

Analýza personálního řízení ve vybrané začínající firmě

Jakub Kováč

Bakalářská práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Kováč**
Osobní číslo: **M14082**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza personálního řízení ve vybrané začínající firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma personální řízení v malé firmě.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu vybraných personálních činností ve firmě MarketSoul, s.r.o.
- Navrhněte firmě doporučení ke zlepšení současného stavu.

Závěr



Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 28.4.2018

Jméno a příjmení: Jakub Kováč



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce pojednává o analýze personálního řízení ve vybrané začínající firmě a má za úkol navrhnout doporučení pro zlepšení aktuálního stavu vybraných personálních činností tohoto podniku. Práce má dvě části, teoretickou, kde je zpracována literární rešerš na téma personálního řízení v malé firmě a praktickou, ve které jsou zpracovány analýzy vybraných personálních činností a vypracována doporučení ke zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: personální řízení, personální činnosti, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, organizace, zaměstnanci, malá firma

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with analysis of human resources management in chosen strating company and it's objective is to suggest recommendation for improvement of the current state of chosen personnel activities. The thesis is divided into twe parts, the theoretical, with processed knowledge about human resources management in small company and practical, in which analyzes of chosen personnel activities are processed and recommendations to improve current situation are made.

Keywords: personnel management, personnel activities, human resources, human resources management, organization, employees, small company

Chcel by som sa týmto poďakovať vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Petre Benyahya, PhD., bez ktorej podpory, odborného vedenia, cenných rád a pripomienok by táto bakalárska práca nevznikla. Ďalej by som sa chcel poďakovať celému vedeniu vybranej spoločnosti za ústretovosť pri poskytovaní všetkých potrebných informácií a rád.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia tejto bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

Motto:

„Ak ťa zaujíma to, čo sa deje vo firme, spýtaj s svojich podriadených.“

Murphyho zákony

OBSAH

ÚVOD.....	8
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	9
I. TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 PERSONÁLNA PRÁCA	11
1.1 PERSONÁLNY ÚTVAR A PERSONÁLNA ČINNOSŤ	12
2 PERSONÁLNE ČINNOSTI.....	14
2.1 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE.....	14
2.1.1 Proces plánovania pracovníkov.....	15
2.1.2 Plánovanie personálnych činností.....	15
2.2 VYTVÁRANIE A ANALÝZA PRACOVNÝCH MIEST	16
2.2.1 Vytváranie pracovných miest	16
2.2.2 Metódy analýzy pracovných miest.....	17
2.3 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV	18
2.3.1 Definovanie požiadaviek na zamestnanca.....	18
2.3.2 Trh práce a oslovovanie uchádzačov o zamestnanie	19
2.3.3 HR marketing a employer branding.....	20
2.3.4 Metódy výberu zamestnancov.....	21
2.4 VZDELÁVANIE A ROZVOJ PRACOVNÍKOV V ORGANIZÁCIÍ.....	22
2.5 MOTIVÁCIA	24
2.6 HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV	25
2.6.1 Hodnotenie pracovníkov.....	26
2.6.2 Odmeňovanie pracovníkov.....	26
2.7 PERSONÁLNY INFORMAČNÝ SYSTÉM A DIGITÁLNE NÁSTROJE	27
3 ŠPECIFIKÁ PERSONÁLNEJ PRÁCE V MALÝCH PODNIKoch	28
3.1 DEFINÍCIA MALÉHO PODNIKU	28
3.2 POTREBA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MALÝCH PODNIKoch.....	28
3.3 PERSONÁLNE ČINNOSTI V MALÝCH PODNIKoch	29
3.3.1 Plánovanie a zabezpečovanie ľudských zdrojov	30
3.3.2 Vzdelávanie pracovníkov v malej firme.....	30
3.3.3 Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov	31
4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI A VÝCHODISKÁ PRE PRAKTICKÚ ČASŤ ..	32
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	33
5 CHARAKTERISTIKA A PROFIL VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	34

5.1	HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ	34
5.2	VÍZIA A CIELE SPOLOČNOSTI	35
5.3	PRODUKTY SPOLOČNOSTI	35
5.4	SWOT-ANALÝZA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	37
5.5	VYBRANÉ EKONOMICKÉ UKAZOVATELE SPOLOČNOSTI	39
6	CIELE PRAKTICKEJ ČASTI A METÓDY ZBERU DÁT	41
7	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	43
7.1	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	43
7.2	VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV A FLUKTUÁCIE VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	44
7.3	PERSONÁLNE ČINNOSTI VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	46
7.3.1	<i>Plánovanie počtu zamestnancov</i>	<i>47</i>
7.3.2	<i>Získavanie a výber zamestnancov</i>	<i>47</i>
7.3.3	<i>Vzdelávanie pracovníkov.....</i>	<i>48</i>
7.3.4	<i>Motivácia.....</i>	<i>49</i>
7.3.5	<i>Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov</i>	<i>50</i>
7.4	VYHODNOTENIE ANALÝZY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI ...	51
8	ANALÝZA ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	53
8.1	DEFINOVANIE POŽIADAVIEK NA UCHÁDZAČOV	53
8.2	TRH PRÁCE A ZDROJE UCHÁDZAČOV	55
8.3	VÝBEROVÝ PROCES	58
8.4	ADAPTAČNÝ PROCES	61
8.5	VYHODNOTENIE ANALÝZY PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ	62
9	ODPORÚČANIA K ZLEPŠENIU SÚČASNÉHO STAVU PERSONÁLNEHO RIADENIA VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	63
9.1	REALOKÁCIA ROZPOČTU NA NÁBOROVÉ KANÁLY	63
9.2	ZJEDNODUŠENÝ VÝBEROVÝ PROCES	64
9.3	VYTVORENIE E-LEARNINGOVÉHO SYSTÉMU K ADAPTÁCIÍ NOVÝCH ZAMESTNANCOV ..	66
9.4	PREDSTAVENIE NÁVRHOV VEDENIU SPOLOČNOSTI	67
	ZÁVER.....	68
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	69
	ZOZNAM OBRÁZKOV	72
	ZOZNAM TABULIEK.....	73

ÚVOD

Každá firma, či už sa jedná o firmu malú, alebo firmu veľkú, má určité podnikateľské ciele. K ich uskutočneniu potrebuje niekoľko rôznych zdrojov, ako finančné či materiálové zdroje, no predovšetkým zdroje ľudské. Každá malá začínajúca firma musí v prvom rade venovať veľa energie a času riadeniu ľudských zdrojov, pretože od toho závisí nielen jej momentálny úspech, no aj potenciál rastu a existencie do budúcnosti. Táto práca sa bude zaoberať práve riadením ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti.

Táto vybraná spoločnosť a všetky skutočnosti týkajúce sa jej činnosti a zamestnancov, budú anonymizované na želanie vedenia spoločnosti, ktorá sa obáva, že by mohli detaily jej fungovania poskytnúť informácie konkurenčným firmám či budúcim potenciálnym zamestnancom.

Cieľom tejto práce bude súčasný stav vybraných personálnych činností v tejto vybranej spoločnosti a následne navrhnúť firme odporúčania pre zlepšenie súčasného stavu. Všetci členovia vedenia sa zhodujú, že sa momentálne jedná popri finančnej stabilite o kritickú a teda najdôležitejšiu oblasť riadenia spoločnosti.

V prvej časti tejto práce bude najprv spracovaná teoretická rešerš na téma riadenia ľudských zdrojov, personálnych činností ako takých a špecifik, ktoré riadenie ľudských zdrojov v malých podnikoch sprevádzajú. V druhej časti potom bude vypracovaná hĺbková analýza riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti, pri ktorej budú identifikované kľúčové personálne činnosti alebo oblasť riadenia týchto ľudských zdrojov, na ktorú sa potom naviaže ďalšia hĺbková analýza, ktorá preskúma všetky skutočnosti a dostupné dáta týkajúce sa tejto vybranej personálnej činnosti. Na záver celej práce budú prezentované odporúčania, podložené faktickými argumentami, založenými na analýze dát a dokumentov, ktoré by mali viesť k zlepšeniu súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti. Tieto odporúčania budú následne prezentované vedeniu vybranej spoločnosti.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Téma personálnej práce a riadenia ľudských zdrojov je dôležitá pre každú firmu a to predovšetkým preto, lebo žiadna firma nemôže bez ľudských zdrojov, ich získavania a ďalšej práce s nimi fungovať. Získavanie ľudských zdrojov, ich vzdelávanie, motivovanie, hodnotenie a odmeňovanie, to všetko sú len zlomky personálnej činnosti každej organizácie, firmy či spoločnosti, ziskovej alebo neziskovej, v súkromnom či verejnom sektore.

Hlavným cieľom celej bakalárskej práce je vypracovať analýzu súčasného stavu vybraných personálnych činností vo vybranej firme.

Cieľom teoretickej časti tejto bakalárskej práce bude spracovať literárnu rešerš na tému riadenia ľudských zdrojov vo všeobecnosti ale aj špecifik pre riadenie ľudských zdrojov v malých podnikoch. Na základe týchto získaných poznatkov budú formované teoretické východiská pre praktickú časť.

Cieľom praktickej časti bude poskytnúť komplexný pohľad na vybranú spoločnosť, jej riadenie a prácu s ľudskými zdrojmi, ako vykonáva jednotlivé personálne činnosti, kto je za tieto činnosti zodpovedný a kde by mohla firma nájsť priestor na zlepšenie. Po skúmaní základných informácií o vybranej spoločnosti bude nasledovať hĺbková analýza riadenia ľudských zdrojov v tejto spoločnosti, z ktorej s využitím výskumnej metódy, dedukcie bude jednoznačne určené, aký je najväčší problém spoločnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov a identifikované, ktorou personálnou činnosťou dokáže spoločnosť tento problém najviac ovplyvniť. Všetky zistenia a tvrdenia budú podložené kvantitatívnymi dátami, ktoré budú získané analýzou vnútro podnikových dokumentov a záznamov a kvalitatívnymi dátami, ktoré budú zisťované predovšetkým rozhovormi s dôležitými ľuďmi vnútri spoločnosti ako je riaditeľ spoločnosti, obchodný riaditeľ či riaditeľ výroby. Pri tejto analýze budú využité výskumné logické metódy a to predovšetkým analýza, syntéza či dedukcia. Na základe zistených skutočností bude formulovaný záver, ktorý povedie k vypracovaniu niekoľkých doporučení, ktoré by mali zaistiť firme zlepšenie súčasnej situácie.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PERSONÁLNÁ PRÁCA

Na úvod treba predovšetkým určite predstaviť personálnu prácu ako takú. Personálna práca je jednou z najdynamickejšie sa rozvíjajúcich manažérskych vedných disciplín súčasnosti. Zároveň sa za posledných 30 rokov stala z celkom nepodstatnej jednou z najdôležitejších pre úspech organizácie. Po prvý krát začal o ľudských zdrojoch, ako o kľúčovom zdroji v organizácií hovoriť až Armstrong (1977) a neskôr sa toto chápanie ľudských zdrojov rozšírilo. Napríklad Koubek (2007, s. 13) tvrdí, že organizácia môže fungovať len vtedy, ak sa jej podarí zhromaždiť, prepojiť a uviesť do pohybu tieto zdroje :

- a) Materiálne zdroje
- b) Finančné zdroje
- c) Ľudské zdroje
- d) Informačné zdroje.

Kým materiálne a finančné zdroje Koubek (2007) považuje za neživé, ktoré samé o sebe neplnia žiadnu funkciu, práve ľudské zdroje spolu s informačnými, ktoré pôsobia ako katalyzátor, uvádzajú tieto zdroje do pohybu a tak vytvárajú pridanú hodnotu.

Iní autori zase jednoducho konštatujú, že riadenie ľudských zdrojov je súbor všetkých činností, ktoré akokoľvek súvisia s ľuďmi a ich prácou v organizácií ako takou (Armstrong, 2009, s. 4).

Podobný názor má aj Šikýř (2014, s. 20), ktorý súhlasí s Koubkom a hovorí: „*Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnost motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodáření).*“ Následne vzťah medzi schopnosťami (S), motiváciou (M) a výkonom (V) ľudí vyjadruje táto rovnica:

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

Podľa tejto rovnice je teda výkon ľudí funkciou ich schopností a motivácie. Pokiaľ sú teda schopnosti alebo ich motivácia nulová, bude sa ich výkon vždy rovnať nule. Chápeme, že výkon je požadovaný výsledok práce ľudí v organizácií a je teda podmienený ich schopnosťami a motiváciou k práci. Všetkými týmito termínmi a vzťahmi medzi nimi sa ešte v práci budem podrobne zaoberať.

1.1 Personálny útvar a personálna činnosť

Aby mohla firma vykonávať personálnu prácu, musí mať určitý personálny útvar. Personálny útvar je časť organizácie, ktorá sa špecializuje na riadenie ľudských zdrojov vnútri organizácie. Zaisťuje teda odbornú, čiže koncepčnú, metodologickú, poradenskú, usmerňovacia, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce a poskytuje v tejto oblasti špeciálne služby vedúcim pracovníkom aj jednotlivým zamestnancom organizácie. (Koubek, 2007, s. 32).

Všetky personálne činnosti teda vykonáva personálny útvar. Medzi tieto činnosti patrí (Dvořáková a kol., 2012, s. 20–21):

1. Plánovanie ľudských zdrojov, vytváranie a analýza pracovných miest: plánovanie potreby zamestnancov, vytváranie pracovných miest a definície pracovných úloh.
2. Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov: príprava a zverejňovanie informácií o pracovných miestach, príprava dokumentov pre výber pracovníkov, zhromažďovanie dokumentov o uchádzačoch a ich skúmanie.
3. Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov: spracovanie metód hodnotenia zamestnancov.
4. Interná mobilita: rozmiestnenie zamestnancov v organizácií.
5. Odmeňovanie a zamestnanecké výhody: spracovanie odmeňovacieho systému a výhod.
6. Vzdelávanie a rozvoj: analýza a identifikácia potrieb zamestnancov a následná realizácia vzdelávania či rozvoja.
7. Starostlivosť o zamestnancov a ich sociálny rozvoj: pracovné prostredie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a následná dokumentácia.
8. Komunikácia a informovanie : komunikácia a informovanosť zamestnancov.
9. Personálny a informačný systém: zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýza dát o pracovných miestach, o práci zamestnancov, mzdách a sociálnych záležitostiach.
10. Prieskum trhu práce: odhalenie potenciálnej pracovnej sily.
11. Zdravotná starostlivosť o pracovníkov: zdravotný program organizácie.

12. Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania: dodržiavanie zákonníku práce a ďalších zákonov, ktoré sa týkajú činností organizácie.

Personalisti však majú na svoju prácu trochu iný názor. Armstrong (2009, s. 83) uvádza tento prehľad personálnych činností a názorov personalistov na ich jednotlivú dôležitosť a časovú náročnosť. Za najviac časovo náročný považujú personalisti nábor nových zamestnancov, no v tabuľke dôležitosti sa umiestnil na 2. mieste, kde za najdôležitejší považujú plat a zamestnanecké benefity. Tabuľka (Tab. 1) ukazuje veľký nepomer v tom, čomu sa personalisti venujú a v čom vidia najdôležitejšie personálne činnosti pre organizáciu. Tento kontrast vidieť predovšetkým pri administratíve.

Tab. 1 Čomu čelí personálny útvar (Armstrong, 2009)

Prípady	Najviac časovo náročné (%)	Najdôležitejšie (%)
Nábor/Výber	27,3	16,8
Administratíva	16,4	1,9
Práceschopnosť	12,7	7,7
Plat a benefity	12,7	19,4
Zamestnanecké vzťahy	9,1	10,3
Vzdelávanie a rozvoj	4,2	10,3
Strategické aktivity	0,0	10,3

V súvislosti s personálnou prácou sa často vyskytujú pojmy ako personálna stratégia či strategické riadenie ľudských zdrojov. Podľa Armstronga (2009, s. 26) je stratégia prístup, ktorý zvolíme, aby sa v dlhodobom kontexte naplnili naše dlhodobé ciele. Personálna stratégia teda súvisí s dlhodobým napĺňaním obecných a komplexne poňatých cieľov organizácie, v oblasti potreby pracovných síl, zdrojov pokrytia týchto potrieb a v oblasti využívania pracovných síl a hospodárenia s nimi. Strategické riadenie ľudských zdrojov je teda praktickým vyústením personálnej stratégie organizácie. Chápeme ho ako konkrétnu aktivitu či úsilie smerujúce k naplneniu dlhodobých cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii. (Koubek, 2007, s. 23-24).

2 PERSONÁLNE ČINNOSTI

Aby mohol personálny útvar a teda personalisti plniť svoju funkciu riadenia ľudských zdrojov, musia vynaložiť úsilie v určitých konkrétnych aktivitách, ktoré sa nazývajú personálne činnosti a majú za úlohu naplniť ciele organizácie v rámci určitej personálnej stratégie.

Armstrong (2015, s. 82) ich rozdeľuje na dve skupiny:

- Transformačné (strategické) činnosti – ktoré súvisia predovšetkým s efektivitou organizácie a zameriavajú sa na dosahovanie strategického súladu a uskutočňovania určitých personálnych stratégií pre potreby organizácie.
- Transakčné činnosti – tieto pokrývajú hlavné oblasti poskytovania personálnych služieb a teda predovšetkým zaisťovanie potrebných ľudských zdrojov, vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie, zamestnanecké vzťahy a iné.

Vzhľadom na to, že táto práca sa zaoberá personálnym riadením v malom podniku, budem sa ďalej zaoberať len tými činnosťami, ktoré sú pre malý podnik relevantné. Ich špecifiká vo vzťahu k malým podnikom potom upresním v ďalšej kapitole.

2.1 Personálne plánovanie

Personálne plánovanie je proces, pri ktorom sa transformujú požiadavky vzniknuté pri plánovaní iných oddelení a celej organizácie, s uplatnením zvolenej personálnej stratégie na činnosť personálneho útvaru. Existuje mnoho foriem plánovania personálnych činností. Koubek (2007, s. 93) hovorí, že „*Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*“

Plánovanie ľudských zdrojov môžeme rozdeliť na niekoľko oblastí. Sú to predovšetkým (Šikýř, 2014, s. 91):

- Plánovanie potreby zamestnancov
- Plánovanie pokrytia potreby zamestnancov
- Plánovanie personálneho rozvoja zamestnancov

Personálne plánovanie je plánovaním odvodeným a teda musí rešpektovať v prvom rade plánovanie výrobných a iných primárnych cieľov organizácie. Bez dôkladného plánu v tejto

oblasti sa nedá vypracovať plán personálny. Personálny plán je napriek svojmu sekundárnemu charakteru ťažiskom všetkých plánovacích aktivít organizácie.

2.1.1 Proces plánovania pracovníkov

Podobne ako aj v iných oblastiach, aj v oblasti plánovania ľudských zdrojov je predovšetkým dôležitá analýza a prognóza. Predovšetkým ide o prognózu potreby pracovných síl a prognózu zdrojov na ich získanie. Kvalita plánovania teda závisí na kvalite prognóz. (Koubek, 2007, s. 98). Tieto prognózy sa dajú však spracovať len na základe kvalitnej analýzy založenej na relevantných dátach a dôkladných znalosti aktuálne stavu, doterajšieho vývoja, javov a procesov a poznania vzťahov a zákonitostí pôsobiacich v tejto oblasti, ktoré priamo či nepriamo súvisia s problematikou pracovnej sily. Dalo by sa teda tvrdiť, že kvalita týchto prognóz závisí na hĺbke a kvalite analýz, ktoré sa v rámci plánovania vykonajú, tie však môžeme vytvoriť len na základe kvalitných a relevantných informácií.

S plánovaním potrebného počtu zamestnancov súvisí aj pojem tzv. „čistej potreby zamestnancov“. V súvislosti s tým najprv vezmeme do úvahy plánované ciele organizácie, na základe ktorých určíme celkovú potrebu zamestnancov, ako aj ich presný počet a druh. Musíme do úvahy vziať aj vnútorné zdroje, ktoré vypočítame ako momentálny stav plus nástupy mínus odchody. Po odčítaní vnútorných zdrojov od celkovej potreby dosiahneme čistú potrebu zamestnancov, ktorá môže byť (Šikýř, 2014, s. 93):

- Nulová – podnik má pokryté svoje aktuálne potreby zamestnancov
- Kladná – podnik má nedostatok zamestnancov
- Záporná – podnik má prebytok zamestnancov

2.1.2 Plánovanie personálnych činností

Podľa toho, ako sa firma rozhodne riešiť pokrytie čistej potreby pracovnej sily, vypracuje plán jednotlivých personálnych činností, ktoré bude v rámci tohoto plánu personálny útvar vykonávať. Medzi tieto plány patria hlavne (Koubek, 2007, s. 116-119):

- a) **Plány získavania a výberu pracovníkov** – tieto plány musia odpovedať na otázku, ako a odkiaľ získa firma dostatočný počet nových pracovníkov v prípade, že vyčerpá vnútorné zdroje. Patrí sem absolventský nábor, využívanie resourcingu a headhuntingu, HR marketing a samozrejme aj forma a metódy v rámci prijímacieho riadenia.

- b) **Plány vzdelávania pracovníkov** – tieto plány musia zodpovedať, aká je perspektívna potreba vzdelávania a formovania pracovných schopností zamestnancov. Rieši okrem obsahu aj formy a metódy vzdelávania či už interného alebo externého.
- c) **Plány rozmiestňovania pracovníkov** – zaoberajú sa spôsobmi, akými budú jednotliví pracovníci rozmiestňovaní na pracovné miesta tak, aby odpovedali ich kvalifikácií a očakávaniam a to ako vertikálne tak aj horizontálne. Riešia teda aj problematiku kariérneho rastu.
- d) **Plány odmeňovania a produktivity práce** – majú za úlohu rozpoznať a určiť, čo je potrebné urobiť, aby systém dostatočného odmeňovania zamestnancov priťahoval kľúčových nových ľudí a zároveň udržal najlepšie kapacity a talenty vo firme.
- e) **Plány penzionovania a prepúšťania pracovníkov** – tieto plány riešia problematiku pracovníkov v dôchodkovom veku, ako s nimi jednať a ako ich motivovať k odchodu do dôchodku. Taktiež aké vzťahy udržiavať s bývalými zamestnancami a ako a kedy zamestnancov prepúšťať.

2.2 Vytváranie a analýza pracovných miest

Vytváranie a analýza pracovných miest sú svojím spôsobom kľúčovou úlohou personálneho útvaru, pretože ich kvalita rozhoduje o efektívnom vykonávaní práce v organizácii, o spokojnosti pracovníkov a v neposlednom rade na ňu nadväzuje aj vykonávanie mnohých iných personálnych činností.

Vytváranie pracovných miest je teda proces, počas ktorého sa definujú konkrétne pracovné úlohy jednotlivca alebo skupiny jednotlivcov a zoskupujú sa do základných prvkov organizačnej štruktúry, teda pracovných miest. Analýza pracovného miesta poskytuje obraz práce na pracovnom mieste a tým vytvára predstavu o pracovníkovi, ktorý by toto miesto mal obsadiť. Cieľom analýzy je vytvorenie popisu pracovného miesta, na základe ktorého je odvodená špecifikácia pracovného miesta, ktorá uvádza požiadavky, ktoré pracovné miesto kladie na pracovníka (Koubek, 2007, s. 43).

2.2.1 Vytváranie pracovných miest

Pri vytváraní pracovných miest je potrebné zaistiť, aby pracovné úlohy efektívne prispievali k dosahovaniu cieľov organizácie a prinášali uspokojenie pracovníkom a motivovali ich. Nemali by mať negatívny dopad na fyzické a duševné zdravie pracovníkom a mali by byť

v súlade s kvalifikáciou a ďalšími schopnosťami pracovníkov. Taktiež by mali byť v súlade so zákonmi a ďalšími predpismi.

Koubek (2007, s. 47) uvádza tieto otázky, na ktoré je nutné odpovedať pri vytváraní pracovných miest:

1. **Čo?** Úloha alebo úlohy, ktoré je treba splniť
2. **Kde?** Umiestnenie organizácie a umiestnenie pracoviska
3. **Kedy?** Časový interval počas dňa, čas v pracovnom procese, kedy sa úloha plní
4. **Prečo?** Dôvod, ktorý má organizácie k tomu, aby požadovala dané úlohy, ciele a motivácia pracovníka
5. **Ako?** Metódy práce, ako sa práca robí
6. **Kto?** Duševné a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka

2.2.2 Metódy analýzy pracovných miest

Metódy analýzy pracovných miest zahŕňajú špecifické postupy skúmania a posudzovania údajov o pracovných miestach a požiadavkách pracovných miest na zamestnancov. Výsledkom týchto analýz sú dokumenty v elektronickej alebo písomnej podobe, ktoré obsahujú jednak údaje o pracovnom mieste, ako napríklad názov, organizačné začlenenie, úlohy, povinnosti, právomoci a zodpovednosti, ale aj údaje o požiadavkách pracovného miesta na zamestnanca, čiže napríklad aké by mal mať dosiahnuté vzdelanie, fyzické a duševné predpoklady, skúsenosti, špecifické znalosti a schopnosti ale taktiež špecifické predpoklady vychádzajúce z charakteru pracovného miesta, ako je trestnoprávna bezúhonnosť či zdravotná spôsobilosť (Šikýř, 2014, s. 90). To znamená náročnosť pozície na rôzne druhy stresu, hluk, zrak a podobne.

Analýza pracovných miest by mala byť vecná, konkrétna a predovšetkým objektívna. Koubek (2007, s. 73) hovorí: „*Analýza pracovných miest by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti ani tak, jak vypadá v podobných podnicích či na jiných pracovištích*“. S týmto tvrdením sa dokáže stotožniť aj autor tejto práce a ešte by sa dalo dodať, že podnik v analýze pracovného miesta môže v konečnom dôsledku oklamať len sám seba.

2.3 Získavanie a výber zamestnancov

Proces získavania zamestnancov je vyhľadávanie a oslovovanie ľudí, ktorých organizácia potrebuje. Výber zamestnancov je proces rozhodovania o tom, ktorí uchádzači by mali byť prijatí. Tento proces má niekoľko krokov (Armstrong, 2015, s. 273):

1. Definovanie predpokladov
2. Oslovovanie uchádzačov
3. Vybavovanie žiadostí uchádzačov
4. Vedenie pohovorov s uchádzačmi
5. Testovanie uchádzačov
6. Posudzovanie uchádzačov
7. Získavanie referencií
8. Kontrolovanie žiadostí uchádzačov
9. Potvrdenie pracovnej ponuky
10. Sledovanie nového zamestnanca

Získavanie kvalitných ľudí je nielen časovo, ale aj finančne náročný proces. V závislosti od toho, aké metódy získavania a výberu zamestnancov spoločnosť zvolí a či využije ďalšie firmy na získanie alebo posúdenie uchádzačov, sa môžu náklady vyšplhať až na stovky tisíc korún. Úlohou personálneho útvaru je teda nielen zabezpečiť výber čo najlepšieho zamestnanca, ale aj optimalizovať nákladovú štruktúru tohoto procesu (Dale, 2007, s. 8).

2.3.1 Definovanie požiadaviek na zamestnanca

Na začiatku procesu získavania a výberu nového zamestnanca musí byť presne definované, ako by tento zamestnanec mal vyzeráť, to znamená aké schopnosti, skúsenosti a predpoklady by mal dosahovať. Popis, alebo špecifikácia, pracovného miesta sa vytvorí už v rámci analýzy pracovného miesta, ktorou sme sa zaoberali v predchádzajúcej kapitole. Na základe tohoto popisu potom personálny útvar definuje špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca (Koubek, 2007, s. 43).

Táto špecifikácia vymedzuje znalosti, zručnosti a schopnosti nevyhnutné pre vykonávanie práce, chovanie očakávané od zamestnanca alebo vzdelanie, kvalifikáciu, výcvik a skúsenosti potrebné k osvojeniu si potrebných znalostí, zručností a schopností.

Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca môže zahŕňať nasledujúce položky (Armstrong, 2015, s. 274):

- **Znalosti** – čo musí jedinec vedieť, aby mohol prácu vykonávať
- **Zručnosti a schopnosti** – čo musí byť jedinec schopný urobiť, aby mohol prácu vykonávať
- **Schopnosti chovania** – chovanie požadované k úspešnému vykonávaniu práce
- **Odborná príprava a výcvik** – požadované vzdelanie alebo odpovedajúci výcvik, ktorý by uchádzač mal absolvovať
- **Prax** – vykonané činnosti a dosiahnuté výsledky, ktoré umožňujú predpokladať úspešný výkon práce
- **Špecifické požiadavky** – akékoľvek požiadavky kladené na zamestnanca v určitých oboroch, ako napríklad vyhľadávanie nových trhov alebo vývoj nových produktov
- **Zvláštne požiadavky** – skôr technické, ako meniace sa miesto výkonu práce, cestovanie, pracovný režim a podobne...

2.3.2 Trh práce a oslovovanie uchádzačov o zamestnanie

Trh práce, podobne ako akýkoľvek iný trh, je miesto, kde sa stretáva ponuka a dopyt po práci. Dopyt po práci poskytujú organizácie a ponuku jednotlivci. Existuje niekoľko trendov, ktoré firmy nútia siahnuť po prieskume trhu práce pred tým, ako obsadia pracovné miesto. (Dale, 2007, s. 24) Ekonomika v ČR sa blíži k plnej zamestnanosti a v súčasnosti to vyzerá tak, že nepracuje len ten, kto naozaj pracovať nechce. Táto skutočnosť vedie firmy k mohutnému zápasu o zamestnancov. Podľa ČSÚ dosiahla miera nezamestnanosti v 4. štvrtroku 2017 len 2,4%, čo je najnižšie v Európskej únii. (©czso.cz/csu, 2017) Trh práce môže byť aj vnútropodnikový a firma má možnosť každú pozíciu obsadiť v prvom rade z vnútra spoločnosti.

Metód získavania zamestnancov je mnoho. Podľa Armstronga (2015, s. 276) získavajú firmy najčastejšie zamestnancov s využitím týchto metód:

- Vlastné webové stránky – 62 %
- Sprostredkovateľské agentúry – 49 %
- Odporúčenie od zamestnancov – 33 %
- Profesné sociálne siete (LinkedIn) – 32 %
- Pracovné servery – 32 %
- Inzercia v miestnych novinách – 29 %
- Inzercia v odborných časopisoch – 24 %

- Úřady práce – 19 %
- Poradenské společnosti – 17 %
- Vzdělávací instituce – 14 %
- Inzerce v celoštátních novinách – 12 %
- Sociální sítě – 9 %

Tieto čísla jasne ukazujú prevahu internetových zdrojov nad tými neinternetovými, rastie okrem iného aj význam takzvaných headhuntingových spoločností, ktoré vyhľadávajú kandidátov a dodávajú firme len hotových uchádzačov. Tieto spoločnosti sú však ešte stále veľmi nákladné a tak ich firmy využívajú predovšetkým v prípade obsadzovania vyšších manažérskych alebo špecifických odborných pozícií (Armstrong, 2015, s. 281).

2.3.3 HR marketing a employer branding

V súčasnej dobe rastie hlavne význam online recruitmentu, alebo e-recruitmentu. Či už formou vlastných webstránok, pracovných portálov, sociálnych sietí alebo klasickým online inzerovaním, väčšina firiem dnes využíva práve tento lacný a produktívny zdroj uchádzačov o zamestnanie. Mnohé firmy zároveň neváhajú investovať nemalé prostriedky do HR marketingu alebo employer branding. (Wimmers, 2009, s. 5)

Aby firma mohla v modernej spoločnosti pôsobiť ako dobrý zamestnávateľ, musí zvážiť veľké množstvo faktorov a vynaložiť veľa prostriedkov na to, aby komunikovala rôznymi kanálmi informácie, ktoré túto skutočnosť doložia. To, aké má firma meno medzi potenciálnymi zamestnancami, sa nazýva employer brand, alebo značka zamestnávateľa. (Wimmers, 2009, s.14-16).

Spôsob ako efektívne uplatniť employer branding na pracovnom trhu, je využitie marketingového mixu v personalistike. V klasickom marketingovom mixe figurujú 4P a to product (produkt), price (cena), place (miesto) a promotion (propagácia, reklama). Podľa Antošovej (©mam.ihned.cz, 2005) sa dajú tieto princípy definovať v HR marketingu takto:

- Product – pracovné miesto
- Price – motivácia, odmena za prácu
- Place – miesto výkonu práce, reputácia a veľkosť firmy
- Promotion – kanály na prezentovanie pracovnej príležitosti

Aplikácia týchto princípov má skvelé teoretické základy, no v praxi spoločnosti často volia omnoho konzervatívnejší prístup. Vo všeobecnosti však môžeme konštatovať, že employer

branding je najsilnejší a najproduktívnejší nástroj v rámci efektívneho HR marketingu (Wimmers, 2009, s. 18-20).

2.3.4 Metódy výberu zamestnancov

Ešte pred výberovým konaním je nutné dôkladne posúdiť koho z uchádzačov na toto jednanie pozývať. Samozrejme základom je, aby uchádzač na základe životopisu spĺňal uvedené požiadavky danej pracovnej pozície. Dôležitá je taktiež forma a spracovanie životopisu. V závislosti od obsadzovanej pozície je možné očakávať rôzne životopisy. Treba si taktiež všímať, referencie, špecifické skúsenosti a ako uchádzač hodnotí jednotlivé bývalé zamestnania. Niekedy môže rozhodnúť aj formálna úprava či gramatická správnosť. (Corfield, 2005, s. 15-26).

Životopis je však len prvým faktorom, na základe ktorého firmy pozývajú uchádzačov do výberového procesu. Tento výber môže mať niekoľko kôl a firma pri ňom využíva rôzne metódy, ktorých účelom je predpovedať, do akej miery budú môcť svoju prácu uchádzači vykonávať a kto z ich sa najviac na túto pozíciu hodí a najlepšie spĺňa požiadavky na pracovné miesto. V rámci pohovorov sa teda hodnotí jednak individuálna spôsobilosť uchádzačov na túto pozíciu a taktiež sú uchádzači vzájomne porovnávaní. (Armstrong, 2015, s. 286).

Armstrong (2015, s. 286) ďalej uvádza, že v rámci metód výberu zamestnancov sa najčastejšie používajú klasické 3 metódy a to:

- Dotazníky
- Pohovory
- Referencie

K týmto klasickým metódam je možné dodatočne pridať:

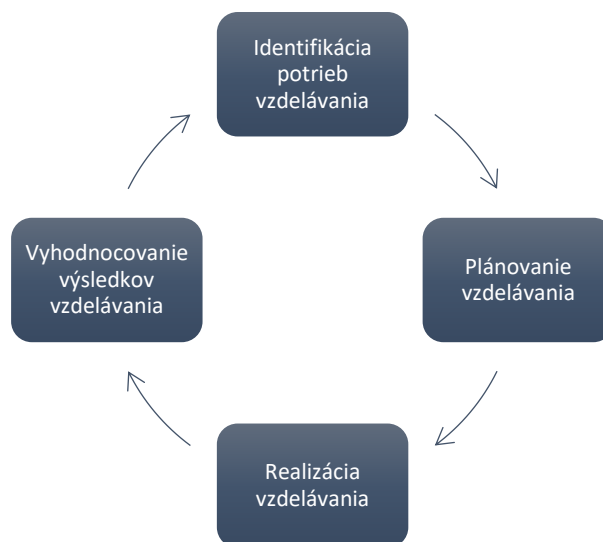
- Assessment centra
- Výberové testy
- A iné

Základnou metódou je však stále pohovor. Môže byť buď štruktúrovaný alebo neštruktúrovaný v závislosti od toho, či má nejaký presne vymedzený rámec a štruktúru. Z hľadiska formy vedenia pohovoru, môže byť vedený osobne, cez telefón alebo prípadne aj cez online videochatový systém, ako napríklad Skype (Armstrong, 2015, s. 288).

Po skončení procesu výberu zamestnancov je treba upovedomiť neúspešných zamestnancov a taktiež poslať ponuku tomu správne. Je možné oba tieto úkony urobiť telefonicky, poštou alebo e-mailom, no minimálna ponuka by určite mala byť poslaná v písomnej forme. (Dale, 2007, s. 154-155).

2.4 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov v organizácií

Vzdelávanie a starostlivosť o rozvoj zamestnancov je jednou z kľúčových úloh personálneho útvaru. Cieľom uplatnenia princípov, zásad a politík v oblasti vzdelávania v organizácií je, aby si ľudia v organizácií osvojovali a rozvíjali zručnosti, schopnosti a znalosti v oblastiach, ktoré sú pre organizáciu ale aj jej zamestnancov dôležité. Treba klásť predovšetkým dôraz na perspektívny význam vzdelávania a vzdelávanie v organizácií ako také musí mať jasnú koncepciu a štruktúru (Armstrong, 2015, s. 335).



Obr. 1 Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov (Šikýř, 2014)

Na základe týchto skutočností existuje takzvaný cyklus systematického vzdelávania zamestnancov. Cyklus preto, že tieto kroky na seba navzájom nadväzujú a neustále sa opakujú. Strategické vzdelávanie zamestnancov je formulované a realizované v súlade s personálnou stratégiou zamestnávateľa a vedie k vytvoreniu nutných organizačných predpokladov vzdelávania zamestnancov (Šikýř, 2014, s. 125).

Identifikácia potrieb vzdelávania - najväčší problém pri identifikácii potrieb vzdelávania je ten, že vzdelanie a kvalifikácia sú obecné ťažko kvantifikovateľné vlastnosti človeka. Identifikácia potrieb organizácie v oblasti kvalifikácie a vzdelávania jej zamestnancov je preto založená na odhadoch a aproximatívnych postupoch. V každom prípade je nutné naj-

prv zozbierať dáta a to tak o celej organizácii ako o jednotlivých pracovných miestach a činnostiach a v neposlednom rade o jednotlivých pracovníkoch. Na základe analýzy týchto dát sa potom vyhodnocuje potreba vzdelávania pracovníkov v organizácii a je stanovená určitá personálna stratégia (Koubek, 2007, s. 262).

Plánovanie vzdelávania - na identifikáciu potrieb vzdelávania nadväzuje takzvaný plán vzdelávania, ktorý vymedzuje: cieľ vzdelávania, cieľovú skupinu, metódy vzdelávania, inštitúciu zabezpečujúce vzdelávanie, lektora vzdelávania, miesto, čas, materiálne a technické požiadavky na vybavenie a služby, metódy vyhodnocovania výsledkov a náklady spojené s vzdelávaním (Šikýř, 2014, s. 126-127).

Metódy vzdelávania – v rámci metód vzdelávania rozdeľujeme všetky metódy na 2 základné skupiny a to na základe toho, či vzdelávanie prebieha na pracovisku pri výkone práce, alebo mimo neho (Koubek, 2007, s. 267-273).

Medzi metódy používané pri výkone práce patrí:

1. Inštruktáž pri výkone práce
2. Coaching
3. Mentoring
4. Counselling
5. Asistovanie
6. Poverenie úlohou
7. Rotácia práce
8. Pracovné porady

K metódam používaným mimo výkonu práce patrí naopak:

1. Prednáška
2. Prednáška spojená s diskusiou
3. Demonštrovanie (názorné vyučovanie)
4. Prípadové štúdie (case study)
5. Workshop
6. Brainstorming
7. Simulácia
8. Hranie rolí (role play)
9. Assessment centre (development centre)
10. Outdoor training (vzdelávanie v exteriéri)

11. E-learning (vzdelávanie na počítači alebo online)

Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania - na realizáciu vzdelávacích aktivít nadväzuje vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania. Toto vyhodnocovanie výsledkov je pomerne náročné, lebo ako som už spomínal, vzdelanie a znalosti je niečo, čo sa dá pomerne ťažko kvantifikovať a teda aj merať. Spravidla sa tieto výsledky prejavia nepriamo s odstupom času v prístupe a chovaní zamestnancov. Pri vyhodnocovaní výsledkov sa teda prihliada na to, či boli použité adekvátne metódy, aká bola odozva účastníkov a aká je skutočná miera osvojenia si daných schopností a znalostí a ich uplatnenie v každodennej práci (Šikýř, 2014, s. 130).

2.5 Motivácia

Motivácia je sila, ktorá aktivuje, smeruje a udržuje chovanie. Len dobre motivovaní ľudia sú schopní dosahovať vysoký výkon, pretože sú pripravení vynaložiť dobrovoľné úsilie, a to znamená dobrovoľne urobiť viac. Motivácia je rozdiel medzi dokonalými a priemernými zamestnancami (Armstrong, 2015, s. 217). Motiváciu rozdeľujeme na dva základné typy:

- **Vnútoraná motivácia** – táto sa prejavuje keď majú ľudia pocit, že ich práca je dôležitá, zaujímavá a podnetná a že im poskytuje primeranú mieru autonómie, možnosť rozvíjať svoje schopnosti a osobnosť, príležitosť dosiahnuť úspech a kariérny rast. Vnútoraná motivácia by mala vychádzať z práce samotnej a nepodnecujú ju vonkajšie prostriedky (Daigeler, 2008, s. 65).
- **Vonkajšia motivácia** – čiže stimulácia, sa naopak týka opatrení, ktoré organizácia podniká, aby ľudí motivovala. To zahŕňa aj odmeny aj tresty. Vonkajšie motivátory môžu mať bezprostredný a výrazný účinok, no nemusia nutne pôsobiť dlhodobo. Je jednou zo základných úloh manažérov udržiavať a rozvíjať vonkajšie faktory motivácie u pracovníkov organizácie (Armstrong, 2015, s. 219).

Nástroje motivácie sú faktory, ktoré priamo ovplyvňujú motiváciu pracovníkov organizácie a za ich vznikom stoja aktivity vedenia organizácie (Armstrong, 2015, s. 220).

Urban (2013, s. 122-123) popísal desať jednoduchých motivačných nástrojov:

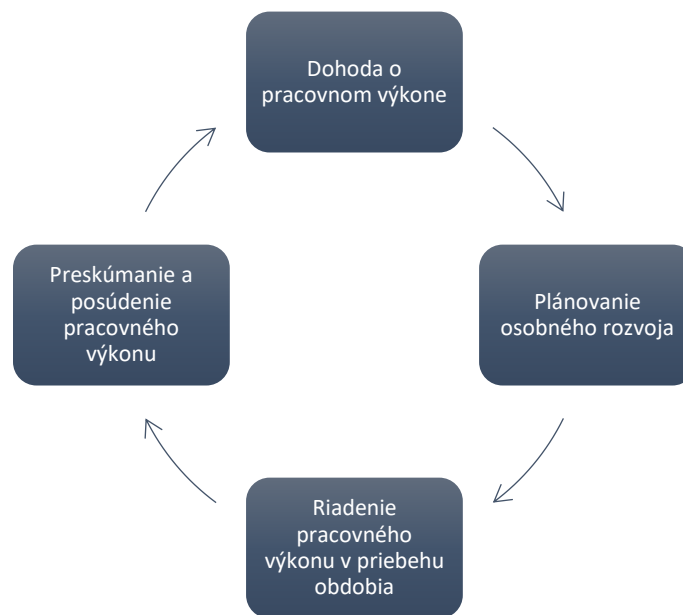
- Povedzte zamestnancom, prečo sú ich úlohy pre organizáciu aj pre nich osobne dôležité
- Za dobre vykonanú prácu zamestnancov osobne pochváľte
- Ved'te zamestnancov k tomu, aby sa zúčastňovali na rozhodnutiach, hlavne tých, ktoré sa ich osobne dotýkajú

- Zoznamujte spolupracovníkov s informáciami o tom, ako sa vaša organizácia vyvíja
- Povzbudzujte zamestnancov v odbornom raste
- Nájdite si čas na vypočutie zamestnancov a ich pripomienok
- Podporujte „vlastnícky vzťah“ zamestnancov k ich práci
- O ich výkonnosti zamestnancov informujte včas
- Zabráňte možnostiam, aby správne urobená práca zamestnancom priniesla negatívne dôsledky alebo naopak aby zle odvedená práca priniesla odmenu
- Oslavujte úspech organizácie, oddelení aj jednotlivcov spoločne so zamestnancami

Peniaze vo forme mzdy či nejakej odmeny sú obvykle považované ľuďmi za najobvyklejší zdroj vonkajšej motivácie. Dá sa teda povedať, že peniaze predstavujú to, po čom väčšina ľudí túži. (Armstrong, 2015, s. 229). Tento faktor však treba brať s rezervou a je dôležité si uvedomiť, že motivácia je individuálna záležitosť a pričom peniaze môžu jedného pracovníka motivovať k skvelým výsledkom, pre iného môžu zároveň predstavovať veľmi slabú motiváciu (Šikýř, 2014, s. 116).

2.6 Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov

V rámci každej fungujúcej organizácie musia byť jej pracovníci hodnotení na základe ich pracovného výkonu a na základe tohoto hodnotenia potom aj patrične hodnotení. Koubek (2007) tvrdí, že riadenie ľudí sa orientuje viac na hodnotenie minulosti než na plánovanie budúcnosti, na jednostranný tok informácií a príkazov zhora než na dialóg, na obviňovanie než na včasné riešenie problémov a na dodržovanie formalít než na komunikáciu a obojstranné počúvanie. Dochádza tak k nevyužití schopností nadpriemerných a špičkových pracovníkov a existuje len málo priestoru na kreatívny rozvoj. Vzhľadom na tento problém by malo riadenie pracovného výkonu predstavovať určitý cyklus, ktorý je znázornený na obrázku nižšie (Koubek, 2007, s. 202).



Obr. 2 Cyklus riadenia pracovného výkonu (Koubek, 2007)

2.6.1 Hodnotenie pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov a pracovného výkonu je neoddeliteľnou súčasťou manažérskej a personálnej práce a nikdy nekončiacou úlohou. V praxi sú súčasťou hodnotenia predovšetkým tri základné oblasti a to pracovný výkon, schopnosti a pracovného chovanie a potenciály jednotlivých pracovníkov (Daigeler, 2008, s. 23).

Hodnotenie je proces, ktorý má niekoľko fáz, pričom žiadna z nich sa nesmie vynechať. Sú to:

1. Získanie jasnej predstavy o práci, ktorú je treba vykonať
2. Stanovenie cieľov
3. Kontrola výkonu pri danej činnosti
4. Zhodnotenie a príprava na diskusiu o výkone
5. Vlastná diskusia o výkone

Tento systém má v prvom rade dva základné ciele, ktoré sa ním naplňajú a to je zlepšenie výkonnosti jednotlivcov a osobný rozvoj zamestnancov (Scot-Lennon, 2007, s. 15-19).

2.6.2 Odmeňovanie pracovníkov

Zmyslom spravodlivého odmeňovania pracovníkov je oceniť skutočný výkon zamestnancov a stimulovať ich k vykonávaniu zjednanej práce a k dosahovaniu požadovaného výkonu. Takéto odmeňovanie musí byť spravodlivé a efektívne s ohľadom na pracovnoprávne predpisy

a hospodárske výsledky organizácie. Moderné formy odmeňovania zahŕňajú peňažné aj nepeňažné formy odmeňovania (Šikýř, 2014, s. 116).

Peňažnou odmenou môže byť napríklad presne stanovená mzda a na ňu viazané bonusy a iné jej zložky. Tieto zložky môžu byť výkonové, motivačné, viazané na hodnotenie a iné. Okrem toho ešte existuje forma výkonnostnej mzdy ako provízie, úlohová mzda, časová mzda, prémie a bonusy, nákladové či dodatkové mzdy, podiely na zisku či rôzne akcie a opcie (Urban, 2013, s. 123- 137).

2.7 Personálny informačný systém a digitálne nástroje

Personálny informačný systém predstavuje súhrn personálnych údajov o jednotlivých zamestnancoch, pracovných miestach a personálnych činnostiach. Tieto údaje by mala organizácia spracovávať v písomnej aj elektronickej podobe. Moderný personálny systém býva riešený ako samostatná počítačová aplikácia, alebo aj ako súčasť systému plánovania podnikových zdrojov (enterprise resource planning) čiže systému, ktorý je obvykle jadrom podnikového informačného systému a zahŕňa aplikácie z oblasti logistiky, financií a personalistiky. Štandardné aplikácie podporujú personálnu administratívu a personálny rozvoj. Tie rozšírenejšie bývajú už napojené na internet a umožňujú realizovať on-line personalistiku, ako napríklad personálne portály, personálnu samoobsluhu, online recruitment (e-recruitment), e-learning alebo poskytovanie aplikačných služieb (Šikýř, 2014, s. 143-144).

Osobitou kapitolou je využívanie sociálnych sietí a to predovšetkým za účelom nábora nových zamestnancov. Tieto môžu byť využívané jednak na priamy nábor zamestnancov, zverejňovaním a propagovaním pracovných ponúk či aktívnym oslovením uchádzačov o zamestnanie, ale aj na nepriamy, čiže budovanie značky zamestnávateľa (Wimmers, 2009, s. 12).

Najvýznamnejšou sociálnou sieťou pre personalistov a náborárov je LinkedIn. Ten vznikol v roku 2003 a v súčasnosti má viac ako 500 miliónov používateľov. LinkedIn dáva používateľom možnosť vytvoriť si svoj profesionálny profil, čiže niečo ako virtuálne CV online, zdieľať obsah so svojimi kontaktami, nadväzovať spojenia, dávať a dostávať odporúčania a komunikovať s ďalšími používateľmi. Má taktiež aj pokročilé platené funkcie pre personalistov, náborárov ale aj obchodných zástupcov či podnikateľov (@about.linkedin.com, 2018).

3 ŠPECIFIKÁ PERSONÁLNEJ PRÁCE V MALÝCH PODNIKOKCH

Keďže táto práca sa zaoberá analýzou personálnych činností v malom podniku, bude sa táto kapitola venovať tomu, aké sú špecifiká riadenia ľudských zdrojov v takýchto malých podnikoch a na čo si musí vedenie spoločnosti v malom podniku dať pozor.

3.1 Definícia malého podniku

Väčšina súčasných ekonomických expertov ako Koubek (2011) či Armstrong (2015) sa zhoduje, že existuje trend rýchleho rastu malých podnikov vo svete a taktiež aj rastu ich významu v príslušných ekonomikách jednotlivých štátov. Problém je ten, že neexistuje žiadna univerzálna definícia toho, čo vlastne malý podnik je, aké má parametre a kedy prestáva byť podnik malým podnikom.

Často sa podniky delia na základe počtu pracovníkov, hospodárskych výsledkov či orientácie na regionálny, celoštátny či medzištátny trh. Tieto definície sa často kombinujú a v rôznych odvetviach môže mať podnik rôzne parametre. Napríklad podnik o veľkosti 50 zamestnancov by sa v priemyselnom odvetví považoval za malý podnik, v službách zase za naopak veľký podnik (Koubek, 2003, s. 12).

Z hľadiska personálnej práce môžeme za malý podnik považovať taký, ktorý nemá personálny útvar ani špecializovaného personalistu a personálne riadenie v ňom zaisťuje majiteľ či riaditeľ, ktorý v prípade potreby deleguje určité právomoci na niektorého zo svojich podriadených. Administratívnu stránku personálnej práce zabezpečuje jeden alebo viac administratívnych pracovníkov, väčšinou podľa potreby (Koubek, 2003, s. 12).

3.2 Potreba riadenia ľudských zdrojov v malých podnikoch

Prístup managementu k riadeniu ľudských zdrojov v malých podnikoch je podmienený mnohými faktormi, ako napríklad podnikateľským zameraním, účelom a poslaním firmy, úrovňou jej vyspelosti a predovšetkým tempom a typom rozvoja. Vykonávanie riadenia ľudských zdrojov v malých podnikoch vyžaduje od manažérov tie isté činnosti ako vo veľkých organizáciách, čiže plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. V porovnaní s veľkými podnikmi a spoločnosťami sa však riadenie ľudských zdrojov v malých a stredných vyznačuje určitými zvláštnosťami (Bláha, 2005, s. 23). Tieto rozdiely sú dané:

- Povahou výziev, obmedzení a problémov, s ktorými sa manažéri malých a stredných firiem stretávajú a s ktorými sa musia vyrovnávať

- Spôsobom, formou a rozsahom uskutočňovaných manažérskych funkcií v malých podnikoch
- Prostriedkami vyčlenenými pre riadenie ľudských zdrojov a na rozvoj ľudského potenciálu firmy
- Premyslenosťou, prepracovanosťou a profesionalitou uplatňovaných manažérskych postupov
- Neformálnou klímou a bezprostrednosťou vzťahov medzi ľuďmi

Dalo by sa teda konštatovať, že napriek mnohým rozdielom, obmedzeným zdrojom a použitým metódam, je personálna práca a riadenie ľudských zdrojov v malých podnikoch rovnako dôležité, ako ich riadenie vo veľkých. Manažment malého podniku sa teda musí postaviť zodpovedne ku každej jednej úlohe, ktorá je s riadením personálnych zdrojov spojená. V tomto ohľade hrá dôležitú úlohu faktor vytáženosti manažmentu v malých podnikoch, ktorý môže zapríčiniť, že manažér bude uprednostňovať úlohy, ktoré majú „okamžitý efekt pred tými, ktoré sa týkajú ľudských zdrojov. Nebezpečné na takýchto rozhodnutiach je to, že sa ich negatívne dôsledky nemusia prejaviť hneď ale až v kritickom momente s odstupom niekoľkých mesiacov či dokonca rokov. Riešením tohoto problému je vytvorenie jednotnej koncepcie a personálneho plánu ako aj dohľad nad jeho dodržiavaním (Bláha, 2005, s. 25-26).

3.3 Personálne činnosti v malých podnikoch

Rovnako ako Bláha (2005, s. 25), aj Koubek (2011, s. 19) si myslí, že v malých podnikoch je nutné vykonávať všetky personálne činnosti, ktoré treba vykonávať vo veľkých podnikoch. Rozdiel existuje len v rozsahu a periodicite týchto činností. Napríklad veľké firmy vykonávajú tieto činnosti viac menej sústavne, zatiaľ čo v malých podnikoch sa niektoré personálne činnosti vykonávajú skôr príležitostne. Taktiež hovorí, že „*personální práci v plném slova smyslu je třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malé firmy rozhodne najmout svého prvního zaměstnance*“. Vo všeobecnosti teda platí, že aj malá firma musí mať v každom okamihu premyslenú a pripravenú koncepciu všetkých uvedených personálnych činností a musí byť pripravená kedykoľvek ktorúkoľvek činnosť aktivizovať bez zbytočných odkladov, tápania či improvizácie.

3.3.1 Plánovanie a zabezpečovanie ľudských zdrojov

Pri vytváraní pracovných miest v malých podnikoch sa v poslednej dobe upúšťa od tradičného systému pevne stanovených pracovných miest a uplatňuje sa skôr princíp flexibilných pracovných miest a všestranných pracovníkov (Koubek, 2011, s. 17).

Pri plánovaní pracovných miest je hlavným problémom odpovedať na otázku, koľko a akých pracovníkov bude firma potrebovať. V malých firmách sa často mení objem produkcie v závislosti od kolísania krivky dopytu a keďže tieto firmy často nemajú zdroje na robenie vlastných prieskumov trhu, sú odkázané na to sa prispôbiť situácií v momente, keď nastane.

Problém pri získavaní ľudských zdrojov v malých firmách býva často v tom, že nemajú dostatočné vnútorné zdroje a často nemajú možnosť vyčleniť zamestnancov na dodatočné úlohy. Omnoho viac preto závisia od získavania zdrojov zvonka. Tu zase nastáva problém s výberom správnych zamestnancov, pretože prípadná chyba vo výbere má na menšiu firmu omnoho väčší dopad ako na veľký podnik. Menšie firmy si taktiež nemôžu často dovoliť externú odbornú pomoc pri nábore a výbere pracovníkov a teda to kladie omnoho väčší dôraz na dôsledné riadenie ľudských zdrojov vnútri firmy (Koubek, 2011, s. 29).

3.3.2 Vzdelávanie pracovníkov v malej firme

Vzdelávanie zamestnancov v malej firme má rovnaký význam a koncept, ako vzdelávanie vo väčších firmách. Rovnako je tu dôležité dodržanie postupu (Bláha, 2005, s. 182):

1. Identifikácia potreby vzdelávania a definovanie cieľov vzdelávania
2. Vytvorenie vzdelávacieho programu a určenie predpokladaných nákladov
3. Vlastná realizácia vzdelávacieho programu
4. Hodnotenie podľa určených kritérií a vynaložených nákladov

Všetky kroky v tomto systéme sú rovnako dôležité a musia byť dôsledne dodržané. Rozdiel medzi menšími a väčšími podnikmi je ten, že vzdelávanie vo väčších podnikoch zabezpečujú špecializované útvary, naopak v tých menších je to väčšinou majiteľ firmy alebo jej riaditeľ prípadne seniorní zamestnanci. V zahraničí sa často objavujú prípady, kedy menšie podniky spolupracujú s tými veľkými a dohodnú sa na tom, že ich zamestnanci sa budú zúčastňovať na vzdelávacích programoch iného, väčšieho podniku (Koubek, 2011, s. 32).

3.3.3 Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov v malej firme uľahčuje neustály kontakt medzi riadiacimi a výkonnými pracovníkmi a jednoduchšie pozorovanie a kontrola pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov a z toho vyplývajúca možnosť operatívneho, každodenného neformálneho hodnotenie respektíve poskytovania spätnej väzby. Táto skutočnosť uľahčuje aj včasné odhalenie a riešenie prípadných problémov. Organizačne ľahšie je v malej firme aj formálne, periodické hodnotenie pracovníkov.

Na druhej strane spočíva nevýhoda malej firmy v možnostiach odmeňovania pracovníkov. Zamestnanci malých podnikov málokedy majú zamestnanecké výhody porovnateľné so zamestnancami veľkých podnikov. Táto skutočnosť býva často práve dôvodom odchodov kvalitných zamestnancov do väčších firiem a kladie prekážku v získavaní odborne zdatných nových zamestnancov.

Do úvahy treba brať aj povahu vzťahov v malej firme, kde býva často vzťah medzi majiteľom firmy, vedením a zamestnancami veľmi priateľský takpovediac rodinný a negatívny výsledok hodnotenia jedného zamestnanca môže z dôvodu solidárnosti ostatných zamestnancov spôsobiť aj pokles ich pracovného výkonu. Z tohto dôvodu sa často stáva, že sú zamestnanci napriek dlhodobému nízkemu pracovnému výkonu v spoločnosti tolerovaní. Podobne tomu býva aj v regiónoch s vysokou mierou nezamestnanosti, kde vedenie radšej uprednostní iné riešenie pred ukončením pracovného pomeru, ktoré by pre zamestnanca a jeho rodinu mohlo byť v danom regióne veľmi nepríjemné (Koubek, 2011, s. 30).

4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI A VÝCHODISKÁ PRE PRAKTICKÚ ČASŤ

Pri výrobe ekonomických statkov je známym faktom, že organizácia potrebuje tri základné druhy ekonomických výrobných faktorov a tými sú pôda, práca a kapitál. Teoretická časť tejto bakalárskej práce sa zaoberá práve prácou, ktorú v každej organizácii zaistujú ľudia. Tieto ľudské zdroje, ktoré sú zdrojom práce, dodávajú práve zamestnanci organizácie a tým sa zo zamestnancov stáva jedným z kľúčových aspektov riadenia nielen ľudských zdrojov ale predovšetkým manažmentu organizácie ako takého. Riadením týchto ľudských zdrojov sa zaoberá personálny útvar, ktorý má svoje pracovisko a presne určenú pozíciu v rámci organizačnej štruktúry spoločnosti.

Aby mohla organizácia správne fungovať, musí mať k dispozícii neustále určité množstvo zamestnancov. Pri plánovaní ľudských zdrojov sa na základe iných plánov spoločnosti vytvorí plán potreby zamestnancov a na základe tohto plánu potom spoločnosť určuje takzvanú čistú potrebu zamestnancov, ktorá je rozdielom potreby zamestnancov a pokrytím tejto potreby z vnútorných zdrojov. Po určení potrebného počtu nastáva proces získavania a výberu zamestnancov. V tomto procese najprv personálny útvar s využitím takzvaných náborových kanálov získava uchádzačov o zamestnanie a pozýva ich do výberového procesu. Výberový proces môže byť v každej organizácii a na každú pracovnú pozíciu individuálny, zodpovednosť zaň má personálny útvar a jeho cieľom je z uchádzačov o zamestnanie vybrať ideálneho človeka, ktorý obsadí danú pozíciu.

Po procese výberu personálny útvar zodpovedá za všetky aspekty riadenia ľudských zdrojov počas trvania pracovného pomeru, ako je predovšetkým proces adaptácie a vzdelávania zamestnancov, ich motivácia a systém odmeňovania a hodnotenia no aj vytvorenie a správa personálneho informačného systému.

Personálna práca v malom podniku má svoje určité špecifiká, ktoré musí mať riadenie tohoto podniku napamäti. Podstatné je to, že personálnej práci sa musí malá firma začať venovať od chvíle, keď príjme prvého zamestnanca.

V ďalšej časti tejto práce bude analýza personálneho riadenia vo vybranej spoločnosti a analýza kľúčových personálnych činností s cieľom navrhnúť odporúčania pre zlepšenie súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 CHARAKTERISTIKA A PROFIL VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

Vybraná spoločnosť je spoločnosťou s ručením obmedzeným (s.r.o.), ktorá vznikla zápisom na Krajskom súde v Brne v januári roku 2016. Medzi jej činnosti podľa CZ NACE patria predovšetkým činnosti v oblasti informačných technológií (CZ NACE 62), reklamné činnosti (CZ NACE 731) a prieskum trhu a verejnej mienky (CZ NACE 732). Vybraná spoločnosť vznikla po odchode súčasného majiteľa, vtedy obchodného riaditeľa a niekoľkých ďalších zamestnancov z inej reklamnej agentúry, ktorá pôsobí v Zlíne. V súčasnosti sa venuje predovšetkým vytváraním marketingových riešení pre klientov v regióne, po celom Česku a Slovensku, ale aj v zahraničí. Od roku 2017 pôsobí aj na Slovensku.

Vybraná spoločnosť sa považuje za „full service“ digitálnu marketingovú agentúru, to znamená, že svojim klientom poskytuje služby zo všetkých odvetví digitálneho marketingu ako sú online reklamy, správa sociálnych sietí, tvorba webových stránok a príprava grafických podkladov a reklamných textov. Základom spolupráce s klientom je tvorba reklamnej stratégie na mieru, pravidelné vyhodnocovanie výsledkov a následné rozvíjanie spolupráce s klientom. Má skúsenosti s projektami pre menšie firmy či jednotlivých živnostníkov ale aj pre nadnárodné spoločnosti z Česka, Izraela či Spojených štátov amerických.

Vzhľadom na počet zamestnancov spoločnosti, ktorý sa dlhodobo pohybuje medzi 15 a 20 zamestnancami, môžeme označiť spoločnosť za malú firmu.

5.1 História a súčasnosť

Spoločnosť vznikla v roku 2016 po odchode niekoľkých zamestnancov inej, väčšej spoločnosti. Podľa dostupných informáciách nedošlo priamo ku konfliktu, ale súčasný majiteľ a riaditeľ vybranej spoločnosti, ktorý vtedy pôsobil ako obchodný riaditeľ v tejto firme, nesúhlasil s podnikateľským smerovaním spoločnosti a taktiež túžil vytvoriť vlastnú firmu. Rozhodol sa preto spolu s niekoľkými ďalšími zamestnancami odísť a založiť vybranú spoločnosť na začiatku roka 2016. Keďže od začiatku bola vybraná spoločnosť a jej majiteľ viazaná konkurenčnou doložkou, musela si svoje miesto na trhu hľadať sama. Hneď v prvom roku prišli väčšie úspechy na domácom aj medzinárodnom poli, keďže firma získala lukratívne zákazky od väčších miestnych výrobných firiem a zahraničných obchodných klientov, ktorí tvorili väčšiu časť obratu v prvom roku existencie firmy. V roku 2017 sa firma po prvýkrát dostala do existenčnej krízy po tom, ako dokončila niekoľko väčších projektov a zároveň sa jej nepodarilo udržať prísun dostatku nových zákaziek. Táto situácia sa zlepšila v lete

2017, kedy firma expandovala na Slovensko a tento krok sa ukázal veľmi produktívnym, predovšetkým ku koncu leta, keď už určitú časť klientov spoločnosti tvorili klienti slovenskí. Na jeseň roku 2017 firma otvorila kanceláriu s obchodným zastúpením na Slovensku a od zimy sa tu obchodný tím venoval prísunu nových zákaziek. V súčasnosti má firma 21 zamestnancov v dvoch krajinách a značnú časť jej obratu tvoria práve klienti zo Slovenska (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018)

5.2 Vízia a ciele spoločnosti

Silnou súčasťou filozofie spoločnosti je robiť marketing s dušou, to znamená taký, ktorý bude ľuďi baviť, bude prinášať výsledky a bude tvoriť pridanú hodnotu. Základom obchodného modelu spoločnosti je preto vykonávať pravidelné konzultácie a brífingy u klientov na zistenie ich presných predstáv a požiadaviek, ktoré kreatívny a technický tím spracuje a následne pravidelne informuje spoločnosť o výsledkoch. Súčasťou tejto filozofie je aj transparentný model cien, kde má klient prehľad, za akú službu koľko platí a akej činnosti sa firma kedy a v akom rozsahu venuje. Klient si na základe toho môže podľa svojich potrieb kedykoľvek upraviť rozpočet projektu (Interview s obchodným riaditeľom, 2018).

Dlhodobým cieľom vybranej spoločnosti je maximalizovať trhovú podiel a robiť dostupný marketing pre mid-market, teda stredne veľkých klientov, udržať si dostatok priestoru rásť do šírky aj do výšky, pričom stále byť schopní dávať klientovi kompletný servis a osobný prístup každému projektu. Spoločnosť chce z dlhodobého hľadiska rozvíjať aj zahraničné trhy, čoho príkladom je aj expanzia spoločnosti do Slovenskej republiky v roku 2017. Z obchodného zastúpenia by sa mala časom stať plnohodnotná pobočka spoločnosti autonómna od českej materskej firmy. Prioritou firmy je udržať si férové, konkurenčne schopné ceny ako aj platy zamestnancov. Súčasťou vízie firmy je aj vychovávať talenty na obsadenie technicky náročnejších či manažérskych pozícií vnútri firmy. Spoločnosť spolupracuje s neziskovými organizáciami, univerzitami a strednými školami, poskytuje stáže a nástupné pozície pre uchádzačov s menšími či žiadnymi skúsenosťami (Interview s obchodným riaditeľom, 2018).

5.3 Produkty spoločnosti

Spoločnosť poskytuje „full-service“ digitálny marketing, čiže celé spektrum digitálnych marketingových služieb. Základom je vždy konzultácia s klientom a stanovenie primárnych a sekundárnych cieľov. Potom spoločnosť vypracuje marketingový plán daného projektu

a jeho predbežnú cenovú kalkuláciu a spolu s touto ponukou navrhne klientovi zmluvu o spolupráci. Po jej podpise sa projekt spúšťa, realizuje a pravidelne vyhodnocuje. Spoločnosť delí svoje produkty podľa využitia na tri kategórie:

- **Static** alebo aj statické produkty digitálneho marketingu sú také produkty, ktoré sami o sebe plnia len informatívnu, čiže statickú funkciu. Pre tieto produkty je typická ťažká merateľnosť výsledkov, často vysoká cena a nižší okamžitý účinok. Pre dlhodobý úspech ostatných produktov je ich však nutné zaistiť. Typickým príkladom takéhoto produktu sú webové stránky spoločnosti.
- **Performance** alebo aj výkonnostné kampane sú také produkty, ktoré majú za úlohu priamo predávať nejaký produkt alebo službu. Nie sú veľmi nákladné a dokážu prinášať dobre merateľné výsledky. Výkonnostné kampane sú základom digitálneho marketingu každej firmy. Príkladom výkonnostných kampaní sú PPC (pay-per-click) reklamy na nejakej platforme alebo sociálnej sieti. Princípom týchto kampaní je, že klient neplatí za ich zobrazenie, ale nakupuje kliknutia na odkazy, ktoré odkazujú na webové stránky. Úlohou agentúry je tu vytvorenie kampane a spravovanie zdrojov, ktoré firma do týchto kampaní na jednotlivých platformách investuje. Príkladom výkonnostnej kampane je aj email marketing.
- **Brand** čiže produkty, ktorých cieľom je budovanie značky. Môže sa jednať o online kampaň, no omnoho častejšie ide o správu účtov na sociálnych sieťach ako je Facebook, Instagram či YouTube. V tomto prípade však nejde o reklamy, ale o komunikáciu a predovšetkým tvorbu obsahu. Z tohto vyplýva poddruh týchto produktov, takzvaný **content marketing**, čo je vlastne tvorba obsahu, ktorý firma komunikuje cez sociálne siete a svoje webové stránky.

5.4 SWOT-analýza vybranej spoločnosti

Táto podkapitola sa zaoberá analýzou SWOT vybranej spoločnosti, čiže analýzou slabých a silných stránok, hrozieb a príležitostí. Táto analýza bola vytvorená na základe interných dokumentov vybranej spoločnosti z rokov 2017 a 2018 a konzultácií s manažmentom vybranej spoločnosti. Celá SWOT analýza sa nachádza v Tabuľke číslo 3.

Tab. 2 SWOT analýza vybranej spoločnosti (Vlastné spracovanie)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Mladý kolektív vo firme • Dobrá základňa existujúcich klientov • Pôsobnosť v 2 krajinách EÚ • Oddaní zamestnanci s vnútornou motiváciou • Široká ponuka služieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Menej skúseností vo firme • Finančná nestabilita • Veľká závislosť od externých dodávateľov • Závislosť od úspechov obchodného tímu • Absencia personálneho útvaru
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Obrovský rast významu odvetvia • Zvýšenie dopytu a presun zdrojov firiem do digitálneho marketingu • Záujem mladých ľudí pracovať v tomto odvetví • Univerzity a stredné školy sú otvorené spolupráci s firmou 	<ul style="list-style-type: none"> • Veľká konkurencia v odvetví v Česku aj na Slovensku • Obmedzovanie reklám spoločnosťami ako je Apple • GDPR a iné regulácie odvetvia

Čo sa silných stránok spoločnosti týka, veľkou výhodou a zároveň nevýhodou je veľmi mladý kolektív firmy. V súčasnej dobe, kedy sa veľmi rýchlo vyvíjajú trendy v online marketingu, je to výhodou, keďže sa jedná o kreatívny obor. Títo zamestnanci sú motivovaní sa zlepšovať a sú ochotní pracovať za menej peňazí. Mladí ľudia sú však menej skúsení oproti starším kolegom v obore. Digitálny marketing je však veľmi mladý obor sám o sebe a v našich zemepisných šírkach sa môžu aj tí najskúsenejší pýšiť maximálne desiatimi rokmi skúseností. Silnou stránkou firmy je aj existujúca základňa klientov, z ktorej môže firma

čerpať na Slovensku aj v Česku. Pre týchto klientov firma ponúka široké portfólio produktov, z ktorých pravidelní klienti dlhodobo čerpajú.

Okrem menej skúseného tímu je slabou stránkou firmy určite závislosť od úspechov obchodného tímu, ktorý býva v poslednom čase kolísavý, čo spôsobuje finančné problémy a dostáva firmu do krátkodobej platobnej neschopnosti. Personálne problémy vyplývajú predovšetkým z absencie personálneho útvaru a závislosti na externých dodávateľoch, ktorí sú drahší a menej výkonní ako kmeňoví zamestnanci, no z hľadiska flexibility produkcie je tento model pre firmu výhodnejší a ostatné firmy v obore ho bežne využívajú.

Význam odvetvia digitálneho marketingu v súčasnom svete neustále rastie. Podľa aktuálnych prieskumov (©smartinsights.com, 2018) až 51 % firiem má špeciálne vypracovaný marketingový plán na digitálny marketing. Firmy presúvajú zdroje do digitálneho marketingu, agentúry rastú a rastie aj záujem mladých ľudí o toto odvetvie. Univerzity a stredné školy v spolupráci s firmami ponúkajú rôzne druhy stáží a graduate programov.

Spolu s rastúcim významom odvetvia rastie aj konkurencia a odvetvie priťahuje čím ďalej tým väčšiu pozornosť orgánov štátnej správy a medzinárodných technických firiem, ktorý predovšetkým v poslednej dobe vydávajú mnoho regulácií a obmedzení. Napríklad na prichádzajúce GDPR regulácie sa pripravuje až 80 % českých firiem (©novinky.cz, 2018).

5.5 Vybrané ekonomické ukazovatele spoločnosti

V tejto kapitole bakalárskej práce budú vybrané ekonomické ukazovatele – výsledok hospodárenia, tržby, mzdové náklady, platby externým dodávateľom a počet zamestnancov spoločnosti za posledné 2 roky existencie vybranej spoločnosti. Rozdelené budú podľa polročných období, pretože považujem tento údaj za relevantnejší ako celoročné hodnoty, keďže firma existuje len 2 roky a veľmi rýchlo sa v nej skutočnosti menia (Tab. 3).

Tab. 3 Vybrané ekonomické ukazovatele spoločnosti (vlastné spracovanie)

Údaje v tis. Kč	1. polrok 2016	2. polrok 2016	1. polrok 2017	2. polrok 2017
Výsledok hospodárenia	-120	-13	230	119
Tržby	1489	2388	3569	3710
Mzdové náklady	879	1370	1783	2490
Náklady na dodávateľov	670	788	1480	844
Počet zamestnancov	9	15	17	22

Na obrázku uvedenom nižšie (Obr. 3) je prezentovaný vývoj výsledku hospodárenia vybranej spoločnosti v posledných dvoch rokoch. Rok 2016 končila spoločnosť so stratou, no rok 2017 ukončila so ziskom v trojnásobnej hodnote. Zisky poklesli v druhej polovici roka 2017, firma totiž prešla na iný model financovania (Interné dokumenty spoločnosti, 2018).



Obr. 3 Vývoj výsledku hospodárenia vybranej firmy (Interné dokumenty spoločnosti, 2017)

Mzdové náklady spoločnosti sa priamo úmerne vyvíjajú spolu s počtom zamestnancov. Od počtu zamestnancov závisia aj počet externých dodávateľov a teda aj náklady na nich. Vývoj mzdových nákladov a počtu zamestnancov v jednotlivých polrokoch znázorňuje obrázok nižšie (Obr. 4). Na tomto obrázku je zjavné, že s počtom zamestnancov rastú mzdové náklady takmer priamo úmerne.



Obr. 4 Vývoj mzdových nákladov a počtu zamestnancov spoločnosti (Interné dokumenty spoločnosti, 2017)

6 CIELE PRAKTICKEJ ČASTI A METÓDY ZBERU DÁT

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je vypracovať analýzu vybraných personálnych činností vybranej spoločnosti a na jej základe vypracovať návrhy na zlepšenie súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov. zlepšenie riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti. Z prvej časti praktickej časti sa dá vyvodiť, že firma je práve v stave rastu, kedy zvyšuje svoj hospodársky výsledok, nehospodári už so stratou a je relatívne stabilná. Počet zamestnancov od jej vzniku dynamicky rastie, a tým pádom rastú aj náklady na nich.

V rámci praktickej časti bude teraz vykonaná analýza riadenia ľudských zdrojov, ktorej cieľom je jasne identifikovať a pomenovať kľúčové problémy v riadení ľudských zdrojov, ich príčin, dôsledkov a personálnych činností, ktoré tieto problémy najviac ovplyvňujú. Bude skúmané riadenie ľudských zdrojov ako celok a skúmané budú aj jednotlivé personálne činnosti individuálne. V praktickej časti tejto budú použité logické výskumné metódy a skúmané budú kvalitatívne aj kvantitatívne dáta.

Logické metódy použité v praktickej časti sú predovšetkým:

- **Analýza**, čiže rozklad celku na jeho jednotlivé časti a prvky s cieľom dokonalejšieho poznania subčastí systému. Analýza bola využitá predovšetkým pri analýzach personálnych činností vo vybranej spoločnosti.
- **Syntéza**, pomocou ktorej sa skúma jav ako celok, a to pomocou skladby častí a prvkov celku. Syntéza bola použitá pri zhrnutí záverov analýzy personálnych činností.
- **Dedukcia**, čo je potup od všeobecného k jednotlivému. Na základe poznatkov a tvrdení, ktoré sa považujú za objektívne, sa logicky vyvodzuje pravdivý záver. Dedukciu práca využíva pri analyzovaní získaných kvantitatívnych a kvalitatívnych dát a formovaní záverov.

Tieto metódy budú využité predovšetkým pri skúmaní kvantitatívnych a kvalitatívnych dát z dostupných zdrojov. Týmito zdrojmi sú hlavne interné dokumenty vybranej spoločnosti a to predovšetkým manažérske a personálne tabuľky a záznamy personálneho oddelenia, plánovacie dokumenty, záznamy obchodného oddelenia, záznamy výrobného oddelenia. Týmto skúmaním budú získané napríklad všeobecné dáta o ekonomických výsledkoch spoločnosti, dáta o rozložení a využívaní ľudských zdrojov vybranej spoločnosti alebo aj dáta o využívaní náborových kanálov či výberových konaniach. Ďalej budú skúmané výsledky dotazníka o motivácií, ktorý firma organizovala v Januári 2018 a zapojili sa do neho všetci zamestnanci.

Informácie budú získavané aj pri rozhovoroch s dôležitými ľuďmi vnútri spoločnosti:

- Interview s riaditeľom spoločnosti, za účelom získania všeobecného prehľadu o spoločnosti, jej cieľoch, víziách a smerovaní, ďalej o využívaní ľudských zdrojov, personálnych činností a firemnom plánovaní.
- Interview s office manažérkou predovšetkým za účelom získania poznatkov o administratíve vo vnútri spoločnosti.
- Interview s výrobným riaditeľom, za účelom získania všeobecného prehľadu o fungovaní a riadení oddelenia výroby a procese získavania a výberu zamestnancov v oddelení výroby.
- Interview s obchodným riaditeľom, za účelom získania všeobecného prehľadu o fungovaní a riadení obchodného oddelenia a procese získavania a výberu zamestnancov v obchodnom oddelení, ako aj o adaptačnom procese.
- Interview s finančným manažérom, za účelom získania informácií o finančnom riadení spoločnosti a kvantitatívnych dátach týkajúcich sa predovšetkým výdavkov na personálne činnosti spoločnosti.
- Interview s team leadrom obchodného tímu o adaptačnom procese a prácou s ľudskými zdrojmi v obchodných tímoch.

Na základe vypracovanej analýzy budú v poslednej časti tejto práce formulované odporúčania pre vybranú spoločnosť, ktoré by mali viesť k zlepšeniu súčasného stavu vybraných personálnych činností v tejto spoločnosti.

7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

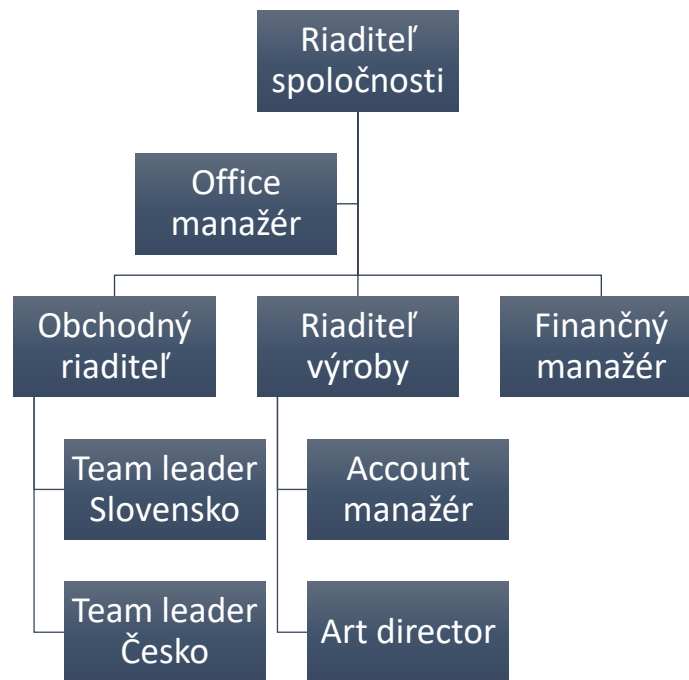
V tejto kapitole praktickej časti bude rozobraný súčasný stav a model riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti, organizačná štruktúra, profily pracovných miest a vývoj zamestnanosti vo vybranej spoločnosti. Na záver budú identifikované a pomenované kľúčové oblasti, ktoré pre spoločnosť predstavujú najväčší problém a tie budú rozobrané v ďalšej kapitole.

7.1 Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti

Napriek tomu, že sa jedná o mladú spoločnosť s menším počtom zamestnancov, existuje vo vybranej spoločnosti veľmi jasný a ucelený model riadenia, z ktorého vypláva organizačná štruktúra. Na jej čele stojí riaditeľ, majiteľ spoločnosti. Do jeho kompetencií spadá okrem riadenia ostatných manažérov a vykonávania funkcie riaditeľa celej spoločnosti aj marketing spoločnosti a personálne riadenie. Výkonný manažment spolu s ním tvorí finančný manažér, projektový riaditeľ a obchodný riaditeľ. Projektový riaditeľ je najdôležitejšou osobou v celej štruktúre, pretože má na starosti realizáciu projektov pre klientov a taktiež komunikáciu s nimi. Túto komunikáciu zastrešujú account manažéri, ktorí majú na starosti transformáciu požiadaviek a pripomienok klienta do realizovaných projektov. Každý realizovaný projekt zároveň vedie art director, alebo aj kreatívny manažér, ktorý koordinuje prácu jednotlivých ďalších pracovníkov, ktorí plnia v projekte rozličné úlohy. Môže ísť predovšetkým o grafických dizajnérov, programátorov, kreatívnych tvorcov obsahu, marketingových analytikov, správcov sociálnych sietí a reklamných médií ale aj napríklad fotografov či iných umelcov.

Obchodné oddelenie vedie obchodný riaditeľ a je rozdelené na dve časti, ktoré obe vedú team leadri. Jedna z nich má na starosti slovenský a tá druhá český trh a práve slovenský obchodný tím je jediný tím, ktorý pracuje z priestorov v Nitre a nie z centrály firmy v Zlíne. Obchodné oddelenie má na starosti zabezpečiť prísun nových zákaziek na základe vopred vypracovaného a schváleného plánu. Ako už bolo spomenuté v rámci SWOT-analýzy, práve ich úspech je pre úspech celej spoločnosti veľmi dôležitý.

Špeciálnu funkciu má ešte takzvaná office manažérka, ktorá plní sčasti funkciu osobnej asistentky pre riaditeľa, no plní aj mnohé administratívne úlohy z oblasti personálnej či finančnej, funguje aj ako podpora pre obchodné tímy a zabezpečuje chod kancelárie.



Obr. 5 Organizačná štruktúra (Interné dokumenty vybranej spoločnosti, 2018)

7.2 Vývoj počtu zamestnancov a fluktuácie vo vybranej spoločnosti

V tabuľke nižšie je možné vidieť vývoj počtu zamestnancov vo vybranej spoločnosti, ako aj počty zamestnancov alokované do jednotlivých oddelení a mieru fluktuácie v danom období (Interné dokumenty vybranej spoločnosti, 2018).

Výrobou v tabuľke sa samozrejme myslí oblasť projektov a ich realizácie, čiže account management a pozície spojené s realizáciou projektov ako programátori či grafici, ako bolo špecifikované v kapitole 6.1. Obchodným oddelením sú dva obchodné tímy, pričom jeden z nich pôsobí v Česku a jeden na Slovensku. Slovenský obchodný tím vznikol až v lete roku 2017, čo je vidieť podľa dvojnásobného nárastu zamestnancov v tomto oddelení (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018).

Na základe dostupných údajov je vidieť viacero zaujímavých javov. Jedným z nich je jednoznačne rozdielna miera fluktuácie v jednotlivých oddeleniach. Miera fluktuácie pri zamestnancoch pracujúcich vo výrobe je dlhodobo na úrovni zhruba 15 %, naopak v obchode tieto hodnoty dosahujú až 30-60 %. Tento rozdiel podľa všetkého vychádza predovšetkým z rozdielneho charakteru pozícií v týchto oddeleniach.

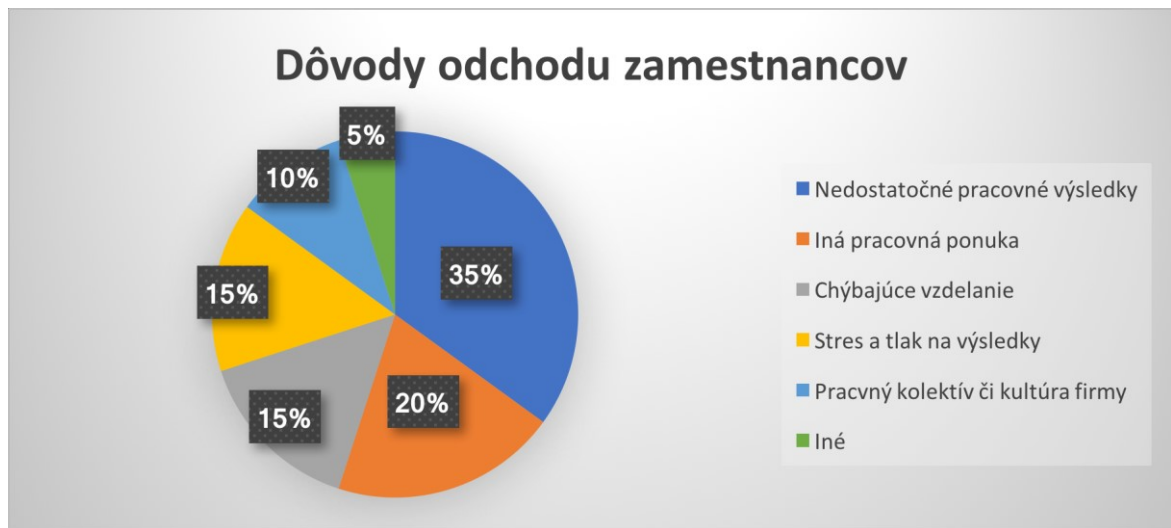
Tab. 4 Vývoj počtu zamestnancov a fluktuácie v jednotlivých oddeleniach (Interné dokumenty vybranej spoločnosti, 2017)

Počet zam.	1. Polrok 2016	2. Polrok 2016	1. Polrok 2017	2. Polrok 2017
Celkovo	9	15	17	22
Z toho: Obchod	2	5	4	8
Odchody v obchode	0	3	1	3
Miera fluktuácie v obchode	0 %	60 %	25 %	37,5 %
Z toho: Výroba	6	8	11	12
Odchody vo výrobe	1	1	0	3
Miera fluktuácie vo výrobe	16,6 %	12,5 %	0 %	25 %

V prípade výrobných pozícií sa vyžaduje väčšinou presne vymedzený súbor špecifických odborných schopností, v prípade grafikov je to grafický dizajn, v prípade programátorov znalosť programovacích jazykov a v prípade marketingových analytikov sú to schopnosti analýzy a vyhodnocovania marketingových dát a práca s príslušnými nástrojmi na dátovú analýzu. Títo zamestnanci majú teda omnoho kľudnejší priebeh pracovnej doby, často pracujú z jedného miesta a môžu pracovať aj z domu. Nie je na nich vyvíjaný veľký nátlak a ich výsledok práce sa dá ťažšie kvantifikovať, prípadné nesplnenie plánu sa tak okrem nedodržania termínu prejaví skôr subjektívne (Interview s riaditeľom výroby, 2018).

Naopak v obchodných tímoch je to úplne inak. Obchodníci pracujú väčšinu času v teréne, musia kvôli práci veľa cestovať a majú presne stanovený číselný plán, ktorý musia plniť. Je teda na nich kladený veľký tlak na plnenie plánu, pričom už z charakteru obchodnej práce vyplýva, že plán nie je možné splniť, pokiaľ obchodník v predchádzajúcom mesiaci neotvoril dostatok obchodných prípadov. Ďalším faktorom je aj to, že práca obchodníka si vyžaduje

súbor širokých komunikačných aj odborných znalostí. Tieto faktory majú vplyv na vysokú fluktuáciu v oblasti obchodu a s tým spojené náklady na hľadanie náhrady za odchádzajúcich obchodníkov, keďže, ako už bolo spomenuté, má toto oddelenie kľúčový význam pre fungovanie firmy (Interview s obchodným riaditeľom, 2018). Dôvody odchodov zamestnancov ukazuje nasledujúci graf (Obr. 6).



Obr. 6 Dôvody odchodov zamestnancov obchodného oddelenia (vlastné spracovanie)

Z uvedených dát sa dajú identifikovať 4 relevantné dôvody odchodu (nad 15 %) a to:

- Nedostatočné pracovné výsledky (títo zamestnanci dostali výpoveď)
- Lepšia pracovná ponuka (toto firma momentálne nevie ovplyvniť)
- Chýbajúce vzdelanie (zamestnanci sa necítia byť pripravení)
- Stres a tlak na výsledky

Celkovo by sa dalo povedať, že spoločnosť má problém s vysokou fluktuáciou a v záujme zabezpečenia dlhodobej udržateľnosti by mala firma buď pracovať na tom, aby znížila mieru fluktuácie v obchodných tímoch, alebo vytvoriť rýchly a efektívny spôsob na doplnenie stavov po odchádzajúcich zamestnancoch a efektívny systém vzdelávania.

7.3 Personálne činnosti vo vybranej spoločnosti

Vybraná spoločnosť nemá samostatný personálny útvar a personálnu prácu v nej vykonáva a zabezpečuje riaditeľ spoločnosti, pričom administratívnu stránku vykonáva office manažérka prípadne niektoré čiastkové úlohy plnia aj iní členovia manažmentu spoločnosti (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018). Vybraná firma, napriek tomu že sa jedná o menšiu

firmu, vykonáva všetky personálne činnosti, ktoré musia vykonávať aj väčšie firmy. O tom, ako tieto činnosti prebiehajú, hovorí táto kapitola.

7.3.1 Plánovanie počtu zamestnancov

Plánovanie počtu zamestnancov ako proces vo vybranej firme prebieha samostatne v jednotlivých oddeleniach, ako súčasť vypracovania jednotlivých plánov oddelení. Je súčasťou procesu celopodnikového plánovania, pričom najprv sa plánuje obchodný plán, na jeho základe obrat, potom personálny plán a po ňom nasleduje plán finančný. V tabuľke nižšie (Tab. 5), je znázornený plán počtu zamestnancov v obchodnom oddelení na rok 2018 (Interné dokumenty spoločnosti, 2017).

Tab. 5 Plánovaný počet zamestnancov (Interné dokumenty vybranej spoločnosti, 2018)

Mesiac	Jan	Feb	Mar	Apr	Máj	Jún	Júl	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Plán náboru	0	0	0	8	0	0	0	4	0	4	0	0
Odchody	0	0	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0
Celkovo za- mestnancov	5	5	4	12	10	8	8	11	10	13	12	12

Podľa plánu na aktuálny rok budú prebiehať tri náborové fázy v oblasti obchodu a to v Apríli, kedy firma prijme 8 zamestnancov, ďalšie dva v Auguste a Októbri, kedy firma prijme vždy 4 zamestnancov. Pri každom náboře sa počíta polovica prijatých na Slovensku a polovica v Česku. Pri plánovaní firma počíta s určitou mierou odchodov, podľa aktuálnych dát ide približne o 50% nových obchodníkov (Interné dokumenty vybranej spoločnosti, 2017), ktorí majú odísť počas skúšobnej doby, čiže v prvých 3 mesiacoch od ich príchodu.

Problém vidím predovšetkým v tom, že firma nepočíta s odchodmi po skúšobnej dobe, ktoré ako sa ukázalo, sa dejú tiež (Interné dokumenty vybranej spoločnosti, 2017).

7.3.2 Získavanie a výber zamestnancov

Získavanie a výber zamestnancov prebieha vo firme rozdielnym spôsobom, opäť to záleží od oddelenia. V obchodnom oddelení prebieha získavanie nových zamestnancov plánovane, niekoľko krát do roka. Naopak v oddelení výroby prebieha vždy vtedy, keď má firma dos-

tatok zdrojov a dostatok práce na to, aby na dotyčnej pozícii vytvorili pracovné miesto, rozhodnú sa prijať nového zamestnanca do výroby. Rozdiel je aj v tom, kto nábor zabezpečuje a takisto v postupe pri náboře (Interview s riaditeľom firmy, 2018).



Obr. 7 Dáta o náboře zamestnancov za rok 2017 (Interné dokumenty spoločnosti, 2017)

Za rok 2017 prijala spoločnosť celkovo 11 zamestnancov a explicitné náklady na nábor a výber boli 135697 korún, čo je v prepočte viac ako 12 tisíc korún na jedného zamestnanca. Je však zrejmé, že nábor nemá jasnú a jednotnú koncepciu a je v tomto bode veľmi nákladný a málo efektívny. Je to pre firmu kľúčová oblasť personálnej činnosti, predovšetkým pre to, že má firma vysokú mieru fluktuácie na obchodných pozíciách a kvôli tomu, aj kvôli dynamickému rastu, musí neustále naberať nových ľudí. Podrobnou analýzou tohoto procesu sa preto zaoberá kapitola 8 podrobnejšie.

7.3.3 Vzdelávanie pracovníkov

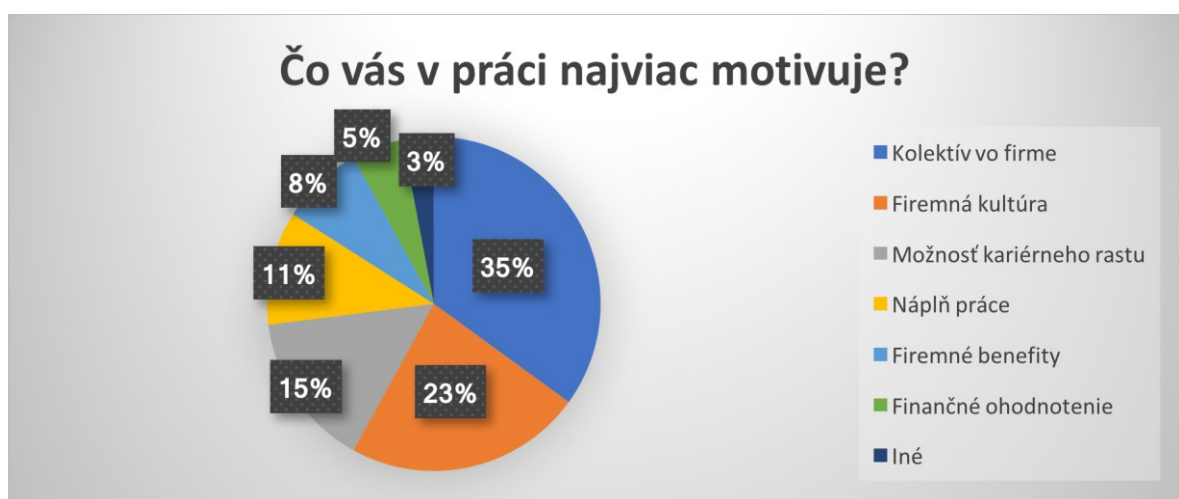
Čo sa vzdelávania pracovníkov vo vybranej firme týka, pri interview s riaditeľom spoločnosti (2018) bolo zistené, že firma nemá takmer žiadny plán vzdelávania zamestnancov a len veľmi málo dostupných materiálov. Vzdelávanie preto prebieha takpovediac náhodne a je zabezpečované internými aj externými školiteľmi. Firma využíva predovšetkým vzdelávacích metód ako inštruktáž, coaching, asistovanie priamo pri výkone práce a mimo výkonu práce prednášky, inštruktáže či prípadové štúdie. V tejto oblasti však firma zaostáva, pretože vzdelávanie nie je viazané na cyklus prijímania zamestnancov, čiže nie všetci noví zamestnanci dostanú rovnaké vzdelanie a zostáva teda faktom, že jednotliví zamestnanci

majú veľmi rozdielnu úroveň vedomostí. Problémy spôsobuje aj to, že pri každom novom prijatom zamestnancovi sa mu jeho nadriadený musí venovať veľmi dlho, kým sa zapracuje, pretože firma nemá mechanizmy na to, aby tento proces dokázala jednoznačne rýchlo opakovať, prípadne sčasti automatizovať (samovzdelávanie). Tento proces je opäť veľmi neefektívny, pretože vďaka vysokej fluktuácii veľmi často prichádzajú noví zamestnanci, ktorých treba zaškoliť. Niektorí vedúci pracovníci teda môžu stráviť aj 4-6 týždňov roka len zaúčaním nováčikov, čo je opäť plytvanie zdrojov. Adaptačným procesom sa podrobnejšie zaoberá kapitola 8.4.

7.3.4 Motivácia

Motivácia ako taká je veľmi subjektívna záležitosť a pre jej posúdenie existuje len málo metód. Podávané pracovné výkony zamestnancov nasvedčujú, že sa v práci cítia dobre a cítia sa byť motivovaní (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018). Firma zatiaľ nemá presne stanovený systém pracovných benefitov či bonusov. Čo sa týka externých faktorov, zamestnanci majú k dispozícii v kancelárii kávu, čaj a vodu, výnimočne aj nejaké iné drobné občerstvenie. Firma organizuje pravidelné športové akcie a zamestnanci spolu často trávajú čas aj mimo pracovnej doby a vďaka tomu vládne v kancelárii väčšinou dobrá atmosféra. Samozrejmosťou sú aj väčšie motivačné udalosti, ako letná trojdňová chata spojená s turistikou či vianočná večera v luxusnom hoteli s vyhodnotením roka (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018).

Ako motiváciu v práci vnímajú zamestnanci vybranej spoločnosti ukazuje krátky dotazníkový prieskum z Januára 2018, ktorý firma vypracovala sama.



Obr. 8 Výsledky motivačného dotazníka, otázka 4 (Interné dokumenty spoločnosti, 2018)

Ako vidieť na obrázku vyššie (Obr. 7), najviac zamestnancov vybranej spoločnosti motivuje práve dobrý kolektív vo firme a firemná kultúra, viac ako polovicu z nich. Vysoké percento dosahuje aj náplň práce a možnosť kariérneho rastu, čo je výhodou malej firmy, ktorá dynamicky rastie. Firemné benefity (8 %) a finančné ohodnotenie (5 %) uvádza omnoho menej percent zamestnancov, pravdepodobne preto, lebo systém benefitov stále neexistuje. Dá sa teda vyvodiť záver, že výsledky motivačného dotazníka nepoukazujú na problémy v motívácií zamestnancov.

7.3.5 Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov

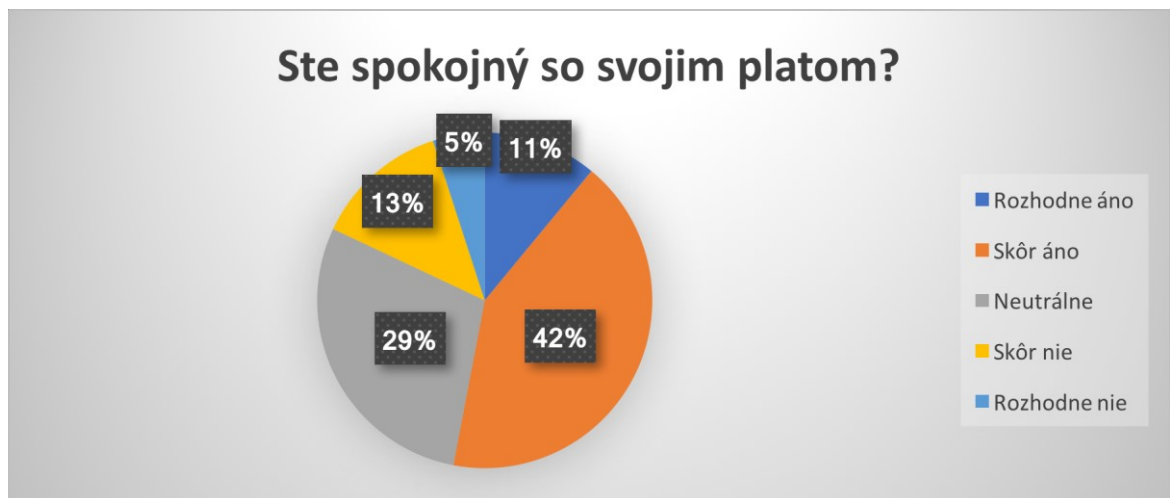
Hodnotenie pracovníkov vo vybranej firme prebieha väčšinou priamo za pochodu, čiže neformálne hodnotenie a má ho na starosti vždy nadriadený pracovník. Dôležité je, že hodnotenie je obojstranné a pri hodnotiacich stretnutiach nadriadený jednak dáva spätnú väzbu svojim zamestnancom a jednak zbiera spätnú väzbu od nich na svoju vlastnú prácu a taktiež prácu iných kolegov. Pravidelne prebieha niekoľko hodnotiacich stretnutí (Interview s riaditeľom firmy, 2018):

- Týždenná porada tímu – vedie ju team leader
- Mesačná porada firmy – vedie ju riaditeľ firmy
- Kvartálne individuálne stretnutia – vedie ich riaditeľ oddelenia

Pri týchto poradách využíva firma hlavne metód hodnotenia ako pohovor, kontrola plnenia plánu a iných úloh a berie do úvahy spätnú väzbu ostatných kolegov. Tento systém dáva riadiacim pracovníkom presný prehľad nielen o pracovných výsledkoch jednotlivých zamestnancov ale aj o ich motívácií, nápadoch a obavách. Zamestnanci majú zároveň prehľad o výsledkoch celej firmy.

Hlavnou formou odmeňovania je vo firme plat. Práve na finančné ohodnotenie smeruje ďalšia otázka z dotazníku, ktorý firma spracovala a ktorej výsledky sú zobrazené na obrázku nižšie (Obr. 8).

Ako vidieť z výsledkov dotazníka, väčšina zamestnancov (53%) je spokojná so svojim aktuálnym platom vo vybranej firme. 29 percent odpovedalo neutrálne a 13 percent vyjadrilo miernu nespokojnosť. Rozhodne nespokojných je iba 5 percent zamestnancov. Výsledky dotazníka ani v tomto prípade nepoukazujú na nespokojnosť zamestnancov s finančným ohodnotením.



Obr. 9 Výsledky motivačného dotazníka, otázka 6 (Interné dokumenty spoločnosti, 2018)

Plat zamestnancov obchodného oddelenia zložený z fixnej čiastky, ktorú majú všetci zamestnanci po dokončení skúšobnej doby a predstavuje 60 % ich hrubej mzdy a variabilnú zložku, ktorá závisí od ich pracovných výsledkov a predaja a táto tvorí zvyšných 40 % hrubej mzdy (Interview s obchodným riaditeľom, 2018). Firma presné údaje o výške týchto miezd odmietla upresniť. Podľa riaditeľa spoločnosti (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018), je mzdová politika stále vo vývoji a platy všetkých zamestnancov sa priebežne na polročnej báze zvyšujú, ako firma rastie a pribúdajú výnosy. Riešenie tejto otázky však nie je predmetom tejto bakalárskej práce.

7.4 Vyhodnotenie analýzy riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti

V minulých kapitolách bolo skúmané vedenie ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti zo všetkých strán. V tejto budú zhrnuté najvýznamnejšie poznatky a formulované východiská pre ďalšiu kapitolu praktickej časti bakalárskej práce.

V organizačnej štruktúre spoločnosti nie sú žiadne výrazné problémy. Rozdelenie firmy na obchod a výrobu je síce dlhodobo neudržateľné, no podľa dostupných informácií firma v dlhodobom horizonte plánuje tento model meniť (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018). Väčším problémom sa javí dlhodobo vysoká fluktuácia v obchodných tímoch, ktorá je spôsobená faktormi, ktoré firma buď nemôže zmeniť, alebo nie je ochotná zmeniť. Toto tvrdenie dokladajú aj spracované údaje z výstupných pohovorov zamestnancov obchodného oddele-

nia. Najviac zamestnancov odchádza z dôvodu nedostatočných pracovných výsledkov, potom nasledujú iné dôvody ako iné pracovné ponuky, chýbajúce vzdelanie či veľký tlak na výsledky a z toho vyplývajúci stres v práci.

Firma teda musí riešiť dva kľúčové problémy týkajúce sa fluktuácie. Bude sa musieť snažiť fluktuáciu v obchodných tímoch znížiť, čo je však možné len do určitej miery. Firma dokáže ovplyvniť faktory vzdelávania, lepším vzdelávaním sa zlepšia výsledky pracovníkov a taktiež nebudú odchádzať tí, ktorí cítia nedostatočnú pripravenosť na pozíciu. Zlé výsledky sa dajú riešiť aj pri samotnom prijímaní, lepším skúmaním prijímaných zamestnancov a taktiež lepšia komunikácia očakávaní firmy predíde problémom s prepracovanosťou a stresom u obchodníkov. Isté percento fluktuácie vyplýva aj z charakteru obchodnej pozície, zameralie sa na zefektívnenie náborových a zaškolovacích procesov dokáže firmu pripraviť aj na tú časť fluktuácie, ktorú nedokáže ovplyvniť.

Čo sa personálnych činností týka, firma plánuje počty zamestnancov na rok dopredu, no iba v prípade obchodného oddelenia, v oddelení výroby naberá zamestnancov v prípade potreby okamžite, keď tá potreba vznikne. Nie je možné tento počet presne naplánovať, no v rozpočte s tým firma počíta (Interview s výrobným riaditeľom, 2018). Väčší problém nastáva v oblasti náboru a výberu, kde chýba jednotná koncepcia a nábor je neadekvátne nákladný. Jedná sa o kľúčovú oblasť, pretože pri vysokej fluktuácii bude musieť firma dopĺňať stavy v obchodnom tíme pravidelne. Ďalšia kapitola sa preto bude venovať náboru a výberu veľmi podrobne. V oblasti motivácie a odmeňovania firma ani jej zamestnanci nevidia vážnejšie problémy. Väčšina zamestnancov je spokojná s platovým ohodnotením a najviac ich motivuje firemná kultúra a kolektív. Firma by jednoznačne mala tieto oblasti rozvíjať.

8 ANALÝZA ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

Pri analýze riadenia ľudských zdrojov boli identifikované dve kľúčové oblasti personálnych činností vybranej spoločnosti, ktorým je treba sa venovať podrobnejšie kvôli potrebe riešenia vysokej fluktuácie. Je to oblasť získavania a výberu zamestnancov a vzdelávanie v procese adaptácie nových zamestnancov

Pri výbere zamestnancov sa dajú ovplyvniť hneď viaceré faktory. Je dôležité mať dostatok kvalitných kandidátov, z ktorých si môže firma vybrať. Kvalitný postup výberu, pri ktorom sa odhalia všetky kvality aj nedostatky daného kandidáta a výstupom je komplexný posudok, dokáže výrazne zlepšiť kvalitu vybraných kandidátov. Dôležitá je taktiež podrobná komunikácia a nastavenie očakávaní zo strany firmy, ale aj zo strany kandidáta, ktorý si musí byť presne istý na akú pozíciu nastupuje a čo sa bude od neho na danej pozícii očakávať. V tejto podkapitole sú tieto procesy analyzované.

8.1 Definovanie požiadaviek na uchádzačov

Aby mohla firma naberať správnych ľudí, musí mať definované podrobné požiadavky. Interne firma definuje určitý profil ideálneho uchádzača, ktorý má pomôcť pri posudzovaní uchádzačov podľa životopisu. Či sa uchádzač hodí do tohoto popisu rozhodne o tom, či bude vôbec pozvaný do prvého kola pohovoru (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018).

Sales manager (Interné dokumenty spoločnosti, 2018):

- 0-2 roky skúseností na obchodnej pozícii
- Maturita + maximálne Bc. titul, Gymnázium, Ekonomicky zameraná stredná škola alebo univerzita
- Skvelé komunikačné schopnosti, vystupovanie, anglický jazyk (B2+)
- Znalosť digitálneho marketingu výhodou ale nie podmienkou
- Reprezentatívny vzhľad (žiadne viditeľné tetovania, piercingy na tvári a pod.)
- Dobrovoľnícke či iné skúsenosti popri škole
- Vodičský preukaz skupiny B

Tieto podmienky sa dajú pokladať za štandardné a rozhodne sa nejedná o prehnane vysoké nároky, preto väčšina uchádzačov kritériá splní. Podľa dostupných informácií je v prípade obchodných pozícií pozývaných na prvý pohovor až 89 % všetkých uchádzačov (Interview

s riaditeľom spoločnosti, 2018). Z tohoto dôvodu nemožno pokladať za problém obecnější popis pozície na webových stránkach, pretože podľa riaditeľa spoločnosti z marketingového hľadiska priláka tento popis najviac uchádzačov. To, ako firma definuje požiadavky na uchádzačov v pracovnom inzeráte, znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 6 Popis pracovnej pozície v inzeráte (Webové stránky spoločnosti)

Koho hledáme:	Jsi obchodník tělem i DUŠÍ? Potřebujeme člověka, který se nebojí hledat nové cesty a výzvy. Naše firma na obchodu vyrostla, takže můžeš počítat i s podporou z naší strany. Abys nemusel trávit dlouhý čas oslovováním potenciálních klientů, pokusíme se ti domluvit co nejvíce schůzek, abys využil svůj obchodní potenciál naplno.
Co bys měl prodávat:	Poskytujeme poradenství a realizace online marketingových kampaní. Nové zákazníky hledá většina firem. My jim naplánujeme a spočítáme, jak by se oslovování mohlo dělat přes online nástroje a jaké mohou očekávat výsledky. To je super produkt ne? Domluvme se na společné kávé a můžeme probrat detaily. To, jestli part-time, full-time, auto, mobil či notebook, záleží na domluvě, nemáme nic předepsáno.
Plat:	Až 40000 CZK
Typ úvazku:	Dle domluvy
Nástup:	Dle domluvy

Táto definícia je používaná na pracovných portáloch, webových stránkach a iných propagačných materiáloch. Jej štýl by mal prilákať správnych ľudí a ukázať trochu kultúry spoločnosti (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018). Dalo by sa však povedať, že definícia je trochu všeobecná a nie každý uchádzač pochopí, o akú pozíciu presne ide a čo presne sa od neho bude očakávať. O to dôležitejšie je potom špecifikovať tieto skutočnosti na pracovnom pohovore. Firma by si ale mala dať pozor, aby počas výberového procesu podrobne informovala uchádzačov o pozícií, čiže presných očakávaniach firmy a náplne práce, pretože sa tým môže vyhnúť odchodom obchodníkov z dôvodu nesprávne nastavených očakávaní.

8.2 Trh práce a zdroje uchádzačov

V rámci získavania uchádzačov využíva firma niekoľko kanálov, do ktorých investuje rôzne čiastky a majú rozličnú úspešnosť. Ich správu má na starosti office manažérka a investície vždy schvaľuje riaditeľ spoločnosti. Medzi tieto kanály patrí predovšetkým (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018):

- **Inzercia na sociálnych siet'ach** – firma využíva tento kanál najviac, keďže jeho realizáciu si vie vzhľadom na svoje zameranie zabezpečiť sama. Platiť však musí za inzerciu, ktorú sociálne siete poskytujú ako službu. Momentálne firma využíva k inzercii ohľadom pracovných ponúk predovšetkým Facebook a LinkedIn v menšej miere využíva aj Instagram. Podľa riaditeľa firmy dosahujú tieto kampane dlhodobo vysokej úspešnosti.
- **Pracovné portály** – tieto stránky sa špecializujú na vyhľadávanie pracovných príležitostí a uchádzačov o prácu. Ponúkajú služby jednak uchádzačom samotným, ktorí si tu môžu vytvoriť svoj profil, nahrať svoje CV a špecifikovať svoje požiadavky na prácu. Firmy naopak môžu v databáze uchádzačov vyhľadávať podľa najrôznejších kritérií. Jedná sa predovšetkým o portály jobs.cz a profesia.sk.
- **Inzercia v novinách** – menej využívaný kanál, no pre niektorých ešte stále efektívny. Inzercia v regionálnej tlači je stabilným zdrojom uchádzačov, no vzhľadom na to, že firma má záujem skôr o mladých ľudí, je tento spôsob oproti inzercii na internete drahý a málo efektívny. Firma ho využíva iba v Česku.
- **Úrad práce** – kvalita uchádzačov z úradu práce býva často nízka, no je to veľmi lacný a jednoduchý zdroj kandidátov, preto ho firma stále využíva. Spolupracuje s Úradom práce v Česku aj na Slovensku. V oboch krajinách je spôsob získavania uchádzačov rozdielny, no výsledky sú prakticky zhodné.
- **Webové stránky spoločnosti** – tento skôr obligátny kanál je využívaný pri každej pozícii. Firma do propagácie vlastných stránok aktívne neinvestuje, skôr inzeráty ktoré zverejňuje, odkazujú na webové stránky ako zdroj ďalších informácií. Dlhodobo webové stránky neprinášajú veľký objem uchádzačov, jedná sa teda skôr o doplnok.
- **Odporúčania od zamestnancov** – veľmi lacný a veľmi efektívny zdroj sú odporúčania od existujúcich zamestnancov. Za každého uchádzača, ktorý príde na pohovor

na odporúčanie od existujúceho zamestnanca má v rámci politiky odmeňovania zamestnanec nárok na odmenu 500 CZK, ktorú dostanú keď kandidát absolvuje 1. kolo pohovoru. Táto motivačná odmena sa ukázala ako pozitívny krok a zamestnanci často pracovné pozície odporúčajú svojim priateľom a známym.

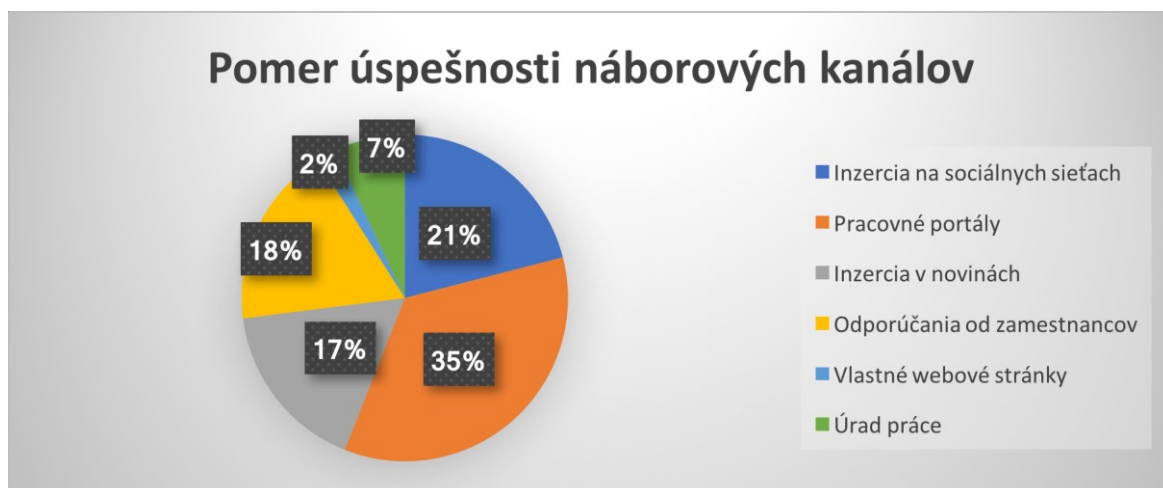
Ako už bolo spomenuté, rozdielne kanály majú rozdielnu úspešnosť a rozdielne sú aj prostriedky, ktoré firma do týchto kanálov investuje. V kapitole 6.3.2. sa nachádza graf, ktorý znázorňuje náklady na nábor za rok 2017. Nie všetky tieto prostriedky však boli vynaložené ako investícia do náborových kanálov. Časť z nich predstavujú explicitné náklady na mzdy a réžiu pri získavaní a výbere zamestnancov, no napriek tomu investície do náborových kanálov predstavujú veľkú časť celkovej sumy. Za rok 2017 bola táto suma 89660 korún (Interné dokumenty spoločnosti, 2017). Distribúciu tejto sumy do jednotlivých kanálov znázorňuje graf zobrazený nižšie (Obr. 10).



Obr. 10 Pomer nákladov na náborové kanály (Interné dokumenty spoločnosti, 2018)

Ako už graf naznačuje, firma najviac prostriedkov investuje do inzercie na sociálnych sieťach, potom nasledujú pracovné portály, inzercia v novinách a najmenej firmu stáli odporúčania od zamestnancov. Kanály ako úrad práce a vlastné webové stránky nemajú žiadne priame náklady.

Graf nižšie (Obr. 11) ukazuje pomernú úspešnosť jednotlivých kanálov v počte získaných uchádzačov. Podľa grafu vidno, že najviac uchádzačov prinášajú pracovné portály (35 %) a sociálne siete (21 %). Do týchto firma aj investuje najviac prostriedkov. Takmer zhodne uchádzačov priniesla inzercia v novinách a odporúčania od zamestnancov, no ukazuje sa tu obrovský nepomer v nákladoch, ktoré do nich firma investovala. Najmenej priniesli najlacnejšie kanály ako Úrad práce (7 %) a vlastný web (2 %).



Obr. 11 Pomer úspešnosti náborových kanálov (Interné dokumenty spoločnosti, 2018)

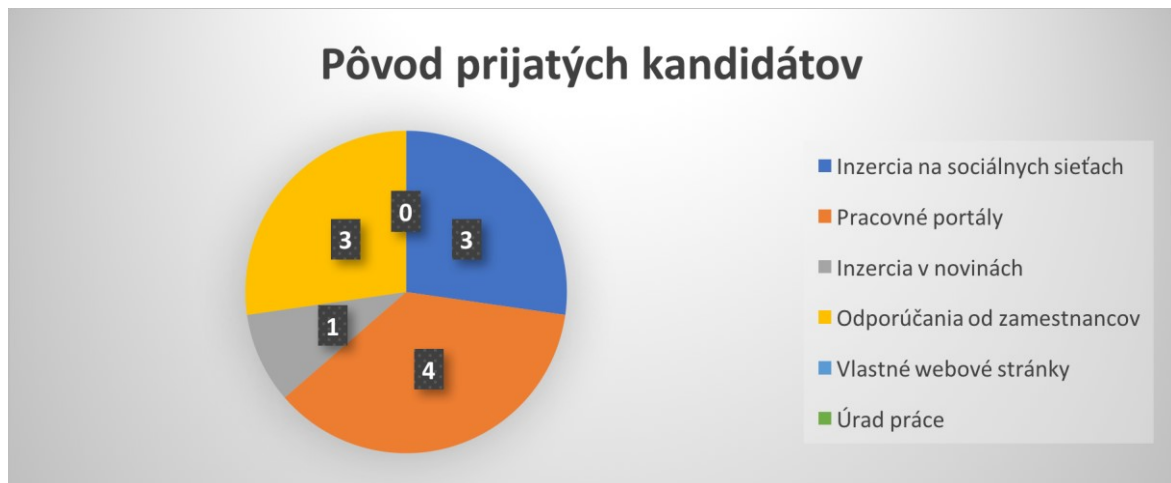
Zaujímavý pohľad môže poskytnúť aj kombinácia týchto dvoch faktorov, teda prínosu jednotlivých kanálov a prostriedkov, ktoré do nich firma investuje. Tento prehľad je spracovaný v tabuľke číslo 7.

Tab. 7 Ekonomický pohľad na náborové kanály (Vlastné spracovanie)

Náborový kanál	Investícia	Prínos uchádzačov	Cena za uchádzača
Inzercia na sociálnych sieťach	33560	21	1598
Inzercia v novinách	17700	17	1041
Pracovné portály	29400	35	840
Odporúčania od zamestnancov	9000	18	500
Úrad práce	0	7	0
Vlastný web	0	2	0

Z tabuľky vyplýva, že predstavy firmy o efektívnosti inzercie na sociálnych sieťach nie sú úplne presné, keďže tento zdroj, aj keď prináša veľa uchádzačov, je oproti iným dosť drahý. Rovnako drahá je aj inzercia v novinách a najlepším kanálom sú jednoznačne odporúčania od zamestnancov. Vysoký počet uchádzačov za malé sumy prinášajú aj pracovné portály. Firma by mala prehodnotiť investície do týchto kanálov.

Rozdielna je aj úspešnosť kandidátov z týchto náborových kanálov. Ich rozdielnu úspešnosť ukazuje nasledujúci graf (Obr. 12).



Obr. 12 Pôvod prijatých uchádzačov (Vlastné spracovanie na základe interných dokumentov vybranej spoločnosti, 2018)

Z grafu vyplýva, že predstava firmy je skreslená a inzercia na sociálnych sieťach v skutočnosti v konečnom dôsledku pomohla obsadiť menej pozícií ako o niečo lacnejšie pracovné portály a rovnako ako odporúčania od zamestnancov, do ktorých firma príliš neinvestovala.

8.3 Výberový proces

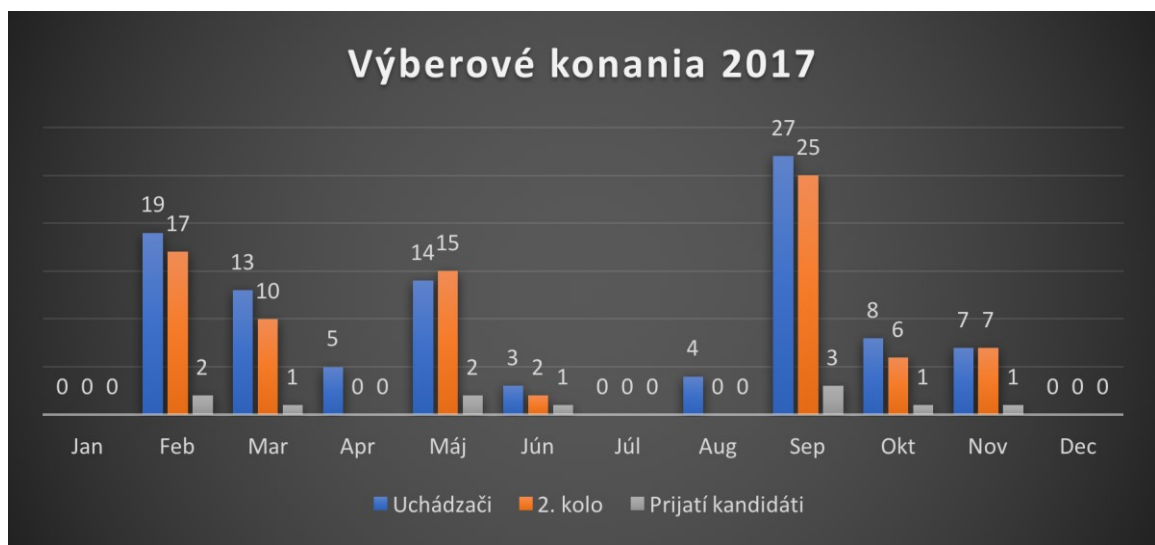
Výberový proces firmy sa líši pri nábore obchodníkov a iných zamestnancov. V prípade zamestnancov do výroby firma uplatňuje krátky proces – najprv uchádzač dostane zadanie prípadovej štúdie a po jej vypracovaní je pozvaný na jeden osobný pohovor, po ktorom nasleduje môže nasledovať ponuka (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018). Keďže predmetom tejto práce a dôvodom skúmania výberového procesu je riešenie vysokej fluktuácie obchodníkov, bude táto kapitola hovoriť o výberovom procese, ktorý firma uplatňuje pri obchodníkoch.

- **Predvýber: Posudok životopisov** – Firma najprv skontroluje všetky životopisy a profily kandidátov, ktoré dostala. Firma nepožaduje od kandidátov, ktorí sa hlásia na pozície motivačné listy, len životopisy a kontaktné údaje. Office manažérka kontroluje, ktorí kandidáti spĺňajú požiadavky definované v kapitole 7.1.1. a telefonicky ich kontaktuje. Najprv si overí niektoré informácie, ktoré uchádzači uviedli v životopisoch a potom ich pozýva do výberového konania (Interview s riaditeľom spoločnosti, 2018). Toto výberové konanie má tri kolá:

- **1. kolo: Osobný pohovor** – do prvého kola bývajú väčšinou pozývaní všetci uchádzači, ktorí splnia požiadavky na základe životopisu. Prvého kola sa účastní team leader daného obchodného tímu a office manažérka. Uchádzač dostáva otázky ohľadom jeho skúseností zo životopisu a môže byť požiadaný predviesť nejakým spôsobom svoje obchodné či komunikačné schopnosti. Obaja team leadri uviedli, že kandidáti v tomto kole nekladú žiadne otázky.
- **2. kolo: Assessment centrum** – do druhého kola sú pozvaní kandidáti, ktorí po prvom kole preukázali, že splňajú požiadavky, ktoré z pozície vychádzajú a preukázali to aj pri osobnom pohovore. Pri assessment centre sú hodnotení v skupinách po štyroch až ôsmych. Prítomný býva riaditeľ obchodu, team leader, office manažérka a niekedy aj riaditeľ firmy či iní členovia obchodného tímu. Posudzovaný je predovšetkým tímový duch kandidátov, schopnosť pracovať a presadiť sa v skupine, argumentácia a kandidáti sú taktiež porovnávaní medzi sebou. Väčšinou býva každý účastník posudzovaný individuálne. Celý proces trvá dve až tri hodiny, podľa počtu účastníkov. Výstupom by mal byť komplexný profil každého uchádzača.
- **3. kolo: Osobný pohovor** – Do tretieho kola bývajú väčšinou pozývaní iba tí uchádzači, o ktorých si je firma istá, že im chce dať ponuku. Na treťom kole sa účastní team leader daného tímu a niekedy riaditeľ obchodu. V tomto kole ide predovšetkým o vyjasnenie posledných nejasností ohľadom profilu kandidáta, vzájomná komunikácia očakávaní a kandidátovi je prezentovaná ponuka pracovnej zmluvy. Po treťom pohovore kandidáti buď nastupujú na pozíciu, alebo odmietajú ponuku. Podľa údajov, ktoré má firma k dispozícii, 75 % uchádzačov, ktorí dostanú ponuku v 3. kole pohovoru, ju aj príjmu a nastupujú (Interview s obchodným riaditeľom, 2018).

Nasledujúci graf (Obr. 12) ukazuje údaje o tom, koľko uchádzačov firma prijala do výberového konania a koľko z nich nakoniec nastúpilo na pozície.

Ako už z grafu vyplýva, firma potrebuje v priemere 10 uchádzačov na obsadenie jednej pozície. Zo 100 uchádzačov celkovo 82 bolo pozvaných do 2. kola pohovoru. Spolu s nákladnosťou celého procesu je toto ďalším faktorom pre zlepšenie náborového procesu. Okrem toho je zrejmé, že celý proces je zdĺhavý a mnoho kandidátov odpadne už počas neho, pritom nedostanú ani potrebné informácie o pozícií hneď na začiatku.



Obr. 13 Výberové konania 2017 (Interné dokumenty spoločnosti)

Čo sa kvality prijatých uchádzačov týka, už samotné údaje o fluktuácii naznačujú, že tento proces nie je príliš dobrý. Takto zdĺhavý a nákladný proces by mal určite mať lepšie výsledky, ako aktuálne má. Túto úspešnosť znázorňuje nasledujúci obrázok (Obr. 14).



Obr. 14 Úspešnosť uchádzačov vo výberovom konaní (Vlastné spracovanie)

Firma má príliš veľký odpad kandidátov predovšetkým v druhom kole a to hlavne preto, že do tohoto kola býva pozvaných príliš veľa uchádzačov a firma nemôže prijať všetkých kvalitných kandidátov. Rozdiel medzi prijatými a neprijatými sú minimálne a skôr náhodné ako objektívne a tak sa môže stať, že firma odmietne kvalitnejšieho kandidáta, pretože neskúma tie správne atribúty, len obchodné a mäkké schopnosti. Firma taktiež vôbec neskúma, či sa daný kandidát hodí do prostredia daného tímu.

8.4 Adaptačný proces

Po tom, ako firma prijme nového zamestnanca, nasleduje adaptačný proces. Firma v tomto procese využíva hneď niekoľko vzdelávacích metód, ktoré by mali nového zamestnanca plne pripraviť na výkon pracovnej pozície. Týmito metódami sú hlavne inštruktáž, pohovor, prednáška a coaching. Väčšinou sa najprv stanoví presný deň nástupu, ktorý môže ale aj nemusí byť prvý deň v mesiaci, alebo pondelok. V prípade, že v rovnakom období nastupuje viac ako jeden zamestnanec, firma sa usiluje ich prvý deň v práci zosúladiť, aby proces nemusela v krátkom čase opakovať. Tento deň začína tak, že nový zamestnanec príde do práce o 9:00. Ak je to pondelok, zúčastní sa hneď svojej prvej tímovej porady. Tu ho team leader predstaví ostatným členom tímu a zároveň vysvetľuje novému kolegovi ako tieto porady fungujú. Po porade sa všetci rozchádzajú a team leader zostáva s novým kolegom počas celého prvého pracovného dňa. Počas tohto prvého dňa sa nový zamestnanec len učí, pasívne dostáva informácie, učí sa pracovať s firemnými informačnými systémami, CRM (customer relationship management), emailom a kalendárom, prípadne projektovými nástrojmi. Zamestnanec počas prvého týždňa dostane aj všetky zákonom nariadené povinné školenia, ako napríklad školenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP). Na druhý deň začína tréning a team leader sa tiež venuje iba zamestnancovi. Tento tréning trvá dva až tri dni a nový obchodník sa počas neho učí predovšetkým vyhľadávať kontakty, robiť prieskum a kontaktovať nových potenciálnych zákazníkov a to najmä telefonátom a mailom. Na posledné dni v týždni bývajú väčšinou naplánované prvé obchodné stretnutia, ktoré obchodník absolvuje s team leadrom a dohaduje ich väčšinou team leader. Po prvom týždni je zamestnanec pripravený pracovať osobitne, no aj v najbližších dvoch týždňoch s ním stále team leader cestuje na nové stretnutia s potenciálnymi klientami a každý deň s ním na konci pracovnej doby hovorí o jeho plnení pracovných úloh a pláne na ďalší deň (Interview s obchodným riaditeľom, 2018). Tento proces je zbytočne zdĺhavý a nákladný, pretože pri každom zamestnancovi team leader venuje tomuto procesu minimálne jeden celý týždeň, čo je čas, ktorý by mohol venovať iným činnostiam. Kvalita vzdelávania v tomto procese sa zdá byť teda dobrá, no jeho efektívnosť sa nedá hodnotiť pozitívne. Pri procese, ktorý má na starosť fyzická osoba okrem toho hrozí aj to, že team leader môže na určité veci zabudnúť a keďže neexistuje presná osnova, môže sa stať, že zamestnancovi tieto informácie budú chýbať, čo zistí až v momente, kedy ich bude potrebovať (Interview s obchodným riaditeľom, 2018).

8.5 Vyhodnotenie analýzy personálnych činností

Celkovo by sa dal náborový proces zhodnotiť ako zdĺhavý, nákladný a neefektívny. Zdá sa, že celý proces trvá príliš dlho, stojí firmu príliš veľa peňazí a neprináša dobré výsledky. Toto tvrdenie potvrdzuje hneď niekoľko zistených skutočností.

Čo sa náborových aktivít týka, firma investuje najviac zdrojov do menej efektívnych kanálov. Tento fakt potvrdzuje aj graf (Obr. 12), ktorý ukazuje počty prijatých zamestnancov z jednotlivých zdrojov. Najviac (4) zamestnancov priniesli pracovné portály, najmenej naopak inzercia v novinách. Zhodne žiadni zamestnanci neprišli z Úradu práce ani z vlastného webu. Samozrejme, nie všetky kanály môžu byť rovnako efektívne a nedá sa predpokladať že by ich efektivita priamo úmerne rástla s množstvom vynaložených prostriedkov. Je však pravda, že firma by mala zvážiť lepšie rozloženie prostriedkov do jednotlivých kanálov. Toto prispieva k zvyšovaniu nákladov na nábor, pričom pri lepšom rozložení by firma mohla organizovať viac náborových aktivít pri rovnakých nákladoch alebo rovnaký objem aktivít pri nižších nákladoch ako je tomu v súčasnosti.

Ďalším problémom je proces výberu. Je pozitívom, že firma dôsledne pracuje s uchádzačmi ešte pred tým, ako sú pozvaní na pracovný pohovor, no výberový proces samotný je príliš zdĺhavý. Firma pritom do výberového procesu pozýva takmer všetkých uchádzačov, ktorí sa prihlásia. Ich úspešnosť je však vo výberovom procese veľmi nízka, presne je to 13,4 %. Tento pomer vyjadruje nasledujúci graf.

V priemere je situácia taká, že firma na obsadenie jednej pozície potrebuje 8 uchádzačov vo výberovom konaní, 10 uchádzačov celkovo a tento proces ju v priemere stojí viac ako 12 tisíc korún (Interné dokumenty spoločnosti, 2018). Zlepšenie tohoto procesu by pomohlo nielen prispôsobiť sa vysokej fluktuácii, ale prispelo by aj ku jej zníženiu, pretože uchádzači počas pohovoru napriek jeho zdĺhavosti nedostávajú možnosť pýtať sa mnoho otázok a nastaviť spoločne s firmou očakávania.

9 ODPORÚČANIA K ZLEPŠENIU SÚČASNÉHO STAVU PERSONÁLNEHO RIADENIA VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

V tejto kapitole budú formované odporúčania pre vybranú spoločnosť, ktoré formuloval autor tejto bakalárskej práce na základe skutočností zistených v predchádzajúcich analýzach.

9.1 Realokácia rozpočtu na náborové kanály

Jedným z kľúčových problémov z ekonomického hľadiska je nákladnosť celého procesu náboru. Ako sa pri analýze ukázalo, nie všetky kanály sú rovnako výhodné a zmena alokácie rozpočtu do týchto kanálov by mohla výrazne pomôcť vybranej firme investovať prostriedky do získavania kandidátov efektívnejšie. Firma v roku 2018 plánuje nábrať 16 zamestnancov do obchodného oddelenia. Pri odporúčaní od vlastných zamestnancov počíta výpočet 70% minuloročných odporúčaní a efektívnosť ostatných kanálov násobí koeficientom 1,02, ktorý eliminuje časť štatistickej odchýlky od reálnych čísel. Navrhovaný rozpočet obsahuje tabuľka nižšie (Tab. 8). Odchýlka rozpočtu od skutočných nákladov (Tab. 7) naznačuje nevyčerpanie rozpočtu na danú aktivitu v roku 2017.

Tab. 8 Návrh rozpočtu na náborové kanály 2018 (Vlastné spracovanie)

Vybraný kanál	Aktuálny rozpočet	Aktuálni uchádzači	Navrhovaný rozpočet	Očakávaní uchádzači	Očakávaná efektívnosť
Inzercia na sociálnych sieťach	34000	21	18000	12	1600
Pracovné portály	34000	35	57000	64	900
Inzercia v novinách	20000	17	18000	17	1100
Odporúčania od zamestnancov	12000	18	7000	14	500
Spolu	100000	91	100000	107	

V minulom roku priniesli rovnaké zdroje len 87 uchádzačov, podľa výpočtov, ktoré počítajú s rezervou, vyššie, by mohla firma získať v tomto roku za rovnakú sumu až 107 kandidátov. Spolu so zlepšeným procesom náboru by mala za rovnakú sumu zabezpečiť 16 nových zamestnancov, v prípade že dôjde k vyčerpaniu plánovaného rozpočtu. Autor tejto práce pri tomto odporúčaní počíta s tým, že firma vzhľadom na svoj ekonomický rast bude schopná vyčleniť na nábor nových zamestnancov minimálne rovnakú sumu v rozpočet 2018 ako tomu bolo v rozpočte 2017. Túto skutočnosť potvrdil aj riaditeľ spoločnosti (Interview s riaditeľom vybranej spoločnosti, 2018). Iné aktivity, ako napríklad pracovné veľtrhy, autor tejto práce firme neodporúča, pre ich vysokú finančnú a logistickú náročnosť. To samozrejme nevylučuje, že budú pre firmu v budúcnosti výhodné.

Aby tento systém fungoval, musí firma dlhodobo zbierať dáta o jednotlivých kanáloch a ich efektívite a úspešnosti a presúvať prostriedky podľa zistených záverov. Uchádzači budú preto cez všetky kanály smerovaní na web spoločnosti, kde bude firma merať úspešnosť jednotlivých kanálov cez nástroj Google Analytics. Firma bude sledovať údaje o tom, z akých zdrojov prichádzajú návštevníci na kariérnu časť webových stránok a taktiež monitorovať ich aktivitu. Získa tak lepšie dáta o tom, ako jednotlivé kanály fungujú. Tu bude detailnejší popis pozície a možnosť nahrať životopis čiže uchádzať sa o pozíciu, prípadne kontaktovať zodpovednú osobu z firmy.

9.2 Zjednodušený výberový proces

Ako už analýza ukázala, aktuálny výberový proces spoločnosti je veľmi nákladný a zdĺhavý. Problémom je aj to, že nepodáva o kandidátoch tie správne informácie, ktoré spoločnosť potrebuje na vybranie správneho kandidáta, napriek tomu že firma má jasne stanovené požiadavky na uchádzačov a tieto jasne korelujú s požiadavkami na výkon danej pozície. Navrhovaný zjednodušený výberový proces je znázornený v tabuľke nižšie.

Tab. 9 Návrh výberového procesu (Vlastné spracovanie)

Krok:	Cieľ:	Popis:	Výstup:	Zodpovedný:
Selekcia životopisov	Komunikovať len s kandidátmi, ktorí spĺňajú základné požiadavky na pozíciu	Selekcia pred pozvaním do výberového procesu – prípadovú štúdiu dostanú len kandidáti, ktorí na základe životopisu spĺňajú požiadavky definované firmou	Iba kandidáti, ktorí spĺňajú požiadavky na pozíciu na základe stanovenej definície	Office manažérka
Prípadová štúdia	Preveriť znalosti oboru a schopnosť plniť úlohu podľa zadania	Kandidáti dostanú prípadovú štúdiu, na ktorej vypracovanie budú mať určitý čas prípadová štúdia má časť obchodnú a marketingovú	Iba kandidáti, ktorí majú záujem a schopnosti obsadiť pozíciu	Team leader
Osobný pohovor	Overiť mäkké predovšetkým komunikačné schopnosti uchádzačov a ich motiváciu, odhadnúť charakter	Na osobnom pohovore sa preveria schopnosti uchádzača v simulovanej predajnej situácii a má možnosť sa pýtať otázky, pričom sa vyjasní sa jeho motivácia	Vybraný kandidát na konci pohovoru dostane ponuku	Team leader, Obchodný riaditeľ

Po zozbieraní životopisov office manažérka v rámci prvej fáze vyselektuje na základe požiadaviek, ktoré má firma definované a tým, ktorí spĺňajú základné požiadavky pošle prípadové štúdie na vypracovanie týmto kandidátom. Každý z nich dostane rovnaký čas od zaslania prípadovej štúdie na jej vypracovanie. Tí kandidáti, ktorí prípadovú štúdiu vypracujú v stanovenom termíne, budú ďalej posudzovaní. Obsah prípadovej štúdie si každý team leader pripraví podľa seba v konzultácii s obchodným riaditeľom.

Team leader posúdi, ktoré prípadové štúdie sú vypracované správne, dodržiavajú všetky náležitosti a dosahujú požadovanej kvality. Daných kandidátov potom pozve na osobný pohovor s obchodným riaditeľom. Na tomto osobnom pohovore si potom overí v praxi komunikačné schopnosti kandidáta, zisťuje si podrobnejšie informácie, ktoré mu chýbajú a predovšetkým dá priestor kandidátovi pýtať sa otázky, ktoré o zaujímajú a uistí sa, že kandidát má dobrý prehľad o tom, čo táto pozícia zahŕňa. Vynechaním pôvodného assessment centra sa síce nepreukáže tímový duch jednotlivých uchádzačov, no tento atribút pre výkon obchodnej pozície nie je kľúčový.

Výsledkom tohto procesu bude za krátky čas získaný kandidát, dobre informovaný a dobre preverený v kľúčových oblastiach, ktorý môže nastúpiť. Firma by takto nepotrebovala tak veľa náborových aktivít, znížia sa tým explicitné náklady na výberové procesy a celý proces sa z pôvodného 1 mesiaca skrúti na 2 týždne, počas ktorých však kandidáti budú pracovať na prípadových štúdiách. Z pôvodných 10 kandidátov na obsadenie jednej pozície by sa mohlo stať 3-6 zapojených do výberového procesu, no toto tvrdenie nie je možné prezentovať ako fakt, ale len ako názor autora tejto práce.

9.3 Vytvorenie e-learningového systému k adaptácií nových zamestnancov

Aby mohla firma čeliť problémom spojeným s vysokou fluktuáciou a tým pádom častými príchodmi nových zamestnancov, musí firma často opakovať adaptačný proces. Ako vyplynulo z analýzy, tento proces je aktuálne vedený vedúcim pracovníkom a okrem toho že je príliš zdĺhavý, stojí tohoto pracovníka čas, ktorý by inak mohol venovať iným činnostiam.

Preto by riešením tohoto problému mohlo byť vytvorenie e-learningového systému ktorý by slúžil pri adaptácií nových zamestnancov. Šlo by o jednoduchú webovú stránku, do ktorej by sa dalo prihlásiť iba cez firemný mail a obsahovala by všetky informácie systematicky rozdelené. V tomto systéme by boli spracované všetky základné informácie, procesy vnútri firmy, používané nástroje, pracovné pravidlá a organizačná štruktúra s kontaktami. Každý zamestnanec na začiatku pracovného pomeru bude mať niekoľko dní na podrobné preštudovanie tohoto návodu a môže sa k nemu kedykoľvek vrátiť. Je však dôležité podotknúť, že tento proces nenahradí ani nesmie nahradiť osobný kontakt team leadra a ostatných kolegov s novým zamestnancom. Team leader musí v tomto procese hrať dôležitú úlohu a pravidelne s novým kolegom diskutovať o tom, či všetkému rozumie a zároveň hodnotiť jeho pokrok

a doplniť medzery v jeho vedomostiach Takýmto spôsobom môže potom firma zároveň získavať spätnú väzbu na fungovanie programu a priebežne ho dopĺňať.

Celý projekt môže firma z vlastných zdrojov vybudovať v období jedného mesiaca s nákladmi zhruba 40000 korún (28000 tvorba webovej platformy, 12000 tvorba obsahu niekoľkými osobami, stanovené na základe cenovej kalkulácie normohodín jednotlivých pracovníkov, ktorí by na tomto projekte museli pracovať).

9.4 Predstavenie návrhov vedeniu spoločnosti

Tieto návrhy boli vo februári 2018 prezentované vedeniu vybranej spoločnosti. Spoločnosť hodnotila celú analýzu veľmi pozitívne, no treba dodať, že niektoré konštatovania považovali za príliš prísne. Vedenie vybranej spoločnosti však súhlasilo, že proces získavania a výberu zamestnancov musí prepracovať a použije pri tomto procese aj zistenia obsiahnuté v tejto bakalárskej práci. Predovšetkým nápad odkazovať všetkých kandidátov na web a analyzovať tieto dáta cez Google Analytics.

Čo sa týka procesu výberu, vedenie spoločnosti vezme do úvahy návrh prezentovaný v kapitole 9.2 a podľa ich vlastných slov vyskúša tento proces pri jednom z výberových konaní a po porovnaní výsledkov s aktuálnym procesom zváži ďalšie kroky.

Najlepšie hodnotila spoločnosť nápad popísaný v kapitole 9.3. Jediným problémom, ktorý v tomto prípade nastáva je to, že firma nemusí mať aktuálne v rozpočte dost' prostriedkov na realizáciu tohoto projektu. Podľa slov riaditeľa spoločnosti sa firma pokúsi nájsť v rozpočte priestor na realizáciu tohoto projektu v druhom kvartáli 2018. Faktom zostáva aj to, že všetky procesy vo firme sa budú s pribúdajúcim časom a rastom firmy meniť a mnohé skutočnosti popísané aj v tejto bakalárskej práci sú predmetom ďalších zmien.

ZÁVER

Cieľom tejto práce bolo v prvom rade spracovať analýzu vybraných personálnych činností vo vybranej firme a navrhnúť odporúčania pre zlepšenie súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov. Aby mohli byť tieto odporúčania navrhnuté, boli v tejto práci najprv zhromaždené teoretické poznatky na téma riadenie ľudských zdrojov, personálnej práce, personálnych činností a špecifik tejto práce v malých podnikoch s využitím mnohých literárnych zdrojov. V ďalšej, praktickej, časti tejto práce potom bolo analyzované riadenie ľudských zdrojov vo vybranom podniku s využitím všetkých dostupných prameňov ako skúmanie rôznych vnútro podnikových dokumentov a rozhovory s kľúčovými predstaviteľmi vedenia spoločnosti vrátane jej riaditeľa.

Touto analýzou bola identifikovaná kľúčová oblasť riadenia ľudských zdrojov, teda personálna činnosť, ktorá má pre firmu momentálne najväčší význam a zároveň najviac ovplyvňuje jej výsledky v oblasti ľudských zdrojov a tou je získavanie a výber zamestnancov, ktorému sa venovala podrobne ďalšia časť analýzy. Zároveň bol určený kritický problém z oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý firma musí riešiť a ním je vysoká fluktuácia zamestnancov obchodného oddelenia. Ďalej bolo zistené, že určitú časť tejto fluktuácie firma nemôže ovplyvniť, pretože vyplýva zo samotného charakteru obchodných pozícií. Spoločnosť sa teda jednak musí prispôbiť aktuálnej situácii a jednak sa musí snažiť riešiť tú časť fluktuácie, ktorej predchádzať môže.

Na základe zistených skutočností boli firme navrhnuté tri odporúčania. Prvým z nich bolo rozdielne rozloženie plánovaného rozpočtu na náborové aktivity, pripravený návrh by mal zefektívniť využívanie týchto kanálov a zároveň splniť plány pokrývania potreby nových zamestnancov. Ďalší návrh sa týkal zjednodušeného výberového procesu, ktorý by mal firme dať potrebný obraz o uchádzačoch o zamestnanie a zároveň celý proces zrýchliť a zefektívniť. Tretí a posledný návrh sa týkal vytvorenia e-learningového systému pre adaptáciu nových zamestnancov, ktorý by ušetril túto prácu vedúcim pracovníkom v obchodných tímoch. Všetky návrhy boli predstavené vedeniu spoločnosti, ktoré tieto návrhy prijalo a rozhodlo sa nimi zaoberať a možno ich aj v budúcnosti aplikovať.

Vypracovanie tejto práce bolo veľkým prínosom pre autora tejto práce, ktorý zároveň dúfa, že bude rovnakým prínosom aj pre vybranú spoločnosť.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Monografie

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, xxvi, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- 2) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 3) BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- 4) BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.
- 5) CLEGG, Brian, 2005. *Vedení pohovoru*. 1. vyd. Brno: CP Books, 94 s. ISBN 80-251-0616-0.
- 6) DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- 7) DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- 8) DRDLA, Miloš a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmě: reengineering : jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press, 2001, xii, 145 s. Business books. ISBN 80-7226-411-7.
- 9) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 10) KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, Manažer, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- 11) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- 12) KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 2014, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

- 13) KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 14) MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- 15) SCOTT-LENNON, Frank. *Hodnocení*. Praha: Portál, 2007, 99 s. Management do kapsy. ISBN 978-80-7367-216-4.
- 16) ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, Manažer, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 17) TEE, Rebecca, 2005. *Připravujeme životopis: jak zvýšit své šance na získání zaměstnání, o které se ucházíte*. Praha: Ekopress, 130 s. ISBN 80-86119-93-9.
- 18) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- 19) WIMMERS, Julia. *HR marketing - from job advertising to employer branding*. München: GRIN Verlag, 2009, 23 s. ISBN 978-3-640-44934-7.

Právní předpis

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

Internetové zdroje

- 1) About LinkedIn [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://about.linkedin.com>
- 2) ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketing-mix v personalistice* [online]. 2005 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- 3) CHAFFEY, Dace. *10 reasons you need digital marketing strategy in 2018* [online]. 2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy/>
- 4) Na GDPR se připravuje přes 80 procent českých firem [online]. 2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/internet-a-pc/bezpecnost/465177-na-gdpr-se-pripavuje-pres-80-procent-ceskych-firem.html>
- 5) ŠIMEČKOVÁ, Sára. *Headhunter – tak trochu jiný personalista?* [online]. 2013 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.jdipracovat.cz/headhunter-tak-trochu-jiny-personalista>

- 6) ŠTĚRBA, Martin. *Pouze polovina personalistů používá při náboru marketing* [online]. 2016 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/marketing/c1-65162090-pouze-polo-vina-personalistu-pouziva-pri-naboru-marketing>
- 7) Zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Interné zdroje

Interview s finančním manažérem vybrané společnosti

Interview s obchodním ředitelem vybrané společnosti

Interview s office manažérkou vybrané společnosti

Interview s ředitelem vybrané společnosti

Interview s ředitelem výroby vybrané společnosti

Interné dokumenty vybrané společnosti 2017

Interné dokumenty vybrané společnosti 2018

Webové stránky vybrané společnosti

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 2 Cyklus riadenia pracovného výkonu</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 3 Vývoj výsledku hospodárenia vybranej firmy.....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 4 Vývoj mzdových nákladov a počtu zamestnancov spoločnosti</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 5 Organizačná štruktúra</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 6 Dôvody odchodov zamestnancov obchodného oddelenia</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 7 Dáta o nábore zamestnancov za rok 2017</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 8 Výsledky motivačného dotazníka, otázka 4</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 9 Výsledky motivačného dotazníka, otázka 6</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 10 Pomer nákladov na náborové kanály</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 11 Pomer úspešnosti náborových kanálov</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 12 Pôvod prijatých uchádzačov</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 13 Výberové konania 2017</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 14 Úspešnosť uchádzačov vo výberovom konaní</i>	<i>60</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 Čomu čelí personálny útvar.....</i>	<i>13</i>
<i>Tab. 2 SWOT analýza vybranej spoločnosti.....</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 3 Vybrané ekonomické ukazovatele spoločnosti.....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 4 Vývoj počtu zamestnancov a fluktuácie v jednotlivých oddeleniach.....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 5 Plánovaný počet zamestnancov.....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 6 Popis pracovnej pozície v inzeráte.....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 7 Ekonomický pohľad na náborové kanály.....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 8 Návrh rozpočtu na náborové kanály 2018.....</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 9 Návrh výberového procesu.....</i>	<i>65</i>