovníků pro danou pobočku.

**Společnost tedy neplánuje personální potřeby – reaguje pouze na stav v jednotlivých prodejnách. Toto hodnotím jako nedostatečné, pokud společnost nevychází z předpokládaných prodejů a neplánuje potřebné počty a strukturu zaměstnanců, může se dostat do problémů se získáním zaměstnanců v době, kdy budou potřeba.**

### **7.2 Analýza získávání zaměstnanců**

Pro nábor potřebného množství uchazečů a pro následný výběr vhodného uchazeče používá společnost hlavně internet. Inzerát o volné pozici sdílí prostřednictvím různých inzerčních webových stránek práce, např. Jobs.cz a části svých webových stránek, které se zaměřují na informování o nových pracovních příležitostech. Samozřejmě se nevyhýbá ani doporučení ze strany vlastních zaměstnanců.



V případě zájmu uchazeč vyplní informace, které jsou nutné (jejich soupis je vypsán u inzerátu) a přikládá životopis s průvodním dopisem. Všechny takto poslané odpovědi soustředí systém na personální oddělení, které rozděluje odpovědi na základně lokality a předává je oblastním manažerům, kteří dále přebírají předvýběr, samotný výběr uchazeče a přijímání uchazeče.

Oblastní manažer z přijatých inzerátů vybírá nejvhodnější uchazeče, nejčastěji na základě svých předešlých zkušeností z ním provedených pohovorů. Vybrané uchazeče poté kontaktuje a domlouvá si s nimi termín pohovoru.

**Získávání zaměstnanců hodnotím kladně. Použití inzerčních webů, je v dnešní době nejlepší způsob, jak získat nejvíce uchazečů o pracovní pozici. Negativně hodnotím výběr nejvhodnějších uchazečů pouze oblastním manažerem, ten často přesně neví, jaký je konkrétní provoz, a proto nemusí vybrat ty nejvhodnější.**

### **7.3 Požadavky pro vybrané pozice**

#### **Prodavač**

- Flexibilita
- Komunikativní schopnosti
- Zkušenosti s prodejem
- Středoškolské vzdělání

#### **Prodavač – Vedoucí směny**

- Flexibilita
- Středoškolské vzdělání
- Komunikativní schopnosti
- Schopnosti používání počítače
- Zkušenost s prodejem

V dalším textu této subkapitoly popíšu proces získávání pracovníků z pohledu pracovníků na zmíněných pozicích, kteří tímto procesem úspěšně prošli.

### **Prodavač**

Pracovník sdělil, že o pracovním místě se dozvěděl v této době již tradiční cestou, a to prostřednictvím internetu. Inzerát byl vyvěšený na internetových stránkách, které inzerují různé pracovní pozice napříč trhem práce. Společnost pozvala pracovníka do týdne od jeho reakce na inzerát.

### **Prodavač – vedoucí směny**

Tázaný zaměstnanec uvedl, že o této pracovní příležitosti se dozvěděl také na internetových stránkách s nabídkami práce. Tento inzerát obsahoval proklik na stránky společnosti JPServis, a.s. Zde bylo nutné napsat základní informace o jeho osobě, nahrát životopis a připojit průvodní dopis. Po vyplnění dotazníku obdržel potvrzující e-mail.

Věcí, která ale není běžná je doba reakce společnosti, která se spojila se zaměstnancem již ten samý den. Během hovoru pozvali uchazeče na pohovor, který se uskutečnil necelý týden po telefonickém hovoru.

Podnik se v procesu získávání pracovníků příliš neodklání od teoretických poznatků odborníků. Používá nejčastější metodu, kterou je inzerce na internetových portálech. V tomto inzerátu se uchazeč dozví požadavky, které musí splňovat (popsáno výše). V další části inzerátu uchazeč zjistí základní informace o náplni práce a odměny za odvedenou práci.

**Tuto část hodnotím pozitivně, inzerát byl jednoduše dostupný pro potenciální uchazeče, obsahově se neodlišoval od teorie. Následná rychlá zpětná vazba od společnosti je také velké pozitivum.**

## **7.4 Analýza výběru zaměstnanců**

Jak jsem již zmiňoval v textu výše výběr vhodných pracovníků a následné přijímání provádí oblastní manažer pobočky. Ten kontaktuje vhodné kandidáty na základě životopisu a následně s nimi domluví termín pohovoru. Samotný pohovor je

jediná forma výběru. Vzhledem k charakteru práce nejsou dle slov tázané vedoucí pracovnice, nutné testy pracovní způsobilosti apod.

Samotný pohovor probíhá formou komise; to, v rámci této společnosti, znamená dva tazatelé a jeden uchazeč. Pohovor je kombinací strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru.

První část má formu strukturovaného pohovoru. Manažer, který vede celý pohovor má jasně danou osnovu, kterou musí dodržet. Tímto způsobem zjišťuje informace o pracovnících. Bohužel jsem mi nebyly poskytnuty informace o přesném znění této osnovy.

Druhou částí je nestrukturovaný dialog všech zúčastněných. Zde se z pravidla řeší informace o mzdě, flexibilitě a v případě projeveného zájmu všech osob, podmínky pro nástup.

Celý pohovor trvá nejméně třicet minut, v případě potřeby může být prodloužen či zkrácen.

V případě zájmu společnosti o zaměstnance telefonicky kontaktuje manažer vybraného pracovníka, který dostane týden na rozhodnutí. V případě souhlasu jsou uchazečovi poslány formuláře, které musí vyplnit v den nástupu.

Den nástupu je poté domluven na základně lékařské prohlídky, kterou musí absolvovat každý zaměstnanec a je nezbytná pro nástup. Nastoupit může pracovník jakýkoli den po absolvování prohlídky.

V den nástupu zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu, která se uzavírá na dobu neurčitou s tří měsíční zkušební dobou. Následně je proškolen v rámci BOZP a jeho povinností na pracovišti. Tématu vzdělávání se věnuje další subkapitola.

## **Prodavač**

Další částí je samotné výběrové řízení. To probíhalo klasickou formou pohovorů. Pohovor probíhal jako blok tazatelů. Tazatelé byli přítomni dva – oblastní

manažer a vedoucí pobočky. Probíhal jako řízený rozhovor ze strany tazatelů. Dle poskytnutých informací přicházely dotazy jak na pracovní zkušenosti i dovednosti, tak i na soukromí pracovníka. Velkou otázkou byla jeho předešlá práce, respektive její náplň, reference a důvod odchodu ze zaměstnání. Soukromé otázky se týkaly převážně místa bydliště a dostupnosti do práce vzhledem k pracovní době, která je velmi pružná. Pružnou pracovní dobou myslím změny pracovní doby v jednotlivých měsících. Tito pracovníci se pohybují mezi prodejem zboží a jeho přípravou. Tyto činnosti vykonávají dva pracovníci, kteří mají jinou pracovní dobu. Úsek prodeje má klasické rozložení pracovní doby a to 8 hodin denně, zatímco úsek přípravy pracuje 12 hodin denně. Vzhledem k této skutečnosti je otázka flexibility vhodná a často rozhodující.

### **Prodavač – směnový vedoucí**

I v případě této pozice se společnost uchýlila k pohovoru. Změna nastala v počtu tazatelů. Jak jsem psal, u zmíněné pozice byli tazatelé dva, ale zde se jednalo pouze o pohovor 1 + 1. Ten, jak víme z teorie, nemusí být vždy tou nejlepší volbou, protože tazatel může dát na sympatie a charisma uchazeče a nemusí brát v potaz jeho skutečné dovednosti a schopnosti.

Tazatel začal otázkou zkušeností uchazeče. Dalším tématem bylo proč uchazeč opustil předchozí zaměstnání a čím je lepší než ostatní uchazeči. Poslední z bloku otázek byl dotaz flexibility kvůli pracovní době.

Po zodpovězení těchto dotazů přešel pohovor do klasického rozhovoru, který neměl předem dané cíle ani strukturu. Velkým tématem bylo vysvětlování ze strany tazatele finanční ohodnocení pozice a všechny náležitosti k získání odměn ke mzdě. Po ukončení rozhovoru tazatel projevil zájem o uchazeče a poskytl mu potřebné podklady pro nástup do zaměstnání – osobní dotazník, který musí zaměstnanec vyplnit, formulář pro lékaře apod.

Výběr pracovníků je ze všech analyzovaných činností nejproblematictější. Z analýz vychází nekonzistence při pohovorech. U první pozice se jedná o blok tazatelů, zatímco u druhé probíhal jako pohovor 1 + 1. Proto bych doporučil sjednotit typ pohovoru, díky čemuž budou mít všichni uchazeči stejné podmínky pro přijetí a zamezí se špatnému výběru pracovníka.

Další problematickou částí je průběh samotného pohovoru, který měl v obou případech tendenci přejít v neřízený dialog. To, jak teorie varuje, přispívá ke špatnému výběru uchazeče, protože pracovník vedoucí pohovor může učinit rozhodnutí na základě subjektivních pocitů. Zde bych doporučil přistoupit k čistě řízenému pohovoru s jasně daným harmonogramem. Tím by se omezila možnost špatného výběru pracovníka.

V následujících tabulkách uvádím počty pracovníků, kteří se hlásili o pozici, byli pozváni na pohovor a byli úspěšní.

### **Prodavač:**

**Tabulka č. 3: Počet uchazečů (rok 2021)**

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
počet uchazečů	0	4	3	6
uchazeči u pohovoru	0	3	2	3
úspěšní uchazeči	0	0	1	0

*Zdroj: Vytvořeno z interních dokladů*

**Tabulka č. 4: Počet uchazečů (rok 2022)**

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
počet uchazečů	5	0	6	
uchazeči u pohovoru	3	0	2	
úspěšní uchazeči	2	0	1	

*Zdroj: Vytvořeno z interních dokladů*

## Prodavač – vedoucí směny:

**Tabulka č. 5: Počet uchazečů (rok 2021)**

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
počet uchazečů	4	5	8	3
uchazeči u pohovoru	2	3	5	1
úspěšní uchazeči	0	0	0	0

*Zdroj: Vytvořeno z interních dokladů*

**Tabulka č.6: Počet uchazečů (rok 2022)**

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
počet uchazečů	5	0	0	
uchazeči u pohovoru	2	0	0	
úspěšní uchazeči	1	0	0	

*Zdroj: vytvořeno z interních dokladů*

## 7.5 Analýza zaškolování a adaptace zaměstnanců

### Prodavač

#### BOZP

Prvotní zaškolení pracovníka na pozici „Prodavač“ probíhá podobně jako pracovníka na pozici Směnový vedoucí. První školení, kterého se pracovník účastní je školení BOZP. To probíhá podobným způsobem jako u druhé zmíněné pozice. Školící pracovníka seznámil se všemi směrnicemi a povinnostmi z oblasti bezpečnosti práce. Školení prováděl vedoucí prodejny. Dle slov zaměstnance měl vedoucí pobočky velké množství práce, z toho důvodu dostal pracovník podklady na samostatné prostudování. Na základě těchto získaných informací musel splnit test, kterým bylo školení ukončeno.

## **Zaškolování zaměstnance**

Po splnění školení BOZP přebírá pracovníka zkušený zaměstnanec, který podobně jako u druhé pracovní pozice, přejímá roli mentora. Jeho úkolem je pracovníka postupně seznámit se všemi povinnostmi spojené s provozem. Veškeré zaučování je stejně jako u pozice Směnový vedoucí rozpracované v tabulce, kterou musí mentor postupně vyplňovat.

Na zaškolování nového pracovníka se podílí kromě mentora i obchodní zástupce společnosti Minit. Ten provádí školení práce s pecemi. Toto školení, dle slov tázaného pracovníka, trvá přibližně půl hodiny. Jeho náplní je představení pecí, jejich pečících programů apod. Toto školení je zakončeno prací v provozu za dohledu školitele. Pokud pracovník pracuje bezchybně, musí podepsat prohlášení o zaškolení práce s pecemi, a tím je může sám ovládat.

Po ukončení celé zaučovací fáze, která trvá pracovní týden, je zaměstnanec schopen pracovat samostatně.

Společnost v rámci zaškolování a adaptace pracovníků využívá jak metody On the job, tak i Off the job. V případě prvotního zaškolení a uvedení do provozu se jedná o „On the job“ vzdělávání. Zbývá více odborná školení jsou „Off the job“ vzdělávání. Dle mého názoru je zmíněné rozdělení výhodné, protože pracovníci jsou do odborných činností zaškoleni specialisty, kteří prostřednictvím analyzované pobočky poskytují své služby a dále jsou zaškoleni a řízeni zkušenými pracovníky společnosti v činnostech, které jsou kritické pro správný chod pobočky.

## **Prodavač – vedoucí směny**

### **BOZP**

Vzdělávací proces ve vybraném podniku se liší dle pozic. Základním školením je zákonem vynucené BOZP. Toto školení probíhá u všech pozic stejným způsobem. Nový zaměstnanec je první den, kdy nastoupí do zaměstnání, vedoucím pracovníkem proškolen. Toto školení se týká toho, jak se pohybovat na pracovišti, správné obuvi, jak manipulovat se zbožím atd. Toto školení, které trvá přibližně hodinu, zakončuje

zaměstnanec připraveným testem, na který není určen časový limit, nicméně jeho vyplnění trvá nejvýše hodinu.

### **Zaškolování pracovníka**

Na první směnu nový zaměstnanec dostane přiděleného stávajícího zaměstnance, který je již ve společnosti delší dobu. Tento zaměstnanec je postaven do role mentora. Tento styl zaškolení platí stejně jako školení BOZP pro obě pozice v tomto obchodě.

V první řadě mentor vysvětlí novému pracovníkovi základní informace o provozu, co jsou jeho povinnosti apod. Zaměstnanec si vyzkouší provoz, může si dělat poznámky atd. Následně mentor předá vypsany seznam povinností, které musí daný zaměstnanec každý den splnit, aby provoz fungoval bezchybně.

Při zaškolování se musí, dle směrnic, evidovat a dokumentovat postup při této aktivitě. Slouží na to připravená tabulka jednotlivých aktivit, kterou mentor vyplňuje během zácviku nového zaměstnance. Jakmile je dle kritérií plně zaučen, může zaměstnanec vykonávat práci bez přítomnosti mentora. Nicméně je zvykem, že jsou tito dva zaměstnanci v kontaktu i po zaučení a mentor pomáhá pracovníkovi například na dálku, když si není jistý.

### **Sazka**

Školení na provoz sazky je další část vzdělávání nezbytná pro výkon práce. Toto školení je zprostředkováno přímo společností Sazka. Jedná se tedy o vzdělávání, které zajišťuje vnější zdroj.

Školení probíhá formou přednášky, kterou zprostředkovává kompetentní školitel (jak jsem již zmiňoval). Během přednášky jsou pracovníci různých společností ve školící místnosti, kde má každý pracovník k dispozici terminál, se kterým budou nadále pracovat v praxi. Školitel přednáší jednotlivé problematiky od podávání sázek až po platbu faktur. Na konci teoretického vysvětlení dostanou školení zaměstnanci úkol, který musí vyřešit na již zmíněných terminálech.

Celé školení trvá šest až devět hodin, čas záleží na okolnostech. Poslední částí je nezbytný test, na který je vyhrazena hodina z celkového času školení. Probíhá tak,



že přednášející promítá sérii úkolů, které musí školení zaměstnanci plnit. Na konci testu odevzdají účtenky, které terminál vyjízdí po každé dokončené úloze, ty školitel zkontroluje. Úspěšným zaměstnancům předává certifikát a přístupové údaje do provozu.

### **Medipoint**

Součástí práce vedoucího směny je i prodej vyhrazených léčiv. Mezi tato léčiva patří například Paralen 500 mg. Všichni zaměstnanci, kteří budou prodávat tento sortiment musí projít školením, které poskytuje dodavatel těchto léčiv – Medipoint Services, a.s.

Toto školení probíhá nestandardním způsobem. Jedná se o online školení, při kterém je školící pracovník přítomen pouze jako osoba v chatu, které se může vzdělávající se zaměstnanec ptát na nejasnosti v přednášce. Přednáška je poté formou videa, která společnost nahrála již v minulosti. Toto video nelze přeskakovat ani stopovat. Po zaměstnanci není po celou dobu požadována jakákoli aktivita. Celé školení trvá dvě hodiny. Další hodina je vyhrazena na test, který je nezbytný pro ukončení a získání certifikace.

Test nemusí zaměstnanec vyplňovat bezprostředně po ukončení přednášky, ale musí jej vyplnit nejpozději 48 hodin po školení. Test stejně jako celé školení je online. Test vypadá tak, že systém vybírá náhodné otázky pro daného zaměstnance, a to z 900 různých otázek. Z toho vyplývá, že každý test je jiný a není možné opisovat, když se školí více zaměstnanců od stejného zaměstnavatele v jeden čas.

### **Směrnice a pracovní pokyny**

Pracovníci mají k dispozici na pracovištích jak směrnice, tak přesné znění pracovního řádu i další dokumenty. Všechny tyto dokumenty jsou dostupné na intranetu společnosti, ale také je zvykem je mít v tištěné formě na pobočkách pro rychlé nahlédnutí.

## Směrnice

Jedná se o procesní dokument, který popisuje chod vnitřních procesů ve společnosti. Skládá se ze sedmnácti kapitol, kde se zaměstnanec najde informace jako systém odměňování apod.

## Pracovní řád

Další procesní dokument, který mohou pracovníci nalézt na pracovišti, je pracovní řád. V něm jsou popsány všechny obecné informace, které se váží k výkonu práce. Dělí se na sedm částí, např: rozsah platnosti, vznik pracovního místa, pracovní povinnosti apod.

Podobný dokument, kumulovaný na jeho pracovní pozici, dostává každý nový pracovník při podpisu smlouvy. V něm jsou zkratkovitě popsány veškeré činnosti, které společnost požaduje pro danou pozici.

## Adaptace zaměstnanců

**Tabulka č. 7: Stav zaměstnanců v účetním období 2020**

kategorie zaměstnanců	k 31.12.	k 31.3.	k 30.06.	k 30. 9.	k 31.12.
zaměstnanci společnosti	160	176	176	174	175
řídící pracovníci	45	43	41	41	38
počet zaměstnanců celkem	212	226	224	222	220
Odcházející pracovníci	13	0	2	2	2
Přicházející pracovníci	0	14	0	0	0
Fluktuace pracovníků	6,13%	0,00%	0,89%	0,90%	0,91%

*Zdroj: vytvořeno z interních dokladů*

**Tabulka č. 8: Stav zaměstnanců v účetním období 2021**

kategorie zaměstnanců	k 31. 12.	k 31. 3.	k 30. 6.	k 30. 9.	k 31. 12.
zaměstnanci společnosti	175	160	175	175	178
řídící pracovníci	38	41	41	41	40
počet zaměstnanců celkem	220	208	223	223	225
odcházející pracovníci	2	12	0	0	0
přicházející pracovníci	0	0	15	0	2
fluktuace pracovníků	0,91%	5,77%	0,00%	0,00%	0,00%

*Zdroj: vytvořeno z interních dokladů*

Z uvedených tabulek je zřejmé, že pracovníci společnosti jsou stálí a často nemění zaměstnání.

Nově příchozí pracovníci se většinou jednoduše adaptují a se společností spolupracují dlouhodobě, což vyplývá i z tabulek uvedených výše.

Ze své zkušenosti mohu říci, že všichni pracovníci, kteří jsou přijati na jednu z uvedených pozic, spolupracují s firmou dlouhodobě.

**Z uvedených důvodů hodnotím činnosti zaškolování a adaptace zaměstnanců pozitivně.**

## **8. Vyhodnocení výsledků analýz**

### **8.1. Zjišťování personálních potřeb**

V první analýze se jednalo o to, jakým způsobem společnost zjišťuje své personální potřeby v čase jak z hlediska počtů, tak z hlediska jejich struktury. **Společnost své personální potřeby nepredikuje ani neplánuje – reaguje pouze na okamžitý stav v jednotlivých prodejnách. Toto hodnotím jako nedostatečné, pokud společnost nevychází z předpokládaných prodejů a neplánuje potřebné počty a strukturu zaměstnanců, může se dostat do problémů se získáním zaměstnanců v době, kdy budou potřeba.**

### **8.2. Získávání zaměstnanců**

Společnost zjišťuje počty pracovníků na pobočkách zejména z propočtů vytíženosti pro jednotlivé pobočky. Tyto pracovníci jsou získáváni zejména z externích zdrojů, nicméně zřídka se využívají i zdroje interní. Tyto pobočky jsou rozděleny do sektorů, za které odpovídají oblastní manažeři, kteří jsou vybíráni zejména z vnitřních zdrojů.

**Získávání zaměstnanců hodnotím kladně. Použití inzerčních webů je v dnešní době nejlepší způsob, jak získat nejvíce uchazečů o pracovní pozici. Negativně hodnotím výběr nejvhodnějších uchazečů pouze oblastním manažerem, ten často přesně neví, jaký je konkrétní provoz, a proto nemusí vybrat ty nejvhodnější.**

### **8.3. Výběr zaměstnanců**

Část výběru byla problematická, a proto jsem ji hodnotil záporně. U obou tázaných pracovníků se tato činnost lišila. U pracovníka na pozici „Prodavač“ byl pohovor veden dvěma zaměstnanci, zatímco v případě pracovníka na pozici „Prodavač – vedoucí směny“ se jednalo o pohovor, který vedl pouze jeden zaměstnanec. Dalším problémem, na který odkazuje teorie, byl samotný rozhovor mezi uchazečem a zaměstnancem, který neměl jasně danou strukturu. Tím se zvětšuje šance na výběr špatného uchazeče kvůli subjektivním sympatiím tazatele.

**Z uvedených důvodů hodnotím činnost výběru zaměstnanců celkově spíše negativně.**

#### **8.4. Zaškolování a adaptace zaměstnanců**

**Poslední analyzovanou část hodnotím kladně.** Společnost si uvědomuje, v jakých činnostech dokáže své zaměstnance nejlépe vzdělat svými vyškolenými pracovníky a jaké je potřeba svěřit do rukou externím odborníkům. Tím zajišťují nejlepší možnou přípravu pro nového pracovníka.

Dalším pozitivem je role mentora, do které se staví zkušený pracovník na každé pobočce. Tím, že mentor zaznamenává postup nového pracovníka během jeho zaučování do provozu, odhaluje nedostatky nového zaměstnance a může je v budoucnu eliminovat. Nový zaměstnanec může poprvé sám do provozu po dokončení právě zmíněného zaškolovacího programu.

Jediným problémem, který nastává v rámci této části, je nedodatečné přeškolení. Pracovníci po úspěšném dokončení jednotlivých školení, získávají certifikaci o prodělání školení. Nicméně v budoucnu nejsou povinni si certifikaci obnovovat. To vyvolává problém v zastarání informací a nedostatečnou kvalifikací.

## **9. Doporučení pro zlepšení stavu**

### **9.1. Zjišťování personálních potřeb**

V této části doporučuji společnosti začít s predikováním a plánováním personálních potřeb v návaznosti na předpokládanou poptávku po poskytovaných službách, na předpokládané rozšiřování poboček, popř. jiných investičních záměrů, sledovat a hodnotit věkovou strukturu svých zaměstnanců, situaci na trhu práce, demografický vývoj v daném regionu apod.

### **9.2. Získávání zaměstnanců**

V této části doporučuji pokračovat v dosavadní praxi, kterou hodnotím pozitivně.

### **9.3. Výběr zaměstnanců**

V této části doporučuji společnosti vypracovat jednotný plán pro výběr pracovníků. Pohovor by měl být veden pokaždé stejným počtem tazatelů, tím se sjednotí šance všech uchazečů. Dále doporučuji pohovor provádět formou strukturovanou nebo polostrukturovanou, tím se zamezí subjektivnímu rozhodování a znemožní opomenutí důležitých otázek týkajících se např. uchazečových zkušeností apod.

Dále bych doporučil společnosti provádět praktické testy dovedností na uchazečích, např. testy práce s PC nebo vedení prodejního rozhovoru. Tím zvýší šanci správného výběru uchazeče.

### **9.4. Zaškolení a adaptace**

Pro tuto část doporučuji společnosti zajistit možnost obnovy certifikací, které pracovníci získali z jednotlivých školení. Tím společnost zajistí stejnou kvalifikaci pro všechny pracovníky.

## **10. Závěr**

Cílem této práce bylo zhodnotit vybrané personální činnosti ve vybraném podniku. Tyto činnosti jsem hodnotil na základě teoretických poznatků odborníků na danou problematiku. Celou práci jsem rozdělil na dvě části, teoretickou a praktickou.

Teoretickou část jsem rozdělil do pěti různě členěných kapitol. Druhou kapitolu jsem zaměřil na obecný popis všech personálních činností. V dalších čtyřech kapitolách se zaměřuji na vybrané personální činnosti, které jsou získávání, výběr a vzdělávání pracovníků.

Praktická část se zaměřuje na popis vybrané společnosti. Další text se zaměřuje na analýzy výše zmíněných personálních činností. V prvních kapitolách jsem zanalyzoval jednotlivé personální činnosti na základě zkušeností zaměstnanců společnosti. V další části jsem zhodnotil jednotlivé analýzy a podal návrhy na zlepšení stavu pro vybranou společnost.

## 11. Zdroje

[1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

[2] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.

[3] FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

[4] GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché. ISBN 978-80-247-5263-1.

[5] CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-692-1.

[6] KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

[7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8