

# **Personální politika společnosti Viessmann ve vztahu k vytváření vlastního image a zvyšování ekonomické prosperity**

Bc. Radka Konopásková

---

Diplomová práce  
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok: 2005/2006

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Radka KONOPÁSKOVÁ  
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a marketing  
Téma práce: Personální politika firmy Viessmann ve vztahu  
k vytváření vlastního image a zvyšování ekonomické  
prosperity

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zhodnoťte význam personálního řízení a proveďte průzkum současných trendů.
- Definujte úkoly personálního plánování a formulujte jeho základní problémy.

### II. Praktická část

- Zhodnoťte současnou personální strategii společnosti Viessmann, spol. s r.o.
- Definujte problémy personální politiky společnosti Viessmann, spol. s r.o.
- Navrhněte možná opatření pro zlepšení současné situace a vyčíslete jejich ekonomickou náročnost.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BAY, Rolf H. Úspěšný cílový management. 1.vyd., Praha: Grada, 1997. 159 s. ISBN 80-7169-360-X
- [2] KAVAN, Michal. Každému šanci (aneb personalista dnes). Praha: Profess, 1998. 115 s. ISBN 80-85253-23-4
- [3] KOVAŘÍK, František. Prosperita má svůj klíč. Praha: Data Consulting, 1992. 173 s. ISBN 80-900623-0-X
- [4] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9
- [5] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Libor Šnědar, Ph.D.**  
Ústav managementu  
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006

  
doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce „Personální politika společnosti Viessmann ve vztahu k vytváření vlastního image a zvyšování ekonomické prosperity“ se zabývá analýzou personálních činností prováděných ve společnosti Viessmann, spol. s r.o. Práce se nejdříve zabývá problematikou personálního managementu po stránce teoretické. Na tuto část navazuje představení společnosti Viessmann. Analytická část práce je věnována rozboru současného stavu personální politiky ve společnosti. Důraz je kladen především na zhodnocení existující situace a identifikování silných a slabých míst pomocí SWOT analýzy. Další úsek praktické části práce se zabývá návrhem řešení kritických situací v oblasti personální práce. Její součástí je vyčíslení ekonomické náročnosti navrhovaných opatření a postupy implementace zmíněných opatření tak, aby byly prakticky využitelné a v souladu nejen s image firmy, ale i k prospěchu všech zaměstnanců. Práce jasně naznačuje směr, kterým by se měla společnost ubírat a její výsledky budou sloužit vedení společnosti pro zlepšení současné situace v oblasti personální práce.

Klíčová slova: personální politika, personální management, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální strategie, personální audit

## **ABSTRACT**

Dissertation work "Personal policy of the Viessmann company in relation to creating its own image and increasing its economic prosperity" is concerned with HR activities performed in Viessmann, spol. s r.o. This thesis turns to theoretic HR management questions first. This part is followed by the introduction of the Viessmann company. Analytical part of the thesis is dedicated to analysis of the current status of the HR policies in the company. Emphasis is placed on evaluation of the current situation and identification of strong and weak points by means of the SWOT Analysis. Next part is practical and concerns to proposal of the critical situations solutions in a HR management area. It's part is a calculation of the economic costingness of the proposals as well as the steps how to implement these arrangements the way they will by practically usefull and in accordance not only with the company image but to the benefit of all employees as well. This work clari-

fies the way which the company should follow and it's outcome will be used by the company management in the HR management area.

Keywords: staff policy, staff management, human resources management, staff activities, staff strategy, staff audit

**„Má-li firma dojít tam, kam chce, musí znát směr a cíl cesty. Jinými slovy, musí si ujasnit svoji strategii. Vytvářejí ji, vymýšlejí, plánují a realizují lidé. Má-li být však životná, musí být také pro lidi a o lidech.....“**

**Jiří Stýblo**

### **Poděkování**

Touto cestou bych ráda vyjádřila dík všem, kteří mi pomohli realizovat tuto diplomovou práci. Speciální dík patří

**JUDr. Liborovi Šnédarovi, Ph.D.** – za spolupráci a odborné vedení při zpracování diplomové práce

**Manfredovi Bernardovi** – za ochotu poskytnout cenné informace o standardech Viessmann a realizaci personální politiky v mateřské společnosti

**Jitce Platlové** – za podnětné připomínky

**Zaměstnancům společnosti Viessmann, spol. s r.o.** – za ochotu sdělovat své zkušenosti

**Karlovi Klimešovi a Ing. Ludmile Baumannové** – za odbornou pomoc, bez které by nebylo možno tuto práci realizovat

**Zbyňkovi** – za trpělivost

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>7</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>I. 13</b>	
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY PERSONÁLNÍ PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....</b>	<b>14</b>
1.1.1 SOUČASNÉ TRENDY V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČESKÉ REPUBLICE .....	14
<b>1.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 POLITIKA OTEVŘENÝCH DVEŘÍ – OPEN DOOR POLICY .....	17
1.2.2 REALIZACE PERSONÁLNÍ POLITIKY V MALÉM PODNIKU .....	17
<b>1.3 SOCIÁLNÍ POLITIKA .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 BENEFITY NEBOLI ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	19
<b>1.4 PERSONÁLNÍ STRATEGIE .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5 PERSONÁLNÍ AUDIT .....</b>	<b>21</b>
1.5.1 KDY UVAŽOVAT O PERSONÁLNÍM AUDITU VE FIRMĚ?.....	21
1.5.2 ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ PERSONÁLNÍHO AUDITU .....	22
<b>1.6 ZÁKLADNÍ PROBLÉMY SOUČASNÉHO PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>23</b>
<b>1.7 LEGISLATIVA V OBLASTI PERSONALISTIKY.....</b>	<b>24</b>
<b>2 MALÉ PODNIKY .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 CHARAKTERISTIKA POJMU MALÝ PODNIK .....</b>	<b>26</b>
2.1.1 PODNIKOVÁ KULTURA .....	27
2.1.2 PODNIKOVÁ ETIKA A IDENTITA .....	28
<b>2.2 PILÍŘE ÚSPĚCHU FIRMY – EFEKTIVNÍ PRÁCE S LIDMI.....</b>	<b>28</b>
<b>3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 SPECIFIKA JEDNOTLIVÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....</b>	<b>32</b>
3.3.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	33
3.3.2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	34
3.3.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	35
3.3.3.1 Získávání zaměstnanců .....	35
3.3.3.2 Výběr zaměstnanců .....	36

3.3.3.3	Přijímání a adaptace zaměstnanců .....	37
3.3.4	ROZMISŤOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU .....	37
3.3.5	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ .....	38
3.3.6	ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	38
3.3.7	PRACOVNÍ VZTAHY .....	39
3.3.8	STAROSTLIVOST A PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....	40
3.3.9	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	40
3.3.10	SPRÁVA OSOBNÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH ZÁLEŽITOSTÍ A PODNIKOVÝ PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	41
<b>II.</b>	<b>42</b>	
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍ POLITIKY SPOLEČNOSTI VIESSMANN, SPOL. S R.O. ....</b>	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>ZPŮSOB ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ POTŘEBNÝCH PRO ANALÝZU .....</b>	<b>43</b>
4.1.1	STUDIUM A ANALÝZA DOKUMENTACE SPOLEČNOSTI .....	43
4.1.2	ZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ A ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCÍ .....	43
4.1.3	POROVNÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍ OBLASTI VE SPOLEČNOSTI VIESSMANN S JEJÍ MATEŘSKOU SPOLEČNOSTÍ .....	44
<b>5</b>	<b>PROFIL SPOLEČNOSTI VIESSMANN .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1</b>	<b>HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI VIESSMANN .....</b>	<b>46</b>
5.1.1	OBLAST PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI .....	46
5.1.2	IMAGE SPOLEČNOSTI .....	47
5.1.3	NĚKTERÉ EKONOMICKÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI .....	48
<b>5.2</b>	<b>VNITŘNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>49</b>
5.2.1	ANALÝZA PRACOVNÍHO KOLEKTIVU .....	50
<b>6</b>	<b>PERSONÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI VIESSMANN .....</b>	<b>51</b>
<b>6.1</b>	<b>PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE .....</b>	<b>51</b>
<b>6.2</b>	<b>PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ A ZDROJE JEJÍHO POKRYTÍ .....</b>	<b>51</b>
<b>6.3</b>	<b>VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....</b>	<b>52</b>
6.3.1	VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST .....	52
6.3.2	ANALÝZA A POPIS PRACOVNÍCH MÍST .....	53
<b>6.4</b>	<b>ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>53</b>



6.4.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	53
6.4.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	54
6.4.3	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	56
6.4.4	ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	56
<b>6.5</b>	<b>ROZMISŤOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>57</b>
<b>6.6</b>	<b>HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ A ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>57</b>
6.6.1	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	58
<b>6.7</b>	<b>PRACOVNÍ VZTAHY .....</b>	<b>60</b>
<b>6.8</b>	<b>STAROSTLIVOST A PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....</b>	<b>61</b>
6.8.1	PRACOVNÍ DOBA .....	61
6.8.2	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....	61
6.8.3	SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANCŮM .....	62
<b>6.9</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A PERSONÁLNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>63</b>
6.9.1	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	63
6.9.2	PERSONÁLNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	64
<b>6.10</b>	<b>SPRÁVA OSOBNÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH ZÁLEŽITOSTÍ A PODNIKOVÝ PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ .....</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>NÁVRH ŘEŠENÍ KRITICKÝCH ČINNOSTÍ V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI VIESSMANN .....</b>	<b>72</b>
<b>8.1</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ V PERSONALISTICE .....</b>	<b>72</b>
<b>8.2</b>	<b>ANALÝZA A AKTUALIZACE POPISU PRACOVNÍCH MÍST .....</b>	<b>73</b>
<b>8.3</b>	<b>NÁVRH POSTUPU PŘI ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>74</b>
8.3.1	NÁSTUPNÍ POHOVOR S PŘIJATÝM ZAMĚSTNANCEM .....	75
8.3.2	SEZNÁMENÍ SE SPOLUZAMĚSTNANCI .....	75
8.3.3	UVEDENÍ ZAMĚSTNANCE NA JEHO PRACOVNÍ MÍSTO .....	75
8.3.4	URČENÍ MENTORA .....	76
8.3.5	PLÁN ZAPRACOVÁNÍ .....	76
8.3.6	SLEDOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE A PRAVIDELNÁ KONTROLA .....	77
8.3.7	ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ PRŮBĚHU ADAPTACE .....	77
<b>8.4</b>	<b>ÚPRAVA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ A ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>78</b>
<b>8.5</b>	<b>NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO ZAMĚSTNANCE .....</b>	<b>79</b>
<b>8.6</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ V RÁMCI</b>	

NEMATERIÁLNÍHO OHODNOCENÍ .....	81
8.7 DALŠÍ PROBLEMATICKÉ ČINNOSTI V RÁMCI PERSONÁLNÍ POLITIKY SPOLEČNOSTI .....	81
9 VYČÍSLENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ .....	83
ZÁVĚR.....	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
SEZNAM TABULEK.....	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

## ÚVOD

V současné době se lidský kapitál stává klíčovým faktorem k úspěchu. Každou firmu tvoří především lidé, ale tomuto faktu nebyla v minulosti věnována taková pozornost, jakou by si zasloužil. V popředí stála technologie, ostatní zdroje a řízení jiných procesů. Majitelé firem a vedoucí pracovníci si neuvědomovali, jak důležité jsou pro ně lidské zdroje. O potřebě řešení problematiky efektivního využívání lidských zdrojů v dnešní době svědčí především to, že lidé jsou považováni za konkurenční výhodu každé firmy, protože jsou to právě oni, kteří jí pomáhají zdolávat nelehký boj s konkurencí.

Lidé jsou největším bohatstvím firmy a personalistika dnes hraje velmi důležitou roli v plánování firemní podnikatelské strategie. Vedení malých podniků soustřeďuje svoji pozornost v první řadě na prodej, a personální práce a pracovní síly jsou nedoceňovány, a to i přes to, že se pro vedoucí zaměstnance značně rozšířily možnosti, jak se naučit správné personální práci. Každý podnik by měl mít svoji personální politiku a personální strategii. Jednou z důležitých oblastí této strategie je i motivace lidských zdrojů k pracovní činnosti. Jak dosáhnout toho, aby pracovníci měli svoji práci rádi a vykonávali ji co nejlépe? Jaký motivační a hodnotící systém uplatnit? Jakým způsobem získat kvalifikované uchazeče? Jak si udržet dlouhodobě výkonné zaměstnance a zamezit jejich odchodům do konkurenčních firem?

Cílem této práce je zhodnotit současnou personální situaci ve firmě Viessmann, spol. s r.o., definovat její hlavní problémy a vypracovat návrh na zlepšení v souladu s celkovým image a personální strategií koncernu Viessmann. K vypracování diplomové práce, především její teoretické části, jsem využila odborné knihy, časopisy a interní materiály společnosti. Při zpracování diplomové práce jsem měla výhodu, že prostředí firmy dobře znám a že jsem měla přístup ke všem potřebným informacím.

Pro smysluplné vypracování návrhu bylo nutné se nejdříve věnovat celé problematice po stránce teoretické, a to postupně od obecných pojmů až po užší teoretickou konkretizaci jednotlivých personálních činností a nástrojů personálního řízení, aby byl vytvořen základ pro praktickou část diplomové práce.

Praktická část diplomové práce si klade za cíl seznámit čtenáře se současným stavem personální politiky ve společnosti. Nejprve se zabývá analýzou současného stavu, na kterou je

navázáno zhodnocení existující situace. Zde jsou identifikovány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti v dané oblasti.

Další úsek praktické části práce se zabývá návrhem řešení kritických situací v oblasti personální práce. Její součástí je vyčíslení ekonomické náročnosti navržených opatření a jsou zde navrženy postupy implementace zmíněných opatření tak, aby byly prakticky využitelné a v souladu nejen s image firmy, ale i k prospěchu všech zaměstnanců.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY PERSONÁLNÍ PRÁCE

## 1.1 Personální práce a personální management

Pojem personální práce je nejobecnějším označením personální činnosti a v současné době bývá spíše nahrazován termínem řízení lidských zdrojů. Patří k nejdůležitějším oblastem podnikového řízení a velmi často bývá vedením společností značně podceňován. Personální práce se zabývá člověkem jako pracovní silou, jeho pracovními schopnostmi a výkony, chováním, přizpůsobováním a vztahem k podniku, a je základem řízení celého podniku. V dnešní době, kdy jsou kladeny mimořádné nároky na kvalitu řízení společností, se stává personální management velmi významnou oblastí podnikového řízení.

Hlavním úkolem podnikového řízení je, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu a dosahoval žádoucího zisku a aby se jeho výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly.<sup>1</sup>

K tomu, aby tohoto bylo dosaženo, přispívá i značnou mírou personální práce v podniku. Mezi její hlavní a nejdůležitější úkoly patří:

- Personální plánování a vedení personální agendy
- Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců, ukončování pracovních poměrů
- Hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců
- Péče o zaměstnance a pracovní vztahy

### 1.1.1 Současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů v České republice

Oblast řízení lidských zdrojů a personalistiky byla v České republice v posledních desetiletích velmi opomíjenou oblastí. Ztratila velmi dobrou pověst a vysokou předválečnou prestiž. Během posledních desetiletí ztrácela personalistika u nás kontakt s vývojem ve světě a došlo i k tomu, že bylo zapomenuto téměř vše, co v této oblasti existovalo v našich předních podnicích před válkou, kdy česká personalistika patřila ke světové špičce. Bohužel je skutečností, že v řadě českých podniků a firem je dodnes personální práce nedoceňována a mnohdy se nachází na úrovni pouhé personální administrativy.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 17 s. ISBN 80-247-0602-4

Doba porevoluční přinesla s příchodem zahraničních společností na český trh nové trendy. Služba zákazníkovi se opět stala imperativem. A s tím začalo platit: kdo bude mít lepší zaměstnance, získá i více zákazníků. Chceme-li se ve firmě přesvědčit, jak je schopna naplnit strategii jejího managementu, musíme se nejdříve zeptat zaměstnanců, co je smyslem jejich práce. Nové začalo být i to, že změnou myšlení začali docházet i manažeři pracující v oblasti lidských zdrojů. I oni totiž mají své zákazníky - od vlastníků přes management firmy až po jednotlivé zaměstnance. V současné době dochází také stále více k posílení práce personalistů - snaží se rozumět oboru podnikání a lidem v něm, stávají se spoluvůdci strategie firmy, jsou členy nejužšího vedení společnosti.

Strategie lidských zdrojů vtiskuje v době hledání a posilování konkurenceschopnosti práci s lidmi výrazně podnikatelský charakter, směřující k tvorbě a navyšování přidané hodnoty. Společné firemní hodnoty, vize a cíle vyžadují společné síly. Není-li ve firmě personální management (jak tomu bývá v malých a některých středních podnicích) pak je to ještě markantnější. Všechnu péči a vedení lidí přebírá právě výkonný management. V čem jsou základní strategické úkoly v oblasti práce s lidskými zdroji v současných podnicích? Firemní strategie může mít mnoho podob, ale důležité je vytvořit ve firmě určitého ducha, stav myšlení, aby se úkoly dostaly do hlav a povědomí všech zaměstnanců firmy.

Nesmírně důležitým se stává také budování a zajištění aktivující firemní kultury, v níž se vytvářejí hodnoty pro všechny zúčastněné partnery - například vytvářením podmínek pro vznik inovací, profesním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, otevřením prostoru pro šíření a výměnu myšlenek ("vřeni" intelektuálního kapitálu), uplatněním výkonově orientovaného systému stimulace a motivace.

Velkým trendem současné doby je také nárůst finančního objemu, které společnosti v posledních letech nabízejí svým zaměstnancům ve formě zaměstnaneckých výhod. Nadstandardní délka dovolené, firemní vozy, mobilní telefony a další benefity se staly nedílnou složkou pracovního poměru. Nové zaměření, směr a náplň je zaznamenána i v přípravě odborníků v oblasti studia personálního řízení a managementu na vysokých školách a univerzitách a vzniklo také mnoho poradenských a konzultačních společností.

## 1.2 Personální politika

Každý malý podnik má mít promyšlenou koncepci své personální práce. Tato koncepce tvoří personální politiku firmy, se kterou jsou seznámeni všichni zaměstnanci a dbají na

její dodržování. Personální politika firmy určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast jako celek, rozpracovává je do jednotlivých dílčích oblastí a stanovuje nejen cíle personální práce, ale i zásady a způsoby její realizace. Dále definuje a vymezuje, jak bude firma postupovat při realizaci své personální strategie a stanoví pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Také shrnuje základní principy a hodnoty organizace, týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy předpokládaného přístupu manažerů při řešení personálních záležitostí.

Personální politika v malých firmách, kde se všichni zaměstnanci znají, musí být zcela otevřená a zaměstnanci musí být informováni o všem, co má nějaký dopad na jejich práci a postavení ve firmě, je nutné aby zaměstnanci věděli, jak je celý systém naladěn. Personální politika, která je srozumitelná a přijatelná pro všechny zaměstnance, má pro úspěšnou existenci malého podniku velký význam: vazby mezi zaměstnanci jsou přímé a pevné, procesy rozhodování jsou jasné a srozumitelné, klima v podniku je klidné, konflikty na pracovišti jsou minimalizovány a pracovníci mají pocit jistoty a perspektivy.

Hlavním cílem personální politiky společnosti je také zajištění kvalifikovaného personálu a vytvoření co nejlepších pracovních podmínek pro každého zaměstnance, které vybízí k vynikajícím výkonům s maximální snahou vyhovět požadavkům zákazníků. Jasná personální politika posiluje důvěru k organizaci, zvyšuje motivaci a přispívá k růstu výkonu.

Pokud tato politika chybí, nastupuje na její místo často i politikaření, vedoucí k poklesu spolupráce, růstu neproduktivních konfliktů a sklonu zaměstnanců působit proti zájmům organizace. Zatímco řízení se snaží přimět lidi něco dělat, vedení se snaží přimět lidi chtít něco dělat. Celé prostředí malého podniku předurčuje postavení jeho zaměstnanců, kteří přestávají být podřízenými svého nadřízeného, ale jsou opravdu spoluzaměstnanci v podstatě tohoto slova samotného. Efektivnost dané politiky je nutné sledovat – diskusemi se zaměstnanci, analýzou problémů, které se v průběhu objeví, a běžným chodem podniku. Pokud manažer nebo vedoucí zjistí, že nefunguje správně, je nutné ji upravit.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 1.vyd. Praha:Grada, 2002. 277 s. ISBN 80-247-0469-2



### 1.2.1 Politika otevřených dveří – open door policy

V posledních odstavcích předcházející kapitoly jsme se velmi blízce dotkli specifického manažerského nástroje či systému, tzv. open door policy – politiky otevřených dveří, která je považována za velmi efektivní a pro firmu prospěšnou. Přiblížíme si tento moderní nástroj podrobněji.

Základním cílem politiky otevřených dveří je podpora diskuse o otázkách týkajících se práce, a to kdykoliv a mezi jakýmkoliv zaměstnancem a vedoucím. Tato politika představuje neformální postup při řešení pracovních neshod a svárů, je základem pro vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a zakládá se na jistotě, že všichni pracovníci mohou v jejím duchu s otevřeností přistoupit k vedoucímu bez obavy z odvetných opatření. Co je potřebné pro úspěšné fungování politiky otevřených dveří?

Zodpovědnost vedoucího: buďme k dispozici, pro všechny přístupní a uvolnění, získávejme fakta, pátrejme obezřetně, poskytujme informace, buďme taktní a jednejme s rozvahou a ihned, zvažme důsledky našich rozhodnutí a uznávejme své chyby.

Zodpovědnost zaměstnanců probíhá prostřednictvím zásad: buďme otevření k našim nadřízeným a věrme jim, buďme upřímní a využívejme politiky otevřených dveří, ta slouží k prodiskutování všech problémů a námětů. Za její využívání nebudeme diskriminováni nebo penalizováni.

Vedoucí i pracovníci sdílejí rovnocenně vnitřní odpovědnost za vytváření pozitivních pracovních vztahů, každý se musí vnitřně zavázat k otevřenosti a čestnému dialogu s cílem vzájemného užitku. Důležité také je, aby všichni pracovníci vnímali politiku otevřených dveří jako neformální proces využívaný pro řešení pracovních otázek a aby všichni jednali dle základního principu – jednej vždy tak, jak chceš, aby ostatní jednali s tebou.

### 1.2.2 Realizace personální politiky v malém podniku

Každý manažer by si měl být vědom toho, že značná část úspěchu závisí na lidech, kteří v podniku působí, a proto je třeba se vzdělávat a odborně rozvíjet i v oblasti práce s lidmi. Je faktem, že ne všechny personální činnosti musí zajišťovat podnik sám, ale že může využívat specializované firmy či jednotlivce. Dost často manažeři konstatují, že personální práce u nich nemá význam, protože mají malý počet zaměstnanců. Obecně lze ovšem říci, že personální práce již začíná v tom okamžiku, kdy má firma prvního zaměstnance. Jednot-

livá pravidla tvořící personální politiku jsou v praxi v podobě určitého souboru opatření, kterými se podnik snaží ovlivňovat oblast práce a zaměstnanců, přes která se snaží usměrňovat chování a jednání lidí tak, jak je třeba pro efektivní dosahování cílů podniku. Personální politika musí být dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a srozumitelná pro zaměstnance, kteří by ji měli přijmout a respektovat a maximálně se s ní ztotožnit.

### 1.3 Sociální politika

Cílem sociální politiky je vytváření podmínek pro úspěšné realizování personální politiky a také pro pracovní spokojenost zaměstnanců. Sociální politika by měla být chápána jako jistý podpůrný systém personální práce, který zajišťuje vhodné podmínky pro pracovní činnost v širokém slova smyslu, snaží se o stabilizaci zaměstnanců a o identifikaci s jimi vykonávanou prací a podnikem vůbec. Sociální politika je souhrnem specifických opatření a činností, zaměřených na vytváření příznivých vnitřních i vnějších podmínek pro optimální rozmisťování a efektivní využívání pracovních sil. Sociální práci usilujeme o všestranný rozvoj člověka chápaného nejen jako zaměstnance, ale také jako člověka – jedinečnou osobnost.

V podmínkách malého a středního podniku je snazší se přiblížit sociálním potřebám zaměstnanců, a to především z důvodu bližších vzájemných vztahů, lepšího vzájemného poznání mezi vedoucím a zaměstnanci. Na druhé straně pro menší podnik představuje realizace sociální politiky relativně vyšší náklady než pro podnik velký, a proto musí pečlivě zvažovat, do jakých oblastí sociální politiky omezené prostředky vložit. Podnik, který nabízí pevně zakotvený a silný systém sociální politiky je určitě atraktivním zaměstnavatelem a dostává se do povědomí potencionálních zaměstnanců, konkurentů a dalších subjektů v pozitivním světle, stoupá také jeho hodnota na trhu práce.

Oblasti zájmu sociální politiky můžeme roztřídit na ta opatření a činnosti, které jsou zaměřené na vytváření vnitřních a vnějších podmínek:

Opatření a činnosti zaměřené na vytváření vnitřních podmínek:

- zdokonalování pracovního prostředí a podmínek práce,
- zlepšování bezpečnosti a hygieny práce a rozvoj zdravotní péče o zaměstnance,
- účast zaměstnanců na podnikovém stravování,

- péče o sociální pracovní prostředí (vztahy mezi zaměstnanci)
- rozvoj osobnosti zaměstnanců.

Opatření a činnosti zaměřené na vytváření vnějších podmínek:

- zlepšování podmínek bydlení a ubytování zaměstnanců,
- zlepšování podmínek pro kulturní, sportovní a jinou zájmovou činnost zaměstnanců,
- zabezpečení vhodné dopravy do zaměstnání,
- organizace podnikových služeb pro zaměstnance,
- péče o bývalé zaměstnance podniku (důchodce),
- podpora aktivního odpočinku zaměstnanců apod.

Celý systém podnikem poskytované sociální péče může představovat jistě nemalé finanční nároky, které ovšem nesmíme chápat jako neracionálně vynaložené finanční zdroje. Není to pouze náklad, ale skutečná investice do budoucnosti, která by se měla projevit v kvalitně vykonávané práci i produktivitě. To ovšem za podmínky, že systém sociální politiky je konkrétně směřován a respektuje konkrétní podmínky podniku. Efektivnost sociální práce může být zpochybněna, je-li sociální politika podniku prováděna plošně, není-li orientována na pracovní činnosti a nepůsobí tedy na podmínky práce a iniciativu zaměstnanců, je-li nárokována u všech zaměstnanců bez rozdílu, je-li některými neustále zneužívána a některými naopak vůbec nevyužita.

### **1.3.1 Benefity neboli zaměstnanecké výhody**

Nejen peníze řadíme mezi odměny zaměstnancům za jejich odvedenou práci, ale také tzv. benefity neboli zaměstnanecké výhody, které mají často silnou moc semknout zaměstnance se společností, získat ho na stranu firmy a získat takto pevnější půdu pro účinné personální řízení. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány podnikem zaměstnancům zpravidla pouze za to, že jsou u něj v zaměstnaneckém poměru. Není to tedy odměna za odpracovanou dobu, výkon a pracovní podmínky. Jedná se ovšem o podpůrné nástroje pro snazší realizaci personální politiky. Benefity se poskytují v určitých případech plošně, v jiných se přihlíží k funkci, postavení zaměstnance v podniku, k době zaměstnání, atd. Velké podniky mohou zpravidla nabízet více zaměstnaneckých výhod než podniky malé a často svým zaměstnan-

cům umožňují i výběr z různých výhod. Ovšem i malé podniky se snaží v této oblasti nezaostávat a jako zaměstnanecké výhody mohou nabízet např. poukázky na stravování či přímo dotované stravování, parkoviště pro zaměstnance, příspěvky na oděv, vzdělávání, kulturní či sportovní akce, důchodové pojištění, podnikové půjčky, firemní vozy, hrazení nákladů na telefonování atd.

Zaměstnanecké výhody podnik poskytuje svým zaměstnancům ze své iniciativy s cílem získávat a stabilizovat žádoucí zaměstnance, získat jejich loajalitu, přispět k lepšímu pracovnímu a podnikovému klimatu a image.

## 1.4 Personální strategie

Personální strategie se týká dlouhodobých cílů v oblasti personální práce podniku, obsahuje metody, jak těchto cílů dosáhnout a je ovlivněna celkovou strategií podniku. Lze ji také charakterizovat jako základní záměr společnosti v oblasti využití lidských zdrojů sloužící k dosažení dlouhodobých firemních cílů, která vychází ze strategického plánu společnosti, protože je jedním ze základních nástrojů pro jeho dosažení. Personální strategie definuje záměry organizace pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se dařilo dosahovat cílů organizace. Formulování personální strategie vyžaduje odpovědět na tři základní otázky: kde se právě nacházíme - kde chceme být za rok, za dva, za tři - jak se tam dostaneme. Každý podnik by měl být zakládán s určitým podnikatelským záměrem a s vytýčením podnikatelské strategie. K tomu, aby mohl vytýčených cílů dosáhnout, je třeba zajistit vedle finančních a materiálových zdrojů také zdroje lidské a stanovit personální strategii. Jejím cílem by mělo být: vytváření pozitivní podnikové kultury - získávání kvalifikované pracovní síly v souladu a s potřebami firmy - vytváření předpokladů pro maximální využití schopností zaměstnanců.

Cílem personální strategie každé firmy musí být podpora obchodní strategie firmy. Vedoucí činnost společnosti je tak navržena podle vzorce, který zajišťuje zájem o společnost jako zaměstnavatele, jakož i získávání a udržování těch správných zaměstnanců. Klíčovými oblastmi kompetencí jsou definovány v souladu s aktuálními a budoucími podnikatelskými požadavky.

Na druhé straně na personální strategii navazuje personální politika, zaměřená na vlastní realizaci strategie a personální postupy definující kroky jednotlivých procesů v oblasti personálního řízení. Společnost se strategicky nachází ve vztahu firemní kultury a perso-

nální strategie preferující týmovou odměnu za týmovou práci zaměstnanců a především motivací, tedy strategie diferenciacce a expanze. V oblasti firemní kultury a personálního plánování rozlišujeme strategie nákladovou a strategie bezpečnosti.

Vytvoření kvalitní, dlouhodobé a přesvědčivé strategie řízení lidských zdrojů je systematická práce, která stmeluje lidi, odhaluje jejich nevyužitý potenciál a možnost postupu.

## **1.5 Personální audit**

Personální audit je termín, s nímž se setkáváme stále častěji. Personální audit analyzuje aktuální situaci v oblasti lidských zdrojů ve firmě. Slouží k identifikaci potenciálu jednotlivých zaměstnanců i týmů, k poznání jejich motivačních struktur, ke stanovení jejich rozvojových možností a ke vzájemnému porovnání jednotlivých zaměstnanců v různých oblastech. Výsledkem je zjištění, kde jsou silné a slabé stránky společnosti, kde má své klady a nedostatky. Kam cíleně směřovat změny. Personální audit umožní srovnání současného stavu s požadovaným.

### **1.5.1 Kdy uvažovat o personálním auditu ve firmě?**

Když je třeba objektivně zmapovat stav lidských zdrojů ve firmě a jeho potenciál, slouží především jako srovnávací kritérium (optimální obsazení pracovních pozic, optimální hodnocení a odměňování, nastavení spravedlivého a objektivnějšího pohledu na lidské zdroje ve firmě), při potřebách restrukturalizace a optimalizace společnosti nebo jejích částí, při zavádění personálního řízení do firmy a nastavování personálních procesů, při úvahách o investicích do rozvoje zaměstnanců (analýza rozvojových potřeb personálu), v případě, že firma má potíže díky personálu a personální atmosféře ve společnosti realizovat své záměry. Lidé jsou nejdůležitějšími zdroji rozvoje organizace. Účinným příspěvkem k úspěšnému řízení jakékoliv firmy se na základě praktických zkušeností jeví nezávislé odborné posouzení metod a forem, které organizace používá při práci s lidmi. Součástí takového procesu je rovněž posuzování strategie, taktiky a výsledků dosažených firmou v oblasti, v jejímž centru pozornosti jsou lidé - tedy v řízení lidských zdrojů. Personální audit není

totožný s kontrolou a jeho smyslem není přistihnout někoho při chybách a nedostatcích, ale najít nové příležitosti pro rozvoj a zlepšení auditovaných objektů a podniku jako celku.<sup>3</sup>

Personální audit by měl dát vedení organizace odpovědi na tyto otázky:<sup>4</sup>

- je správa společnosti (procesy, vztahy, struktury) účelná a účinná?
- má management o řízení společnosti dostatek spolehlivých informací?
- jsou efektivně využívány všechny zdroje, které má společnost k dispozici?

V posledních letech jsou pro firmy mnohem dostupnější nové technologie než lidské zdroje. Kvalitní lidi a týmy si na trhu firma nekoupí, ty si musí sama vychovat k obrazu svému. A to trvá roky. Je velmi náročné vychovat špičkového technika, obchodníka, asistentku, a je nutností se ptát: Jaké požadavky budou na zaměstnance kladeny například v roce 2010? Jaké vědomosti, dovednosti a postoje si budou muset osvojit? Jaké nové potřeby se u nich objeví? Jakým konkurenčním nabídkám bude firma na trhu práce čelit? Čím si kvalitní lidi udrží? Čím je bude motivovat? Jaké styly vedení lidí a řízení přinesou nejvyšší efektivitu? Nejen na tyto otázky, ale i na mnoho dalších by měl odpovědět personální audit.

### 1.5.2 Organizační zabezpečení personálního auditu

Provedení personálního auditu se neobejde bez vstřícného přístupu ze strany jeho účastníků. Předpokladem úspěšného manažerského auditu je proto jeho vhodná a včasná komunikace a profesionální provedení. Úspěšný personální a manažerský audit musí vždy účastníky auditu včas informovat, sdělit jim závěry auditu a pozitivně je motivovat. Dále musí zabezpečit a jasně deklarovat přísnou důvěrnost personálních a dalších informací plynoucích z auditu a musí zabezpečit odpovídající podmínky pro audit (čas, prostory apod.).

Na které personální činnosti se například může audit zaměřit? Na personální činnosti, které vyplývají ze získávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců, na činnosti zaměřené na

---

<sup>3</sup> GREGAR, Aleš. *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Brno: Vysoké technické učení v Brně, 1999. 151 s. ISBN 80-214-1500-2

<sup>4</sup> GREGAR, Aleš. *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Brno: Vysoké technické učení v Brně, 1999. 151 s. ISBN 80-214-1500-2

stávající zaměstnance (jako např. vzdělávání, kariérové plány, následnictví, hodnotící a motivační systémy) a na personální činnosti vyplývající z odchodu stávajících zaměstnanců (pohovory a poradenství pro odcházející zaměstnance).

## **1.6 Základní problémy současného personálního plánování**

Odborníci tvrdí, že většinu neúspěchů při aplikaci moderních metod řízení zavinili sami manažeři. Buď nevhodnou aplikací, nebo pro nové myšlenky nezískali potřebnou podporu kolegů, ale i nadřízených a podřízených. Ve velkém množství firem nemá většina zaměstnanců ani ponětí o tom, kam jejich firma směřuje, nedostává se jim žádné odezvy na jejich výkon. Úspěšnému rozvíjení oblasti personálního plánování a budování strategie řízení lidských zdrojů stojí v cestě:

### **Omezená schopnost managerů:**

- jasně definovat strategii firmy a z toho vyplývající personální strategii,
- určit priority a postupy v řešení personálních aktivit a vytvářet nástroje, které by podporovaly výkonnost a motivaci,
- systematicky podporovat řízení lidských zdrojů a s tím spojené veškeré personální činnosti,
- připustit, že beze změn v řízení nelze zdokonalovat schopnosti zaměstnanců

### **Omezená schopnost personalistů:**

- jasně definovat personální strategii podniku a vyhodnocovat její přínos,
- vytvořit podmínky v závislosti na výkonech zaměstnanců,
- prosadit své názory a návrhy vedení společnosti a převzít odpovědnost za růst personálu.

### **Omezená ochota zaměstnanců:**

- k dalšímu osobnímu rozvoji a k převzetí odpovědnosti,
- důvěřovat v perspektivu podniku, neklást bariéry v komunikaci a tvořivě rozvíjet svoji práci.

## 1.7 Legislativa v oblasti personalistiky

V posledních desetiletích probíhá proces zásadní přeměny společenských vztahů, které řetězově vyvolávají další změny. Tyto změny se bezprostředně dotýkají pracovněprávních vztahů a celé uplynulé období se promítaly do Zákoníku práce a ostatních právních norem upravujících tyto vztahy. Politické, společenské a hospodářské změny po roku 1990 si nevyhnutelně vyžádaly změnu celého právního pořádku, pracovní právo nevyjímaje. Právní úprava pracovněprávních vztahů se postupně přizpůsobovala tržní ekonomice. Důležitou úlohu při těchto změnách sehrála mezinárodní hlediska v souvislosti s přípravou vstupu České republiky do Evropské unie.

Sociálně-ekonomická práva občanů jsou definována ve **Všeobecné deklaraci lidských práv** (*The Universal Declaration of Human Rights*), přijaté valným shromážděním OSN v roce 1948, která zahrnuje práva na shromažďování, uznání lidské důstojnosti, rovnosti mužů a žen, na svobodný rozvoj osobnosti, svobodnou volbu povolání, spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky, ochranu proti nezaměstnanosti, nárok na spravedlivou a uspokojivou odměnu za práci a pod.

Práva zaměstnanců upravuje **Evropská sociální charta**, přijatá Radou Evropy v roce 1961. Ta zahrnuje právo na kolektivní vyjednávání, právo zaměstnaných žen na ochranu v mateřství, právo na poradenskou službu při volbě zaměstnání, právo postižených na zapojení se do společnosti, na vyšší odměnu za práci přesčas a jiné. Nové směrnice ES upravující oblast pracovněprávních vztahů se ve svých preambulích již výslovně odvolávají na Chartu základních sociálních práv zaměstnanců a jsou přijímány k jejímu naplnění. Jedná se především o směrnice upravující oblast rovných příležitostí pro muže a ženy, směrnice upravující oblast pracovního práva a pracovních podmínek a směrnice v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dalším důležitým dokumentem je **Listina základních práv a svobod** (vyhlášena jako ústavní zákon ČR v roce 1991).

Práva, povinnosti, podmínky, úlohy zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti práce a zaměstnávání občanů v České republice legislativně upravují následující právní akty:

- ⇒ Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, v platném znění,
- ⇒ Zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění,
- ⇒ Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění,



- ⇒ Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, v platném znění (upravuje poskytování mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely)
- ⇒ Nařízení vlády č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě, v platném znění
- ⇒ Zákon č. 218/2002 Sb. o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon - účinný od 01. 01. 2007)
- ⇒ Nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, v platném znění
- ⇒ Hygienické předpisy Ministerstva zdravotnictví ČR

Všechny právní normy upravující pracovněprávní vztahy jsou součástí personalistiky, je nevyhnutelné je dodržovat a neustále sledovat jejich změny. Je zřejmé, že se tyto právní normy budou dále měnit v důsledku aproximace práva s Evropou unií.

## 2 MALÉ PODNIKY

### 2.1 Charakteristika pojmu malý podnik

Definovat pojem „malý podnik“ není tak snadný úkol. Většina autorů se shodne na jednotlivých kritériích (počet zaměstnanců, obrat, celková hodnota aktiv), hodnoty se ovšem liší.

Malý podnik je podle definice Evropské komise ten, který:<sup>5</sup>

- Má méně než 500 zaměstnanců
- Jeho obrat nepřesahuje 10 mil. EUR za rok
- Jeho platební bilance nepřevyšuje 10 mil. EUR

Malé podniky se v České republice výrazně podílejí na tvorbě HDP, zaměstnávají značný podíl z celkového počtu zaměstnanců, absorbují pracovní sílu a jsou schopny vytvářet pracovní příležitosti rychlejším tempem než podniky velké. Malé podniky jsou také významným zdrojem inovací v důsledku jednodušších organizačních struktur, větší univerzálnosti výzkumných zaměstnanců a jejich viditelnější iniciativy.<sup>6</sup> Tvoří také důležitou konkurenci velkým podnikům, na rozdíl od nich jsou citlivější ke změnám, rychlejší a pružnější, přizpůsobují se rychleji výkyvům trhu, protože to pro ně znamená udržení se nebo zánik.

Malé podniky se ovšem také potýkají s mnoha problémy. Na straně výroby jde o omezený přístup k úvěrům od bank, neznalost trhu, nesnadné získávání a udržení si zaměstnanců. Na straně odbytu je to velká konkurence a špatná vymahatelnost pohledávek. Být zaměstnancem v malém podniku přináší některé výhody i nevýhody. Mezi světlé stránky lze zařadit osobní přístup a atmosféru důvěry či práci v malých skupinách. Ke stinným stránkám patří menší jistota pracovního místa, menší rozsah zaměstnaneckých výhod, přizpůsobování pracovní doby dle množství zakázek, minimální investice do vzdělávání a rozvoje a téměř neexistující vyhlídky na postup.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. 11-12 s. ISBN 80-7261-097-X.

<sup>6</sup> BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. 1 vyd. Praha: Grada 2002. 40 s. ISBN 80-7169-232-8

<sup>7</sup> KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 207 s. ISBN 80-7179-389-2

### 2.1.1 Podniková kultura

Podniková kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání zaměstnanců, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.<sup>8</sup> Je dána souborem znaků, zvyklostí a tradic, hodnot a norem, projevujících se v charakteristických formách chování zaměstnanců. Svou roli hraje všude tam, kde je třeba, aby zaměstnanci dodržovali určité standardy pracovního chování přispívající k dlouhodobým cílům organizace. Firemní kultura je ovšem také souborem znaků, jimiž organizace působí na své zaměstnance, na zákazníky, je důležitou součástí řídicího procesu a záleží jen na managementu firmy, jakým způsobem ji prezentuje. Jejím vyjádřením je rovněž úprava a čistota okolí organizace, úprava pracovních prostor a zařízení, úprava firemní dokumentace. Součástí podnikové kultury je také logo.

Podniková kultura se projevuje ve třech úrovních:

- 1) vize, ideje, hodnoty, představy o firmě, o pracovnících, o mezilidských vztazích a o vztahu podniku k jiným subjektům, které jsou sdíleny většinou zaměstnanců,
- 2) systém norem, zásad, pravidel a standardů chování a jednání, používaných v podniku, které jsou respektovány většinou zaměstnanců,
- 3) systém symbolů, vnějších znaků, architektury, způsobu oblékání zaměstnanců.

Důležitou součástí firemní kultury jsou také pravidla týkající se vztahu k zákazníkům i vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci. V řadě situací, kde jsou možnosti manažerů sledovat výkon jednotlivých zaměstnanců omezené, působí jako neformální nástroj motivující k chování v souladu s firemními pravidly. V každé firmě by také měli existovat firemní zásady. Firemní zásady jsou písemné zásady podnikové filozofie. Jsou zde konkrétně popsány centrální hodnoty, hodnoty chování a základní principy pro každodenní život podniku.<sup>9</sup>

K poznání firemní kultury slouží řada klíčů. Oficiální cíle a mise firmy ukazují to, jak by firma chtěla vystupovat na veřejnosti. Jsou zpravidla východiskem diagnózy firemní kultury, k jejímu poznání však nestačí. Důležitější je, nakolik se veřejná prohlášení skutečně odrážejí ve firemní praxi.

---

<sup>8</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 10-11 s. ISBN 80-7357-046-7

<sup>9</sup> MENTZEL, Wolfgang. *Erfolgreiche Personalarbeit*. 1. vyd. WRS Verlag, 1996. 22 s. ISBN 3-8092-1151-6

Důležité jsou také vnitřní směrnice, a to především ty, které se dotýkají řízení lidí. Součástí firemní kultury je také chování a názory zaměstnanců, tj. jak firma řeší problémy, jak jedná se zaměstnanci a zákazníky, jaké chování odměňuje, jaké typy osob přijímá či propouští, to ukazuje zpravidla skutečné hodnoty firmy nejzřetelněji.

### 2.1.2 Podniková etika a identita

Firemní etika zahrnuje rozmanité normy, uplatňované v organizaci, které se týkají kontaktu a dorozumění mezi zaměstnanci, a v řadě podniků má podobu psaného dokumentu, který se nazývá Etický kodex.

Firemní etika se dotýká následujících oblastí:

- slušnost a respektování zákonů
- bezpečnost a kvalita výrobků
- konflikt zájmů a jejich řešení
- uzavírání pracovních smluv
- bezpečnost práce a ochrana zdraví
- poctivost v obchodním jednání
- vztahy k zaměstnancům
- zacházení s informacemi
- vztahy k orgánům státní správy
- ochrana životního prostředí
- vztahy k odborům, dodavatelům, zákazníkům, konkurenci a akcionářům

Podniková identita je utvářena pomocí tří rozhodujících faktorů: podniková komunikace (ve vztahu k vlastním zaměstnancům i vnějšímu okolí) - podnikový design (architektura, logo, barvy, oblečení, vnitřní vybavení, design výrobků, podnikové prodejny atd.) - podnikové jednání (normy, pravidla, vzory).

## 2.2 Pilíře úspěchu firmy – efektivní práce s lidmi

V této kapitole bych ráda popsala základní pilíře úspěchu fungování jakékoliv firmy, a to pilíře vytvářející solidní základ pro efektivní práci s lidmi. Abychom mohli správně využívat potenciálu zaměstnanců, musíme si uvědomit, v jakých vazbách existují firemní zdroje a jak s nimi správně nakládat. Moderní pojetí práce se zdroji je vnímáno tak, že nákladem, kromě účetních nákladových položek, se stává i nesprávné zacházení s dalšími potenciálními zdroji, jako jsou např. know-how, chování, komunikace, vize. Znalosti, vědomosti, nápady, intuice, to vše jsou důležité prvky potenciálního úspěchu, kterých není dosud ve firmách plnohodnotně využíváno. Pro úspěšné fungování firmy, musí být citlivě vnímány následující oblasti:

**Vize společnosti:** úspěšná firma je ta, která ví, kam jde a jak tam dojde. Tato věta je základním předpokladem úspěchu firmy. Musí mít vizi – ví, kam směřuje – musí vědět a umět, rozvíjet se, aby svoji vizi naplnila. Společnost, která nemá vizi, postrádá elán a nemůže dlouhodobě prosperovat. Vize zvyšuje nasazení lidí ve společnosti, kteří jsou motivováni společným cílem, kterého chtějí dosáhnout. Předpokladem pro dosažení cíle jsou i schopnosti lidí, jejich kvalifikace a prostředky ke splnění cílů. Vize může být obecnějšího rázu, ale cíle musí být již konkrétnější. Optimální stav je, pokud jsou ve společnosti pouze jedinci vysoce motivovaní k dosažení firemní vize. To by mělo být posláním podniku.

**Komunikace:** pro komunikaci, ovlivňování a motivování lidí užíváme jazyka – společné řeči, která zde zastává výsadní úlohu. Podrobně se touto problematikou zabývá tzv. neuro-lingvistické programování. V prostředí malého podniku musí vedoucí – manager – ovlivňovat lidi na mnoha různých úrovních. Pracuje se s zákazníky, dodavateli, nezávislými specialisty aj. Komunikační dovednosti jsou pro něj velmi důležité. V dnešním přetechnizovaném světě se paradoxně osobní kontakt stává velmi důležitým. Základem úspěšné komunikace je důvěra. Pro vedoucího zaměstnance je schopnost navazovat dobré vztahy, mít komunikační dovednosti a schopnost ovlivňovat druhé důležitým předpokladem úspěchu.

**Vedení:** v současné době se od vedoucího – manažera žádá, aby byl také dobrým vůdcem. Manažer jako vůdčí osobnost motivuje a inspiruje svoje podřízené díky svým hodnotám. Musí věřit tomu, co dělá, kam jde a jak tam chce dojít, musí nalézt své vnitřní hodnoty. Pokud tuto sílu nevyzařuje, nezíská si druhé pro sdílení společné cesty a vize.

**Osobní odpovědnost:** hraje důležitou roli při všech aktivitách člověka. V souvislosti s danou problematikou se osobní přístup člověka odráží ve všech pilířích úspěchu fungování firmy. Ať už se jedná o komunikaci, vedení, týmovou práci či realizaci firemní vize, ve všech těchto oblastech je osobní zodpovědnost každého přítomna a vysoce žádoucí.

**Týmová práce:** často dnes slyšíme moderní pojem „týmová práce,..“ Přát si její efektivní zavedení do praxe je snadné, realizace ovšem obtížná a komplikovaná. Jací jsou členové týmu a jaké mají hodnoty ve vztahu ke své firmě? Členové se respektují a vzájemně si důvěřují, jsou vůči sobě otevření a angažují se v konstruktivních řešeních, jsou hrdí na svoji firmu, podporují ji a brání, věří ve firemní vizi a mají společné cíle. Členové týmu podřizují své vlastní cíle cílům týmovým a firemním. Tým drží pohromadě, mezi členy je příjemná atmosféra a humor.

Pro úspěšné vedení týmu je nezbytné vedení, které zajišťuje vedoucí týmu. Ten vede tým tak, aby každý mohl vyjádřit své názory, sbírá a sumarizuje názory, zvažuje argumenty, příčiny, řešení, směřuje procesy na základě rozhodnutí, dodává odvalu a naslouchá. Vedoucí týmu v současné době stále více plní úlohu kouče. Kdo je to kouč a co je to koučování? Kouč užívá určitých prostředků k formování určitého stylu vzájemné komunikace mezi koučem a koučovaným. Cílem koučování je pomoci se učit, rozvíjet potenciál člověka, resp. týmů, snaží se zvýšit úroveň vědomí a odpovědnosti členů týmu. Výzkumy odhalily pravděpodobně hlavní příčinu „vyhasnutí zájmu“, u člověka, kterou je nedostatečná možnost řídit sám sebe při práci.

Při koučování je dobré a nutné se ptát efektivně, ne dávat pouze omezené příkazy. Otázky nutí k soustředění. Koučování představuje efektivní formu komunikace a nezbytnou dovednost manažera. Správný manažer dokáže uplatňovat koučování velmi obratně, svou měrou velmi uvolněně, že si toho koučování pracovníci ani nevšimnou. Tak se koučování stává běžnou praktikou vedení, a to vysoce efektivní.

**Výkonnost:** otázka výkonu a produktivity stojí také v popředí zájmu manažera společnosti, resp. celého týmu jdoucího za společným cílem. V následujících úvahách se nebudeme zabývat výhodami např. benchmarkingu, outsourcingu atd., které mají s produktivitou firmy hodně společného, ale zaměřím se na personální oblast. Uměním manažera týmu je naučit své lidi pracovat chytřeji. Položme si otázku, zda lidé hledí pouze na své osobní zájmy, nebo zda se snaží i něčím hodnotným přispět společnosti? Aby bylo možno hodnotně pracovat pro společnost a současně se věnovat rodině, musí být člověk vysoce výkonný v práci a mít čas na sebe a na svoji rodinu. Vedoucí musí dbát zásad otevřené komunikace a nastavit svým zaměstnancům zrcadlo, aby viděli skutečný obraz firemního života bez růžového zkreslování reality.

Produktivita samozřejmě závisí také na dovednostech týmu, na intelektuálním kapitálu týmu, který může být formován prostřednictvím procesu vzdělávání. Vedle práce s lidmi je výhodou také špičkové technologické vybavení – průzkumy ukazují, že lepší návratnost investic vykazují investice do lidského kapitálu než investice do strojů nebo technologií. Pro zvýšení produktivity je třeba také eliminovat plýtvání. To souvisí také s lidským potenciálem. Lidé, kteří dělají zbytečné věci. Lidé opakující stále stejné chyby. Lidé, kteří nedělají vůbec nic. Tým si musí ujasnit, že žádné plýtvání není tolerováno.

### 3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

#### 3.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje rozhodující způsob jak zvýšit výkonnost, konkurenceschopnost a ekonomickou úspěšnost podniku. Tato manažerská činnost se snaží o zvýšení produktivity práce, a to tak, že zlepšuje využití pracovních sil a rozvíjí pracovní schopnosti zaměstnanců. Jde o proces realizace podnikových cílů prostřednictvím získávání, udržení, propouštění, rozvoje a optimálního využívání zaměstnanců v podniku. Je to tedy ta část podnikového řízení, která se zabývá člověkem jako pracovní silou a jeho účastí v pracovním procese.

Nikdo nepochybuje, že lidé jsou životně důležití pro jakoukoli firmu a že její úspěch je přímo závislý právě na jejich kvalitách. Především kvalita lidí může zabezpečit vysokou produktivitu práce a vytvářet předpoklady pro úspěšné fungování firmy. Dosáhnout výše uvedeného cíle je v současné době možné pouze vybudováním kvalitního systému řízení lidských zdrojů, tzn. vybudovat kvalitní systém práce s lidmi. Je faktem, že jakákoliv firma nebo organizace může dobře fungovat jen tehdy, pokud dokáže správně řídit své materiální zdroje, finanční zdroje, umí správně pracovat s informacemi a samozřejmě, pokud je schopna si vážít lidí, kteří stojí v pozadí téměř všech procesů.

Systém řízení lidských zdrojů tzn. práce s lidmi ve firmě, má-li být efektivní, vyžaduje systémové řešení a to s ohledem na další systémy ve firmě. Systém řízení lidských zdrojů je však oproti ostatním systémům specifický v tom, že musí respektovat některé specifické podmínky a to zejména: působení lidského faktoru (např. emoce lidí), působení vnějších podmínek (legislativa, trh práce atd.), působení vnitřních podmínek (firemní kultura, pracovní prostředí atd.).

Dá se také říci, že řízení lidských zdrojů se týká podnikové personální práce a musí se zaměřit na následující problémy:

- Hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úlohami a toto spojení stále vylepšovat – najít pro určitou práci člověka s potřebnými schopnostmi. Součástí je také snaha o přizpůsobení schopností zaměstnance k měnícím se požadavkům podniku.
- Usilovat o optimální využití zaměstnanců v podniku – o optimální využití pracovní doby a kvalifikace zaměstnance. Tento cíl sleduje především firma.

- Formovat pracovní skupiny tak, aby se vytvářely zdravé mezilidské vztahy – vytváření těchto týmů by se mělo uskutečňovat nejen s ohledem na odbornost zaměstnanců, ale také s ohledem na jejich osobnost a charakter. Významnou úlohu v této souvislosti hrají i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a způsob vedení lidí.
- Zabezpečit osobní a sociální rozvoj zaměstnanců.
- Dbát na dodržování všech zákonů týkajících se zaměstnávání osob a lidských práv.

### **3.2 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je obecně snaha o dosažení výkonnější firmy a o její neustálý rozvoj. Otázkou je, jak plnění tohoto úkolu může dosáhnout?

Řízení lidských zdrojů dosahuje svého hlavního cíle plněním dvou základních úloh, které jsou zaměřené na:

- a) Zabezpečení potřebného počtu zaměstnanců v požadované profesní a kvalifikační struktuře a v dynamickém souladu se strategickými cíli podniku.
- b) Vytvoření souladu mezi chováním zaměstnanců a strategickými cíli podniku.

Efektivní plnění těchto základních úloh vyžaduje širokou paletu různých činností, které se označují jako personální funkce. Ty jsou obsahem řízení lidských zdrojů, který se dynamicky mění.

### **3.3 Specifika jednotlivých personálních činností**

Personální činnosti představují dílčí a specializované části systému řízení lidských zdrojů. V logické návaznosti je lze vymezit takto:

- a) Personální plánování
- b) Vytváření a analýza pracovních míst, vytváření organizační struktury
- c) Získávání, výběr, přijímání zaměstnanců
- d) Rozmísťování zaměstnanců
- e) Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců
- f) Odměňování a motivace zaměstnanců.



- g) Pracovní vztahy
- h) Starostlivost a péče o zaměstnance
- i) Vzdělávání zaměstnanců
- j) Správa osobních zaměstnaneckých záležitostí a podnikový personální informační systém

V poslední době se mezi personální činnosti řadí také průzkum trhu práce, zdravotní starostlivost o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a spravování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

### 3.3.1 Personální plánování

Personální plánování se zabývá otázkami, kolik a jaké zaměstnance bude podnik potřebovat. Hlavním problémem je tedy předvídaní potřeby zaměstnanců z hlediska kvalifikace a množství. Úkolem personálního plánování je tedy zajistit plnění podnikových cílů odpovídající pracovní silou, a to jak z hlediska kvantity, tak i z hlediska kvality (specifické požadavky na znalosti, dovednosti a praxi). Role personálního plánu vzrůstá s velikostí organizace, malé podniky mají obvykle problémy s personálním plánováním: „obtížněji odhadují a plánují nejen objem a sortiment výrobků či služeb, ale potřebu zdrojů, včetně zdrojů lidských.“<sup>10</sup>

V malém podniku se lidské zdroje plánují obtížněji a v procesu plánování je důležité si nejdříve odpovědět na následující otázky:

- Jaké zaměstnance podnik potřebuje a v jakém množství?
- Kdy tyto zaměstnance podnik potřebuje?
- Můžeme na tyto pozice využít stávající zaměstnance z vnitřních zdrojů?
- Pokud vznikne přebytek zaměstnanců, jak bude podnik tuto situaci řešit?
- Mohou nastat nějaké změny na vnějším trhu práce a jaké mohou mít tyto změny pro podnik následky?

---

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. 28 s. ISBN 80-7169-206-9

Pro plánování potřeby pracovních sil musí podnik vycházet ze své personální strategie a personální politiky, z informací o vývoji trhu, o struktuře vlastních zaměstnanců, o jejich mobilitě, o technických a technologických změnách. Pro odhad potřeby zaměstnanců se využívá mnoha metod, v malých podnicích ovšem převažují metody intuitivní (založené na úsudcích a zkušenostech manažerů a majitelů s přihlédnutím k názorům spoluzaměstnanců, nižších manažerů) nad metodami kvantitativními.

V počáteční fázi personálního plánování je nejdříve nutné analyzovat současnou situaci v podniku, tzn. existující zdroje, jejich potenciál, ztráty zaměstnanců, intenzitu a příčiny jejich odchodů. Při odhadu vnějších zdrojů je podnik odkázán na různé statistiky ministerstev, jiných orgánů a soukromých firem, zabývajících se personálním poradenstvím.

V případě nutnosti přijmout nového zaměstnance, by měl podnik nejdříve zvážit, zda je možné tuto potřebu pokrýt z vlastních zdrojů, je nutno vzít v úvahu přerozdělení pracovních úkonů, využití přesčasové práce, mechanizace práce. Vhodným řešením je také zaměstnanec na částečný úvazek nebo externí zajištění dané činnosti.

Pro vyřešení problému pokrytí potřeby lidských zdrojů jsou zpracovávány plány jednotlivých personálních činností: plány získávání a výběru zaměstnanců, plány odměňování a produktivity práce aj.

Jako další oblast zájmu personálního plánování můžeme chápat plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

### **3.3.2 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností. Tato personální činnost má velký vliv na efektivnost vykonávání většiny ostatních personálních činností a úzce souvisí s personálním plánováním.

Vytváření pracovních míst lze definovat jako proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst.<sup>11</sup> Při vytváření pracovních míst v podniku by se neměly brát v úvahu pouze současné úkoly, ale mělo by se zvážit vše, co se bude od zaměstnance na tomto místě vy-

---

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press. 2001, 40 s. ISBN 80-7261-033-3

žadovat i v budoucnu. Cílem vytváření pracovních míst je uspokojit jak potřeby zaměstnanců, tak zároveň požadavky podniků. V malých podnicích ovšem majitelé a manažeři obvykle vytvářejí pracovní místa intuitivně nebo na základě zkušeností, nepovažují za efektivní zpracovávat popisy pracovních míst a specifikovat požadavky na jednotlivé zaměstnance.

Vytváření pracovních míst není jednorázová činnost, ale nikdy nekončící práce. Každá organizační změna, růst podniku, změny technologií aj. si většinou vyžádají změnu designu pracovních míst. Malý podnik je většinou velmi pružný, a proto je pro něj typičtější proměnlivost úkolů na jednotlivých pracovních místech a s tím spojené periodické prověřování a aktualizování popisů jednotlivých míst.

Z těchto a dalších důvodů je nutné u každého pracovního místa znát povahu práce, její podmínky a požadavky na zaměstnance. K tomu slouží analýza pracovních míst. Ta manažerovi podniku poskytne popisy pracovních míst a specifikace požadavků pracovních míst na zaměstnance a jejich schopnosti. Analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, o podmínkách, za jakých se práce vykonává.

Zdroje informací pro analýzu pracovních míst mohou být různé: držitel pracovního místa, jeho přímý nadřízený, odcházející zaměstnanec. Mezi základní způsoby získávání informací o pracovních místech patří např. pozorování, rozhovor a dotazník.

### **3.3.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců je činnost, která by u menších podniků neměla být zase až tak častá. Malé podniky se totiž snaží o dlouhodobou stabilní pozici na trhu s relativně stabilním kolektivem. V každém případě však musí být podnik i na tuto situaci připraven.

#### **3.3.3.1 Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců patří k obtížnějším úkolům manažerů a personalistů a je spojeno se snahou vzbudit zájem vhodných uchazečů o práci a vybrat mezi nimi toho nejvhodnějšího. Cílem získávání je získat uchazeče maximálně vhodného pro danou pozici v žádoucím čase a s minimálními náklady. Získávání zaměstnanců je nákladná personální činnost a musí být pečlivě naplánována, musí být stanoveny jasné postupy získávání nových za-

měštanců a před přijetím nového zaměstnance musí být jasné, zda není možno pokrýt tuto potřebu z vlastních zdrojů a vyvarovat se tak případné nadbytečnosti zaměstnance.

Malé podniky využívají k získávání nových zaměstnanců především metody dostupné, levné a účinné. Některé z těchto metod jsou:

- osobní kontakty a ústní dotazování,
- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení stávajícím zaměstnancem podniku,
- inzerce,
- spolupráce s úřadem práce nebo se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s personálními agenturami.

### **3.3.3.2 Výběr zaměstnanců**

Úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o práci v daném podniku má nejlepší předpoklady pro danou práci. Pečlivý výběrový postup bývá časově náročný a finančně nákladný, ale rizika špatného výběru jsou velmi vysoká a je třeba mít neustále na paměti, že přijetí nevhodného zaměstnance v podmínkách malého podniku má pro tento podnik větší dopady než pro podnik velký.

V první fázi je nutno stanovit kritéria, podle kterých budeme kandidáty hodnotit. Tato kritéria musí být jasně definována a snadno vyhodnotitelná. Podnik může posuzovat uchazeče např. podle úrovně vzdělání, pracovních zkušeností, technické kvalifikace atd. Důležité je si informace poskytnuté uchazečem ověřit. Společnost, která si špatně vybere specialistu nebo zaměstná podvodníka, může přijít o statisíce korun.

Velmi důležité jsou metody výběru, které můžeme rozdělit do tří skupin:

- Základní metody: životopis, dotazník, pohovor.
- Rozšiřující metody: testy inteligence, schopností, znalostí, dovedností a osobnosti.
- Doplnkové metody: reference z předchozího zaměstnání, posouzení zdravotního stavu uchazeče aj.

Výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost. I uchazeč se rozhoduje, zda mu práce na obsazovaném místě a ve společnosti bude vyhovovat. A právě přijímací rozhovor může

jeho rozhodnutí hodně ovlivnit. V malých podnicích se výběr zaměstnanců provádí intuitivně a často se spoléhá na první dojem. Riziko je pak vyšší a bohužel není výjimkou, že se personalisté a manažeři při výběru mylí a přijmou uchazeče, který se pak během krátké doby ukáže být nevhodný. Výběrový proces končí informováním uchazeče o výsledku výběrového řízení.

Zvláštní formou výběru je konkursní řízení, které v sobě zahrnuje aplikaci většího počtu různých metod výběru s cílem nalezení nejvhodnějšího kandidáta.

### **3.3.3.3 *Přijímání a adaptace zaměstnanců***

Přijímání zaměstnanců je personální činnost, která následuje poté, co byl uchazeč vybrán ve výběrovém řízení a akceptuje nabídku. Při přijímání zaměstnanců dochází k intenzivní výměně informací mezi přijímaným zaměstnancem a podnikem. Proces přijímání zaměstnanců zahrnuje tyto činnosti:

- přípravu a podepsání pracovní smlouvy (smlouva musí obsahovat datum nástupu, místo výkonu práce a druh práce),
- ústní seznámení zaměstnance s jeho povinnostmi, právy a předpisy,
- zařazení zaměstnance do personální evidence,
- uvedení zaměstnance na pracoviště a seznámení s ostatními zaměstnanci,
- seznámení zaměstnance s jeho pracovním místem.

Orientace (adaptace) zaměstnanců představuje systematické uvedení zaměstnance do pracovní funkce a do podniku. Cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do podniku a co nejdříve zajistit jeho plný pracovní výkon. Tento proces zahrnuje jak odborné zapracování a přivyknutí novým úkolům, tak i sociální začlenění do kolektivu. V malých podnicích bývá adaptace nových zaměstnanců často podceňována.

### **3.3.4 *Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru***

Rozmíst'ování zaměstnanců znamená jejich přijímání a uvádění na pracovní místo, povyšování, převádění na jinou práci, přeložení na nižší funkci a samozřejmě i propouštění. Jedná se o činnost, která úzce souvisí s ostatními personálními činnostmi. Nejčastější formou přemíst'ování zaměstnance je transfer neboli převedení. Příčinou převedení může být nespokojenost zaměstnance na dosavadním místě, změna požadavků původního pracovní-

ho místa, ale i třeba ukončení výroby. Důvodem povýšení zaměstnance je zvýšení využití jeho schopností, ale i zvýšení motivace, většinou bývá spojeno se zvýšením platu, ale i povinností a odpovědností.

Přeložení na nižší funkci, zpravidla doprovázené snížením mzdy, se jen zřídka setkává s pozitivní reakcí zaměstnance. Příčinou nemusí být jen shledání zaměstnance neschopným efektivně vykonávat svou práci, ale i jiné organizační změny nebo zrušení původního pracovního místa.

Při propuštění zaměstnance a ukončování pracovních poměrů je třeba vždy jednat s rozvahou a vždy se důsledně řídit platným Zákoníkem práce. K ukončení pracovního poměru může dojít mnoha způsoby, např. výpovědí jak ze strany podniku, tak ze strany zaměstnance, dohodou, z důvodu péče o dítě, úmrtím zaměstnance aj.

### **3.3.5 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je považováno za velice účinný nástroj motivování zaměstnanců. Smyslem hodnocení je zjistit, jak zaměstnanec vykonává svoji práci, jaké je jeho pracovní chování a pracovní vztahy. Hodnocení může mít formální i neformální charakter. Formální hodnocení je systematické a standardizované, probíhá periodicky a umožňuje porovnání jednotlivých zaměstnanců v čase. Neformální hodnocení je náhodné. Výsledky zjištění je nutno se zaměstnancem vždy projednat a společně s ním najít cesty a opatření ke zlepšení jeho pracovního výkonu. Klíčovou úlohu zde hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného zaměstnance, který musí dobře znát úkoly a práci podřízeného, jeho pracovní podmínky i zázemí, a musí poskytovat svému podřízenému zpětnou vazbu. Velmi důležitý je také hodnotící pohovor, u kterého je zapotřebí být konkrétní, naslouchat zaměstnanci a udržovat rovnováhu mezi hodnocením a kritikou. V malém podniku se provádí spíše neformální hodnocení zaměstnanců a nebývá písemně zaznamenáno, vedení firmy má ovšem lepší možnost zaměstnance každý den pozorovat a neformálně hodnotit.

### **3.3.6 Odměňování a motivace zaměstnanců**

Odměňování tvoří nezbytnou součást personální práce podniku. Předně musí být spravedlivé a tomu je třeba věnovat mimořádnou pozornost, protože v malém podniku jsou intenzivněji vnímány vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. Proto by se každý podnik měl snažit vytvořit přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování, který bude oboustranně

přijatelný. Odměna zaměstnanci signalizuje, které pracovní aktivity jsou ceněny a pokud je řízena nesprávným směrem, může vést k vysoké fluktuaci, nespokojenosti a i nízké produktivitě. Systém odměňování v podniku musí být jasně stanoven, musí s ním být seznámeni všichni zaměstnanci a musí stimulovat lepší výkon zaměstnanců.

Základními složkami odměňování jsou peněžní odměny, zaměstnanecké výhody (penzijní připojištění, příspěvky na dovolené či vzdělávání atd.), nepeněžní odměny (uznání, osobní růst).

### 3.3.7 Pracovní vztahy

V malém podniku nenalezneme odborové organizace, pracovní vztahy jsou redukovány na vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zaměstnanci mezi sebou a zaměstnanec s veřejností v rámci pracovních povinností. Některé tyto vztahy mohou mít svou formální podobu a být součástí politiky organizace, jiné jsou neformální. Atmosféra pracovních vztahů může být dobrá i špatná. Cílem podniku jsou pochopitelně vztahy dobré, projevující se na vzájemné důvěře, otevřeném, slušném a ohleduplném jednání a průhledné politice. Taková atmosféra přispívá k hladšímu chodu organizace a tím i zvyšování produktivity. V malém podniku je vliv špatných vztahů mnohem zřetelnější a proto musí být kladen velký důraz na jejich zlepšování. Pokud se v podniku vyskytují nezdravé pracovní a mezilidské vztahy, vytváří se nepříznivé a chaotické prostředí, které podněcuje vznik nejrůznějších konfliktů a stížností, nedůvěry a nespokojenosti. To působí negativně na produktivitu podniku a na dosahování cílů.

K neustálému zlepšování zdravých pracovních vztahů přispěje podnik především:<sup>12</sup>

- důsledným dodržováním všech zákonů a předpisů,
- neustálým zlepšováním stylu vedení lidí,
- soustavným rozpoznáváním a odstraňováním možných zdrojů konfliktů,
- vytvářením příznivých podmínek,
- uplatňováním jasné a spravedlivé personální politiky atd.

---

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. 178-179 s. ISBN 80-7169-206-9

### 3.3.8 Starostlivost a péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je významný faktor mající vliv na získávání a udržení zaměstnanců podniku. Některé služby jsou povinné a vyplývají přímo ze zákona, některé jsou ponechány na rozhodnutí samotného podniku – ten může poskytovat služby jak individuální, tak skupinové. V malých podnicích se péče o zaměstnance obvykle týká následujících oblastí:<sup>13</sup>

- Pracovní doba a režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti a další služby.

Úroveň péče o zaměstnance se odráží ve větší spokojenosti zaměstnanců, v uspokojivějších vztazích zaměstnanců k podniku a k zaměstnavateli, což může pozitivně ovlivnit výkonnost, úspěšnost a konkurenceschopnost organizace. Náležitá péče o zaměstnance zvyšuje atraktivitu podniku, posiluje jeho image a usnadňuje tím získávání zaměstnanců. Dále zvyšuje stabilitu zaměstnanců v podniku a snižuje pracovní neschopnost.

### 3.3.9 Vzdělávání zaměstnanců

Celoživotní vzdělávání každého zaměstnance je hlavním zdrojem zvyšování produktivity práce. Pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mluví hned několik důvodů. Kromě již zmíněného zvyšování produktivity a potřeby rychlého přizpůsobení se změnám trhu, je dalším důvodem nižší konkurenceschopnost malých podniků na trhu práce a tudíž potřeba vlastní, nedostatečně odborně kvalifikované zaměstnance doškolovat a zaučovat. Cílem vzdělávání a rozvoje v podniku bývá rozvinutí dovedností a schopností zaměstnanců, zlepšení jejich výkonu, zabezpečení kvalitních vnitřních zdrojů zaměstnanců v budoucnu či zkrácení procesu adaptace nových zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj by měly být i v malém podniku systematické, protože jsou pro ně složitější podmínky než v podniku velkém. Je třeba si

---

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 195 s. ISBN 80-7169-206-9



uvědomit, že vzdělání a rozvoj zaměstnanců je investicí, která nemá okamžitou návratnost, výsledky se většinou projeví až v delším časovém horizontu. Realizace systému vzdělávání probíhá v následujících krocích:

- Identifikace potřeby vzdělávání
- Plánování potřeby vzdělávání
- Realizace procesu vzdělávání
- Hodnocení vzdělávání

Metody vzdělávání se dělí do dvou skupin: metody vzdělávání přímo na pracovišti a mimo pracoviště. Kvalitní program vzdělávání a rozvoje znamená přínos nejen pro podnik (zlepšení výkonu, image podniku, rozvoj podniku, flexibilita), ale i pro zaměstnance (efektivita, uspokojení ambicí, uznávání).

### **3.3.10 Správa osobních zaměstnaneckých záležitostí a podnikový personální informační systém**

Personální informační systém je činnost, která nabývá na významu především v posledních letech. Každý podnik by měl shromažďovat a uchovávat veškeré důležité informace o svých pracovnících a o personální práci prováděné v podniku. V současné době je téměř nemožné představit si tuto činnost bez počítačové podpory. Informace v tomto systému musí být aktuální, věrohodné, dostatečně podrobné a přístupné všem oprávněným zaměstnancům.

Personální informační systém by měl obsahovat informace o pracovnících, personálních činnostech, pracovních místech a vnějších podmínkách. Malý podnik většinou nepotřebuje extrémně sofistikovaný personální systém, dobrý systém ovšem přispívá k image personálního a podniku samotného.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍ POLITIKY SPOLEČNOSTI VIESSMANN, SPOL. S R.O.

### 4.1 Způsob získávání informací potřebných pro analýzu

V této kapitole se zaměříme na metodickou stránku získávání informací, které jsou nezbytné pro charakteristiku společnosti Viessmann, spol. s r.o. (dále jen Viessmann nebo společnost), stejně tak jako pro následný návrh zlepšení současného stavu skutečností, které se dotýkají personální oblasti.

Pro získání informací budeme postupovat těmito kroky:

1. Studium a analýza dokumentace společnosti.
2. Zúčastněné pozorování a rozhovory se zaměstnanci.
3. Porovnání současného stavu personální oblasti ve společnosti Viessmann s její mateřskou společností.

#### 4.1.1 Studium a analýza dokumentace společnosti

Informace týkající se personální oblasti byly získány prostudováním existující podnikové dokumentace. Část dokumentů byla k dispozici přímo ve společnosti, část u externí mzdové účetní. Za důležité interní dokumenty je vedením společnosti považován „**Docházkový list**“ (v příloze č. P I) a organizační schéma společnosti tzv. „**Organigram**“ (v příloze č. P II). Dalším zdrojem informací se staly vnitropodnikové směrnice a webové stránky společnosti.

#### 4.1.2 Zúčastněné pozorování a rozhovory se zaměstnanci

Pro obecnější zjištění současných postupů ve společnosti, existujících postojů a vztahů zaměstnanců jak k zaměstnavateli a svým nadřízeným, tak i k existujícímu systému personálního řízení a personální politiky, byla použita metoda dotazování a pozorování. Měla jsem velkou výhodu v tom, že jsem mohla dění a pochody ve firmě pozorovat každý den a byla jsem aktivní součástí těchto procesů. Vzhledem k tomu jsem se nemusela se společností seznamovat a mohla jsem se v rámci mé výzkumné metody nepřerušovaného pozorování zaměřit na konkrétní oblasti. Oslovila jsem nejprve podřízené zaměstnance a aplikovala metodu strukturovaného dotazování.

Cílem rozhovorů bylo získat informace o zaměstnancích, o jejich vztahu k ostatním zaměstnancům a ke společnosti, o tom, jak se ve společnosti cítí a co by rádi změnili. Odpovědi jsem posléze prohlubovala dotazováním vedoucích pracovníků. Cílem dotazování bylo získat odpovědi na následující otázky:

- Jaký je hlavní důvod existence zastoupení Viessmann v České republice?
- Jaký je cíl Vaší práce u společnosti?
- Jak dlouho pracujete ve společnosti? Jak probíhalo Vaše výběrové řízení a adaptace?
- Kdy a jakým způsobem probíhalo naposledy hodnocení Vašeho výkonu?
- Jaký vztah máte ke svým podřízeným/nadřízeným? Jaké problémy nejčastěji řešíte?
- Jaké zaměstnanecké výhody byste ocenil?
- Jak jste spokojen se svým pracovním prostředím?
- Kterou činnost vykonáváte u společnosti rád?

Při zúčastněném pozorování jsem se nesnažila příliš zapojovat do činností a aktivit ostatních zaměstnanců, pouze jsem se soustředila na vlastní pozorování a snažila se především zaměřit na personální činnosti, které ve společnosti probíhají.

Pro zmírnění mechanismu projekce a pro zajištění efektivní komunikace, jsem se snažila uplatňovat principy aktivního naslouchání.

Již v první fázi pozorování a dotazování byly v některých oblastech personální činnosti zjištěny velké nedostatky, ty jsem označila jako kritické a věnovala jsem jim zvýšenou pozornost.

#### **4.1.3 Porovnání současného stavu personální oblasti ve společnosti Viessmann s její mateřskou společností**

K porovnání současného stavu personální politiky ve společnosti Viessmann byly použity interní dokumenty mateřské společnosti. Tyto dokumenty mi byly poskytnuty panem Manfredem Bernardem, zaměstnancem oddělení péče o prodejní zastoupení společnosti v zahraničí. Pan Bernard pracuje u mateřské společnosti již 26 let a během svého působení získal zkušenosti a přehled v mnoha odděleních mateřské společnosti, pracoval jako skladník ve skladu, na pozici logistika, obchodního a technického poradce. V posledních letech díky svým zkušenostem zastává důležitou funkci v oddělení péče o prodejní zastoupení.

Náplní jeho práce je zavádění standardů Viessmann v zahraničních pobočkách a zastoupených společnostech. Tyto standardy se týkají každodenní práce zaměstnanců, chování zaměstnanců na pracovišti a také k zákazníkům a zabývají se též pracovním místem zaměstnance a jeho povinnostmi.

Dalším zdrojem informací pro porovnání stavu personální politiky dceřinné společnosti s mateřskou společností se stal vnitropodnikový internetový portál <http://www.viessmann.com/wps/portal>.

## **5 PROFIL SPOLEČNOSTI VIESSMANN**

### **5.1 Historie a současnost společnosti Viessmann**

Viessmann Holding International GmbH je soukromá společnost, která byla založena v roce 1917 v německém městě Hof/Saale Johannem Viessmannem. V roce 1937 se podnik přestěhoval do Allendorfu/Oder a o deset let později jeho vedení a 35 zaměstnanců převzal Dr. Hans Viessmann, kterému se z malého rodinného podniku podařilo vybudovat nadnárodní společnost, která výrazně ovlivnila historii topné techniky nejen v Německu, ale i na celém světě.

Dnes řídí rodinné výrobní závody ve třetí generaci Dr. Martin Viessmann. Společnost disponuje více než deseti výrobními závody v Německu, Polsku, Kanadě, Číně a jiných zemích, má 111 vlastních poboček po celém světě a zaměstnává kolem 6800 zaměstnanců. Obrátově patří společnost Viessmann Holding International GmbH na třetí místo na světě v oblasti topné techniky (po skupině Bosch a skupině Vailant & Hepworth) a 43% obrátu připadá na export.

Společnost je poslední soukromou rodinnou firmou v Evropě v oblasti velkovýrobce topné techniky, dědí se z otce na syna a má silnou majetkovou základnu (mateřská společnost má 100% ve všech svých výrobních závodech a obchodních zastoupeních).

Společnost Viessmann spol. s r.o. byla založena v České republice 18.4.1994 zápisem do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, pod oddílem C, vložkou 27959. Statutárním orgánem zastupujícím společnost je v současné době jednatel společnosti.

Společnost měla zprvu 2 zaměstnance a sídlila v pronajatých prostorách v Rudné u Prahy. Dlouhodobým záměrem mateřské společnosti v Německu je ovšem to, aby každá dceřinná společnost měla vlastní prodejní prostory a budovu ve stejném designu jako mateřská společnost. A tak bylo v roce 2000 v České republice otevřeno vlastní obchodní zastoupení v Rudné u Prahy a od roku 1996 má pražská pobočka také pronajaté prostory v Olomouci. Počet zaměstnanců se od roku 1994 zvýšil na celkový počet 31 zaměstnanců.

#### **5.1.1 Oblast podnikání společnosti**

Společnost Viessmann Holding International GmbH je předním světovým výrobcem a prodejcem olejových a plynových kotlů, středních a velkých kotlů, kotlů na pevná paliva, výměníků tepla, zásobníkových ohřivačů tepla, solárních systémů a tepelných čerpadel.

Mateřská společnost prostřednictvím svého obchodního zastoupení zajišťuje odbyt pro většinu svých výrobků, které prodává především velkoobchodům a montážním firmám, díky nimž se zboží dostane ke koncovému zákazníkovi.

Společnost se rozvíjí a zkvalitňuje síť odborných montážních firem v oblasti topné techniky a využití alternativních zdrojů energie. Ve spolupráci s odbornou projektantskou veřejností a architekty se snaží podporovat uvádění a nasazování uvedených technologií vytápění do investičních projektů. Neustálým školením a zkvalitňováním servisní sítě zabezpečuje provozní spolehlivost a jistotu všech topných systémů Viessmann v České republice ať už se jedná o města, obce, průmyslové podniky, administrativní a obchodní centra nebo rodinné domy či byty. Společnost se také snaží za podpory pozitivního marketingu a sportovního sponzoringu rozvíjet a upevňovat svoji velmi stabilní pozici na trhu v oblasti topné techniky a využití alternativních zdrojů energie. Mottem a vizí společností je stát se „Mercedesem mezi kotli,“.

Předmětem podnikání společnosti Viessmann, spol. s r.o. podle obchodního rejstříku je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- montáž a opravy vyhrazených plynových zařízení
- montáž, opravy a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení
- činnost technických poradců v oblasti tepelné energie a alternativních zdrojů

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti Viessmann patří velkoobchody Ptáček-velkoobchod a.s., GIENGER, spol. s r.o., Kreiner s.r.o., CESARO spol. s r.o. aj.

### 5.1.2 Image společnosti

„Svým myšlením, konáním, stejně jako nezaměnitelnou image jsme si vytvořili vlastní identitu, kterou hodláme dále rozvíjet.“<sup>14</sup>

Společnost si velmi zakládá na dlouholeté tradici své značky a všechny její produkty jsou nabízeny právě pod touto jedinou značkou, což jí velmi usnadňuje komunikaci s partnery, odbornou veřejností a zákazníky. Viessmann má ucelený výrobní program, všechny produkty jsou vyráběny z vysoce kvalitních materiálů, převážně z ušlechtilé nerezové oceli.

---

<sup>14</sup> Vnitropodnikové materiály společnosti Viessmann. *10 zásad firmy Viessmann*. Allendorf/Oder. 2005

Při výrobě jsou uplatňovány kvalitní technologické postupy a také dlouholetý výzkum v oblasti tepelné techniky (několik set patentů z oblasti ekologie vytápění). Společnost důsledně využívá specifické vlastnosti použitých materiálů na realizaci inovativních technických řešení, přičemž vždy kombinuje volbu použitých materiálů a konstrukční principy. Ve spojení se znalostmi jejích zaměstnanců tak vzniká špičková kvalita.

Výrobky společnosti jsou považovány za jedny z nejekologičtějších výrobků na trhu a byla jim udělena řada ocenění za kvalitu a ekologii. Zodpovědnost za životní prostředí a společnost, férovost při jednání s obchodními partnery a zaměstnanci, ale i snaha o dokonalost a nejvyšší efektivnost ve všech obchodních procesech představují pro společnost ústřední hodnoty, které platí pro zaměstnance i pro společnost jako celek. Roku 1996 bylo zformulováno „10 zásad firmy Viessmann“. Těchto 10 zásad je vodítkem v každodenním konání zaměstnanců společnosti, a to jak v rámci společnosti, tak i při obchodování na trhu.<sup>15</sup>

Mottem společnosti je: **Viessmann – více než teplo.**

### 5.1.3 Některé ekonomické ukazatele společnosti

Všeobecný vývoj hospodářství v ČR je pozitivní, charakterizovaný růstem. To se týká i segmentu trhu topné techniky. Růst generuje především kondenzační technika a produkty, které využívají alternativní zdroje energie, jako jsou např. solární systémy, tepelná čerpadla a fotovoltaické články. Tento růst je dán neustálým zvyšováním cen energií. Stagnace je zaznamenána především u kotlů středních a velkých výkonů a u termických kotlů. Obrat společnosti Viessmann, spol. s r.o. za rok 2005 činil cca. 7.369 mil. EUR, což představovalo zvýšení oproti roku 2004 o 43,4 %, plánovaný obrat na rok 2006 je 8.650 mil. EUR.

Celková výše investic společnosti dosáhla v roce 2005 1 mil. Kč. Tyto investice byly směřovány především do provozu firmy a zaměřeny na zefektivnění chodu a zabezpečení moderního provozu společnosti. Hlavně se jednalo o akontace na leasing automobilů a výpočetní techniku.

---

<sup>15</sup> Vnitropodnikové materiály společnosti Viessmann. *10 zásad firmy Viessmann*. Allendorf/Oder. 2005



## 5.2 Vnitřní struktura společnosti

Společnost Viessmann, spol. s r.o. má obchodní zastoupení v Praze a Olomouci a k 30.4.2006 zde bylo zaměstnáno 31 zaměstnanců.

Společnost je řízena jedním jednatelem, který současně řídí i sesterskou společnost na Slovensku. Jeho přímým podřízeným je vedoucí obchodního zastoupení v České republice. Přímou podřízenou a pravou rukou obou těchto vedoucích zaměstnanců je asistentka společnosti, která zajišťuje veškerou administrativu spojenou s vedením společnosti a také personální záležitosti. Společnost nemá vlastní personální oddělení a tak je personální práce především věcí vedoucích jednotlivých oddělení. Některé personální činnosti jsou zajišťovány externě, např. zpracování mezd, získávání zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur, či využívání překladatelských služeb nebo služeb externích vzdělávacích institucí.

Přímými podřízenými vedoucího obchodního zastoupení jsou vedoucí jednotlivých oddělení, a to oddělení prodeje, oddělení podpory a péče o zákazníky a servisní oddělení.

**Oddělení prodeje** řídí činnost obchodních zástupců. Z hlediska prodeje je Česká republika rozdělena na deset prodejních oblastí, které jsou přesně vymezeny. Vedoucí prodeje je odpovědný za všechny prodejní oblasti, ve kterých působí celkem deset obchodních zástupců a dva manažeři pro významné zákazníky. Samostatnou pozici mimo rámec oddělení vykonává referent, mající na starosti školení obchodních partnerů. Je přímo podřízen vedoucímu obchodního zastoupení.

**Oddělení podpory a péče o zákazníky** je řízeno jedním vedoucím zaměstnancem a skládá se ze čtyř menších oddělení – oddělení technických poradců, účetního oddělení, marketingu, logistiky (a skladu).

V oddělení technických poradců pracují tři zaměstnanci v Praze a jeden v Olomouci, oddělení má na výpomoc k dispozici praktikantku na vedlejší pracovní úvazek.

V účetním oddělení jsou zaměstnány dvě účetní, jedna jako hlavní účetní, která zodpovídá za celou agendu účetnictví. Společnost externě spolupracuje s daňovou kanceláří, která provádí firemní audity a v případě dotazů je vždy k dispozici. Účetní oddělení dále využívá externí právnické kanceláře v rámci vymáhání pohledávek. Mzdové účetnictví zpracovává také externí firma, podklady pro mzdy připravuje asistentka.

Marketingové oddělení v současné době sestává z jednoho zaměstnance, který je odpovědný za veškerý marketing a propagaci společnosti.

Logistika zaměstnává společnost jednoho, stejně jako skladníka. Oba mají k dispozici jednoho zaměstnance na dohodu o provedení práce, který vypomáhá ve skladu.

Všechna oddělení spolu úzce komunikují a zajišťují veškeré zákaznické služby (zpracovávání nabídek a objednávek, fakturaci, podpisy prodejních smluv, reklamace, reklamu v médiích a kontakt se zákazníky, vedení skladu a logistiku).

**Servisní oddělení** zajišťuje kontakt a podporu smluvním servisním a montážním firmám, které se starají o produkty u koncového zákazníka, a provádí školení těchto firem. V servisním oddělení pracuje pět zaměstnanců: vedoucí servisu, disponent servisní služby a tři servisní pracovníci, z toho jeden působí v Olomouci.

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. P II.

### 5.2.1 Analýza pracovního kolektivu

Pokud jde o profesní strukturu zaměstnanců, většina zaměstnanců má vzdělání technického zaměření, mimo účetní oddělení, zaměstnance marketingu a asistenta jednatele. Ve společnosti pracuje sedm zaměstnanců s ukončeným VŠ vzděláním, ostatní zaměstnanci mají SŠ s maturitou. Každý zaměstnanec, mimo disponenta technické služby, má několikaletou praxi, ať už u společností se stejným oborem podnikání, nebo u jiných zahraničních společností. Ve společnosti jsou zaměstnány pouze tři ženy, jejich věkový průměr je 45 let. Věkový průměr ostatních zaměstnanců mužského pohlaví je 31 let. Celkový věkový průměr zaměstnanců ve společnosti je 33 let.

Průměrná délka trvání pracovního poměru u současných zaměstnanců je 3,5 roku. Nejdéle pracujícím zaměstnancem ve společnosti je manažer pro významné zákazníky, který je ve společnosti zaměstnán od roku 1994. Ze společnosti odešli minulý rok dva zaměstnanci což představuje 6 % z celkového počtu zaměstnanců. Důvodů k odchodu je několik, převážně se jedná o přijetí pracovní nabídky s výrazně lepším finančním ohodnocením nebo rodinné důvody.

## **6 PERSONÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI VIESSMANN**

### **6.1 Personální plánování a strategie**

Společnost Viessmann má obchodní strategii vypracovanou na několik let dopředu. Co se ovšem strategie pro oblast lidských zdrojů týče, existuje pouze plán počtu zaměstnanců na následující rok. Konkrétní strategie není dána a většinou se rozhodnutí o přijímání a počtu zaměstnanců činí v rámci plánu lidských zdrojů na následující rok. V potaz jsou přitom brány požadavky vedoucích zaměstnanců a rozhodnutí jednatele společnosti.

Ve srovnání s mateřskou společností v Německu, kde jsou veškeré postupy předem stanoveny a písemně zaznamenány, nemá personální politika dceřinné společnosti jednotný ráz, ale je víceméně neformální, kontinuita se zachovává předáváním zkušeností mezi vedoucími zaměstnanci a týká se většiny personálních činností. Nejviditelnější je však v oblastech adaptace nových zaměstnanců, plánování rozvoje zaměstnanců, hodnocení a odměňování. Těmito problémovými kritickými oblastmi se budeme podrobně zabývat v jednotlivých podkapitolách.

### **6.2 Plánování potřeby zaměstnanců a zdroje jejího pokrytí**

Plánování potřeby zaměstnanců ve společnosti Viessmann je především intuitivní záležitostí vedoucích zaměstnanců. Potřeba obsadit nové či uvolněné místo se většinou řeší až na poslední chvíli. Možnost získání zaměstnance z vnitřních zdrojů není příliš vysoká. To je dáno především specializací jednotlivých zaměstnanců a jejich prací. Společnost je tak odkázána ve většině případů na vnější zdroje. Analýzu vnějších zdrojů vedení společnosti neprovádí.

Ve společnosti je běžné přerozdělování úkolů jiným pracovním místům. O tomto přerozdělování rozhodují vedoucí pracovníci a možnost vyjednávání pro zaměstnance, kterých se tyto změny týkají, není vysoká. Běžný je také nárůst především administrativní práce u jednotlivých zaměstnanců (vzhledem ke stále se zvyšujícím požadavkům mateřské společnosti), toto narůstání pracovní náplně není nijak finančně ohodnoceno a je bráno jako součást platu.

## 6.3 Vytváření a analýza pracovních míst

### 6.3.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst ve společnosti je především záležitostí rozhodnutí jednatele společnosti a vedoucích zaměstnanců o potřebě nového pracovního místa. Společnost nemá promyšlenou připravenou koncepci.

U administrativních zaměstnanců potřebu vytvoření nového pracovního místa signalizuje přetížení kapacit současných zaměstnanců. Varovnými signály ve společnosti je častá práce přes čas, stížnosti zákazníků, stres a nervozita zaměstnanců. Nově vytvořenému pracovnímu místu je většinou přidělena část práce, kterou vykonávali původně ostatní pracovníci.

U technických funkcí se vychází především z vývoje prodeje topné techniky na českém trhu v závislosti na vývoji prodeje vlastního. Prodejní oblasti jsou vždy nově přerozděleny, přitom se dbá jak na strukturu zákazníků, tak na prodejní výsledky v dané oblasti. Důvodem ke vzniku nového pracovního místa obchodně technického zástupce může být také snaha o zacílení na nový segment zákazníků (velkoobchody či specializované prodejny) či zaměření se na prodej nového produktu (v současné době např. solární technika aj.).

Vytváření pracovních míst tímto intuitivním způsobem s sebou přináší řadu otázek. Co s novým obchodníkem, pokud se daný segment ukáže být neperspektivní? Co s technickými poradci, pokud počet zakázek začne klesat nebo pokud bude systém zpracování zakázek modernizován? V případě intuitivního vytváření nových pracovních míst je zapotřebí mít odpovědi na tyto (a mnohé další) otázky předem promyšlené.

Před realizací zadání nabídky volného pracovního místa musí asistentka vyplnit žádost o zaměstnance tzv. „Personalanforderung“ (v příloze č. P III), kterou zasílá e-mailem do mateřské společnosti personálnímu oddělení. V žádosti asistentka vyplní požadavky na nového zaměstnance (vzdělání, praxe, věk, plat aj.), důvody pro přijetí nového zaměstnance (vytvoření nového pracovního místa, výpověď stávajícího zaměstnance aj.). Žádost je podepsána vedoucím oddělení a jeho nadřízeným. Po následném schválení je možno začít s realizací hledání nového zaměstnance.

### 6.3.2 Analýza a popis pracovních míst

Pro většinu pracovních míst existuje ve společnosti popis daného pracovního místa. Jako vzor je možno nalézt v příloze č. P IV aktuální popis pracovního místa technického poradce.

Tyto dokumenty jsou příležitostně aktualizovány asistentkou za pomoci jednotlivých vedoucích. Aktualizace je ale nepravidelná, dokumenty nejsou přístupné v interním počítačovém systému a neshodují se s předpisy mateřské společnosti o tom, jak by popis pracovního místa měl vypadat. Vzor popisu pracovního místa v mateřské společnosti je v příloze č. P V.

Další nevýhodou dokumentu je, že není příliš podrobný a nemůže tedy sloužit jako návod pro případné zastoupení zaměstnance. U většiny dokumentů obsahuje pouze popis práce vykonávané na daném místě, nikoliv požadavky na zaměstnance, pracovní podmínky aj. Především chybějící požadavky na vzdělávání a dosavadní praxi zaměstnance mohou způsobit komplikace při získávání a výběru. U některých pracovních míst je tento dokument značně nepřesný a málo podrobný, u některých chybí úplně (např. u pozice skladníka).

## 6.4 Získávání, výběr, přijímání zaměstnanců

### 6.4.1 Získávání zaměstnanců

Při vytváření nabídky pracovního místa ve společnosti se vychází z popisu pracovního místa, informací o pracovním místě od držitelů podobného pracovního místa a požadavků vedoucích.

Nabídka zaměstnání a zveřejnění inzerátu je v kompetenci asistentky. Nabídka obsahuje vždy jméno společnosti a její krátké představení, název a podrobný popis pracovního místa a požadavků na zaměstnance, pracovní podmínky a kontaktní údaje. Inzerát neuvádí výši odměny, a to z důvodu individuálního hodnocení uchazečů a jejich znalostí. Nabídka pracovního místa se snaží zaujmout potenciálního zaměstnance o nabízené místo. Jediným zjištěním nedostatkem nabídky je, že není ve standardu předepsaném mateřskou společností.

Jak bylo již dříve řečeno, společnost získává uchazeče především z vnějších zdrojů. Přitom se spoléhá jak sama na sebe, tak využívá služeb několika personálních agentur. Inzerát je

pro uchazeče umístěn na internetových stránkách společnosti [www.viessmann.cz](http://www.viessmann.cz) v rubrice „Zaměstnání“, na serveru [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a na odborném portále o vytápění a tepelné technice [www.tzb-info.cz](http://www.tzb-info.cz), který se již v minulosti velmi osvědčil. V případě, že se jedná o technickou pozici, je nabídka vyvěšena na fakultách vysokých škol se zaměřením na tepelná zařízení budov apod. (např. ČVUT aj.).

Společnost také spolupracuje s Úřadem práce, tato možnost se v minulosti bohužel neosvědčila. Úřad práce ve většině případů nerespektoval zadání nabídky práce a uchazeči, kteří byly z Úřadu práce doporučení, byly shledáni jako nevhodní (nedostatečné vzdělání, praxe aj.). Inzerce v tisku není společností využívána kvůli vysokým nákladům.

#### 6.4.2 Výběr zaměstnanců

Při pečlivé analýze výběru zaměstnanců ve společnosti bylo zjištěno, že neprobíhá podle standardů mateřské společnosti. Dle těchto standardů musí být každému z uchazečů zaslán personální dotazník tzv. „Personalbogen“ (příloha č. P VII). Na základě vyplnění tohoto dotazníku je možno uchazeče zařadit do předvýběrového kola.

V současné době výběrové řízení probíhá v následujících krocích:

1) V nabídce zaměstnání je uvedena jak e-mailová adresa asistentky, tak také adresa společnosti, uchazeč tedy svůj životopis může zaslat společnosti oběma způsoby. Více využíván je samozřejmě e-mail. Uchazeči, kteří nezašlou strukturovaný životopis, jsou k tomu vyzváni. Na nabídku zaměstnání reaguje vždy odlišné množství uchazečů v závislosti na druhu pracovního místa, výhodu mají uchazeči se znalostmi německého jazyka. Hlavními kritérii předvýběru je jak vzdělání, tak i praxe. I přes to, že předvýběr by měla provádět i personální agentura, se často stává, že jí vybraní uchazeči jsou asistentkou posouzeni jako nevhodní či méně vhodní. Specifikace požadavků se během výběrového řízení může i změnit, a to vzhledem k množství uchazečů (podmínkou přijetí není znalost německého jazyka ani praxe v oblasti tepelné techniky aj.).

2) Uchazeči jsou asistentkou rozděleni do tří skupin:

- **nevhodní uchazeči** – asistentka tyto uchazeče obratem informuje o nepostoupení do dalšího kola výběrového řízení. Tato informace je uchazečům sdělena pouze písemně.
- **uchazeči s otazníkem** – ohledně těchto uchazečů se asistentka poradí s vedoucím, do jehož oddělení má nový zaměstnanec nastoupit, pokud rozhodne o vyřazení

z výběrového řízení, je uchazeč zařazen do předcházející skupiny, pokud má být pozván k ústnímu pohovoru, je zařazen do skupiny třetí.

- **vhodní uchazeči** – zde jsou zařazeni uchazeči s nejvhodnějšími předpoklady pro danou pozici.

3) Dalším krokem výběrového řízení je polostrukturovaný výběrový rozhovor typu 1+2 (uchazeč x asistentka a vedoucí zaměstnanec), zaměřený především na získání informací o vzdělání a předchozích zaměstnáních uchazeče, jeho úspěších, práci na konkrétních projektech a důvodech hledání nového zaměstnání. Zástupci společnosti také posuzují vzhled uchazeče, jeho oděv, vystupování a vyjadřování se. Důležité je také zjištění, zda by uchazeč zapadl do pracovního kolektivu a zda by se dokázal ztotožnit s firemní kulturou. Rozhovor trvá 20 až 40 minut, jeho součástí je představení společnosti a pracovního místa a je zde také prostor pro případné dotazy uchazeče.

Z prvního kola výběrového řízení jsou vybráni 3-4 uchazeči, kteří postupují do druhého kola výběrového řízení. Neúspěšní uchazeči jsou informováni o výsledcích jak písemně, tak ústně, jejich materiály jsou založeny do personálních akt, což je v rozporu se Zákoníkem práce (materiály mohou být uchovávány pouze se souhlasem uchazeče, jinak musí být skartovány).

Druhé kolo výběrového řízení probíhá opět formou rozhovoru 1+2 (uchazeč x vedoucí zaměstnanec a jednatel společnosti). Je zaměřeno především na technické znalosti uchazeče (pokud se jedná o technickou pozici) a na jeho praxi. Důležité je vystupování uchazeče a jeho působení na jednatele společnosti. Zde je již vybrán vhodný uchazeč a ten je do dvou dnů o výsledku přijímacího řízení informován telefonicky a v případě, že se rozhodne nabízené zaměstnání přijmout, je mu zaslán akceptační list. Ostatní uchazeči jsou následně informováni jak telefonicky, tak písemně a jejich personální údaje jsou opět založeny do personálních akt.

Všechna kola pohovorů probíhají v zasedací místnosti nebo v kanceláři jednatele společnosti. Všichni vedoucí pracovníci se shodují na tom, že se snaží vybrat uchazeče, který bude nejlépe připraven ihned vykonávat nabízenou práci. Tím se zkracuje proces adaptace nového zaměstnance a snižují se nároky na jeho vzdělávání ve společnosti.

### 6.4.3 Přijímání zaměstnanců

Pracovní smlouva se obvykle podepisuje před nástupem do zaměstnání a obsahuje jak personálie daného zaměstnance, tak název pracovní pozice, místo výkonu práce, datum nástupu do zaměstnání a některé pracovní podmínky. Zaměstnavatel přidává zaměstnanci 5 dnů dovolené navíc. Součástí smlouvy je platový výměr.

Každý nový zaměstnanec má smlouvu na dobu neurčitou se zkušební dobou v délce 3 měsíců, u většiny smluv je již sjednáno platové ohodnocení po ukončení zkušební doby. Součástí smluv není konkurenční doložka. Smlouva je ve třech provedeních, jedno zakládá asistentka, jedno externí mzdová účetní a jedno obdrží nový zaměstnanec.

Noví pracovníci neabsolvuji vstupní lékařskou prohlídku, společnost nemá uzavřenou smlouvu s žádným praktickým lékařem a zaměstnanci nevyplňují lékařský dotazník. Společnost tak nemá informace o jejich zdravotním stavu.

### 6.4.4 Adaptace zaměstnanců

Ve společnosti neexistuje žádný interní dokument, jak postupovat při nástupu nového zaměstnance do společnosti. Není nikde písemně dáno, jaké povinnosti mají ostatní zaměstnanci (zajištění pracovního místa, vybavení, založení e-mailového účtu, zřízení telefonní linky, vstupních kódů aj.). Přitom veškeré postupy jsou předepsány mateřskou společností. Stačilo by je pouze přeložit a doladit se současným stavem.

V den nástupu do zaměstnání se novému zaměstnanci věnuje asistentka a jeho přímý nadřízený. Asistentka si od nového zaměstnance vyžádá zápočtový list, vyplní s ním veškeré formuláře a daňové prohlášení. Asistentka také žádá v mateřské společnosti o přidělení zkratky pro nového zaměstnance, která sestává ze tří až čtyř počátečních písmen, příjmení a jména, a je pro každého zaměstnance v holdingu originální. Povinností asistentky je zaslat vyplněný personální dotazník e-mailem personálnímu oddělení mateřské společnosti. Asistentka také zajistí novému zaměstnanci e-mailový účet.

Vedoucí oddělení, do kterého nový zaměstnanec nastoupil, poté představí nového zaměstnance ostatním zaměstnancům, ukáže mu jeho pracovní místo a prostory ve firmě. Nový zaměstnanec není seznámen s firemními směrnicemi, s organizační strukturou, bezpečnostními předpisy atd. Tyto informace musí sám získat během své adaptace ve firmě. Přitom důležitější je pro něj odborná adaptace, která trvá méně zkušenému zaměstnanci i ně-



kolik měsíců. Referent připraví pro nového zaměstnance odborná školení, ta ovšem neprobíhají podle předem stanoveného časového plánu. Všichni noví pracovníci jsou odkázáni většinou na samostudium a záleží jen na nich samotných, jak se s touto situací vyrovnají. Pokud jsou pořádána školení pro montážní firmy a projektanty nebo servisní firmy, může se jich nový zaměstnanec také zúčastnit. Obchodně techničtí zástupci chodí nejdříve na schůzky s původními zaměstnanci nebo v doprovodu svého nadřízeného.

Při rozhovorech se zaměstnanci vyplynulo několik zásadních problémů: noví zaměstnanci nejsou dostatečně zaškolení, nejsou informováni o hodnocení jejich adaptace na práci a kolektiv, chybí jim zpětná vazba, v jejich odpovědích se často vyskytuje věta, že vlastně ani žádná adaptace neprobíhala.

## 6.5 Rozmíst'ování zaměstnanců

Rozmíst'ování zaměstnanců ve společnosti je spojeno především s přijímáním nových zaměstnanců. Ve společnosti nedochází často k povyšování zaměstnanců, pokud ano, je to ostatním zaměstnancům sděleno písemně asistentkou, stejně tak je asistentka informuje o odchodech zaměstnanců a volných pozicích. Za doporučení nového zaměstnance na volnou pozici nezískávají zaměstnanci žádné odměny.

## 6.6 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a odměňování

Hodnocení zaměstnanců je ve společnosti prováděno v neformální podobě a neperiodicky a je spíše subjektivní. Zaměstnancům nejsou známa kritéria hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců bylo pro přehlednost rozděleno do několika skupin:

- 1) **jednatel společnosti** – jeho pracovní smlouva je uzavřena přímo z mateřskou společností a také jeho prémiové řády jsou každý rok aktualizovány na základě platného plánu prodeje. Bližší informace k hodnocení jednatele společnosti nebylo možno získat
- 2) **vedoucí zastoupení v ČR, vedoucí prodeje, obchodně techničtí zástupci společnosti** – mimo pevné složky mají tyto pracovníci osobní ohodnocení ve výši 2.000,- Kč – 5.000,- Kč, jeho vyplácení je závislé na splnění povinností, které jsou přílohou pracovní smlouvy. Na začátku každého roku tyto zaměstnanci podepisují tzv. prémiové řády (v příloze č. P VIII), jejich součástí je jak kvantitativní část (počty prodaných kusů), tak kvalitativní část (získání konkrétního významného zákazníka, zvýšení počtu návštěv).

Vyplácení těchto prémie probíhá průběžně, každý měsíc jsou těmto zaměstnancům vypláceny zálohy na prémie (od 5.tis. Kč – 25.tis. Kč), čtvrtletně provádí vedoucí prodeje vyúčtování těchto prémie dle dosažených kvantitativních výsledků, kvalitativní výsledky jsou hodnoceny 1x ročně.

- 3) **Ostatní zaměstnanci** (technické oddělení, účetní, servis atd.) - v současné době pobírají zaměstnanci pouze plat, nemají žádné osobní ohodnocení ani prémie ani jinou motivační složku

Všichni zaměstnanci mají v případě kladného hospodářského výsledku společnosti nárok na 13 plat, tento je dán interní směrnicí.

Hodnotící rozhovory ve společnosti absolvují pouze obchodně techničtí zástupci firmy, V současné době se společnost již snaží zavádět i tzv. „Führungsstandards“ pro ostatní zaměstnance. V minulosti tyto ovšem nebyly vyhodnocovány a neměly tak žádný vliv na hodnocení zaměstnanců. Základní složky systému odměňování tak tvoří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.

Ve výjimečných situacích jsou vypláceny jednorázové mimořádné odměny, o jejichž přidělení rozhoduje vedení firmy. V souvislosti s vyplácením těchto odměn je spojena nespokojenost jiných zaměstnanců, kteří se cítí být opomíjeni a nespokojeni se systémem odměňování.

### 6.6.1 Zaměstnanecké výhody

Společnost Viessmann nabízí svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod, které jsou vázány na jednotlivé pozice. Tyto výhody byly pro přehlednost rozčleněny do několika skupin:

- **příspěvek na stravování**

Zaměstnanci, kteří se pohybují především v terénu (obchodně techničtí zástupci, servisní technici aj.) mají nárok na stravné v měsíční výši 1.200,- Kč. U ostatních zaměstnanců je příspěvek řešen stravenkou Ticket Restaurant v hodnotě 80,- Kč, ze které si zaměstnanec hradí 50 %, tj. 40,- Kč. Příspěvek na stravování řeší organizační směrnice.

- **služební mobilní telefon a SIM karta**

Mobilní telefon je poskytnut vedoucím zaměstnancům, obchodně technickým zástupcům a servisním technikům. Limit pro telefonování je dán interní směrnicí a v současné době je

ve výši 5.000,- Kč. Vše co zaměstnanec protelefonuje nad rámec tohoto limitu, je mu strženo z jeho měsíční mzdy. Služební telefon se SIM kartou má z celkového počtu 31 zaměstnanců 20, pouze SIM kartu 3 zaměstnanci (využívají vlastní mobilní telefon). Při převzetí podepisují zaměstnanci předávací protokol.

- **příspěvek na pevnou linku**

Na příspěvek na pevnou linku ve výši max. 1.000,-Kč mají nárok všichni zaměstnanci, jejichž místo výkonu práce je v místě trvalého bydliště a předložený účet za telefon je na jejich jméno nebo jméno manželky. Příspěvek na pevnou linku upravuje interní směrnice.

- **vůz pro služební účely**

Je dán k dispozici všem zaměstnancům, kteří automobil potřebují pro výkon své práce (obchodně techničtí zástupci, vedoucí, servisní technici, referent). Při předávání služebního vozu zaměstnanci podepisují jak předávací protokol, tak dohodu o užívání služebního vozu, která stanovuje spoluúčast při dopravní nehodě zaviněné zaměstnancem. Jeden vůz slouží pro všechny zaměstnance kanceláře (cesty na poštu, k dodavatelům, na letiště atd.). Služební vozy se v současné době nakupují na leasing, jsou s výjimkou vozů pro vedoucí pracovníky stejné značky a ve stejné výbavě, užívají se 3-5 let (v závislosti na technickém stavu vozu a počtu najetých kilometrů), poté jsou nabídnuty za odhadní cenu zaměstnancům formou obálkové metody („kdo dá více“).

- **jazykové kurzy**

Ve společnosti probíhá 2x týdně výuka německého jazyka, které se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci společnosti. Dotazováním zaměstnanců bylo zjištěno, že s formou a kvalitou výuky jsou spokojeni, někteří by si přáli i výuku jiných jazyků.

- **5 dnů dovolené navíc**

Zaměstnancům společnosti přísluší dle pracovní smlouvy 1 týden dovolené navíc než je uvedeno v Zákoníku práce. Tuto možnost zaměstnanci využívají a jsou s ní spokojeni.

- **příspěvek na oblečení**

Zaměstnanci, kteří přicházejí každodenně do styku se zákazníky a kteří se aktivně účastní veletrhů, mají nárok 1x ročně na nový oblek. Tuto možnost využívá většina zaměstnanců. Někteří zaměstnanci by přivítali příspěvek i na další oděvy (košile, kravaty, obuv).

- **reklamní předměty s logem Viessmann**

Každý zaměstnanec společnosti si může za výhodné ceny zakoupit reklamní předměty s logem Viessmann. Jedná se nejen o oblečení jako čepice, trička, podzimní a zimní oblečení, ale i věci pro děti jako např. sáňky a drobné hračky.

Zaměstnanci ve většině případů považují úroveň svého platu na úrovni podobných pracovních míst v jiných firmách, ovšem ne za nadstandardní. Z rozhovorů s nimi vyplynulo, že by uvítali příspěvek na dopravu (společnost sídlí mimo hlavní město) a příspěvek na různé sportovní aktivity. Téměř všem zaměstnancům chybí možnost uzavření penzijního připojištění, někteří by uvítali možnost půjčky na bydlení nebo možnost spoření.

## 6.7 Pracovní vztahy

Vztahy mezi zaměstnanci jsou neformální a nejsou ve společnosti upravovány žádnými předpisy. Ve společnosti si většina zaměstnanců tyká, všichni zaměstnanci vykazují jednání společnosti, část zaměstnanců si vyká i s vedoucím zastoupením, který ovšem ve společnosti nepracuje dlouho.

Snahou vedoucích zaměstnanců při výběru nových zaměstnanců je zvolit takového člověka, který zapadne do kolektivu a bude akceptovat dané způsoby. V kancelářích vládne příjemná a přátelská atmosféra. Společnost pořádá pro své zákazníky mnoho společenských a sportovních akcí, kterých se účastní i samotní zaměstnanci, a to je správnou příležitostí jak pro upevnění vztahů ve společnosti, tak i především k seznámení se s celofiremní strategií a plány na nadcházející období. Společnost pořádá několikrát ročně také pro zaměstnance společný bowling spojený s večerí. Minulý rok poprvé pro své zaměstnance uspořádala outdoorovou noční akci „Explorer 2005“, která byla zaměstnanci přijata velmi pozitivně. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že v případě nejasností a dotazů jsou ostatní zaměstnanci vždy ochotní pomoci, poradit, a také dveře k nadřízeným jsou vždy otevřené.

Pravidelné informativní porady se ve firmě nekonají. Pracovní porady bývají svolávány většinou za účelem sdělení určitých změn ve společnosti. S rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že někdy mají pocit, že nejsou o důležitých věcech informováni.

## 6.8 Starostlivost a péče o zaměstnance

V oblasti personální činnosti péče o zaměstnance má podnik určitou koncepci, v rámci svých možností věnuje společnost péči o zaměstnance patřičnou pozornost a snaží se tak vytvářet dobrý vztah zaměstnanců k podniku.

Péče o zaměstnance ve společnosti se týká především následujících oblastí:

- **Pracovní doba**
- **Pracovní prostředí**
- **Služby poskytované zaměstnancům**

### 6.8.1 Pracovní doba

Pracovní doba je standardně vymezena rozsahem 40 hodin týdně. Pracovníci oddělení podpory a péče o zákazníky, logistik, skladník a disponent technické služby dodržují otevírací dobu zastoupení a pracují od pondělí do čtvrtku od 8.00 hod. do 17.00 hod., v pátek od 8.00 hod. do 14.30 hod. Ostatní pracovníci mají pružnou pracovní dobu. Tato pravidla nejsou upravena žádnou interní směrnicí, zaměstnanci jsou ovšem dodržována. Zaměstnanci shodně uvádějí, že jim tato pracovní doba vyhovuje. Každý zaměstnanec vypisuje docházkový list a ten vždy 1. každého měsíce zasílá e-mailem na asistentku, která zpracovává docházku.

Přesčasové hodiny společnost využívá, ovšem nejsou upraveny pracovní smlouvou, ani za ně zaměstnancům není vyplácen příplatek a nemají možnost si za ně vybrat náhradní volno. Možnost pracovat doma zaměstnanci rovněž nemají.

### 6.8.2 Pracovní prostředí

Společnost sídlí ve vlastních prostorách v Chrášťanech v Rudné u Prahy a má také pronajaty prostory v Olomouci.

Budova v Chrášťanech je ve stejném designu jako všechna ostatní zastoupení a je třípodlažní. Ve sníženém suterénu firmy je kancelář vedení, kancelář asistentky, referenta a zaměstnance marketingu a účetní oddělení. Dále se zde nachází kuchyňka, toalety, sprcha, zázemí pro uklízeč firmu a kotelna.

V přízemí společnosti je tzv. open space, ve kterém pracují jak zaměstnanci oddělení podpory a péče o zákazníky, tak logistik, vedoucí servisu a disponent technické služby. Jsou zde také pracovní místa, na kterých se střídá více zaměstnanců (servisní technici, obchodně techničtí zástupci firmy aj.). V přízemí se dále nachází kancelář pro vedoucího prodeje a manažera pro významné zákazníky, je zde malá zasedací místnost a prostor pro kancelářskou techniku (kopírovací a multifunkční zařízení, skartovací zařízení, fax aj.). V přízemí se také nachází velký sklad a show room s produkty společnosti. V prvním patře se nachází velká školící místnost, malá kuchyňka, toalety a školící místnost pro servisní techniky. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že méně spokojeni jsou pracovníci, jejichž pracovní místo se nachází v open space společnosti, a to hlavně z důvodu hluku (telefonování, debaty mezi kolegy atd.) a také z důvodu teploty v kanceláři (někdo rád větrá, někdo má rád tepleji).

Méně spokojeni byli také zaměstnanci, kteří pracují ve „sklepních“ prostorách společnosti, kde je výhled z okna do svahu a nedostatek denního světla, protože pokud venku svítí slunce, je nutno stahovat žaluzie. Většina zaměstnanců ovšem považuje svoje pracovní prostředí za příjemné a je s ním spokojena.

V administrativní části budovy je udržován pořádek a čistota, externí úklidová firma každý den prostory uklízí, pravidelně myje okna a čistí koberce. Také venkovní prostory společnosti udržuje v pořádku externí zahradnická firma.

Pronajaté prostory v Olomouci jsou zařízeny také velmi příjemně a moderně. Je zde malá kancelář pro technického poradce a servisního technika, velká školící místnost, kuchyňka a toaleta. Prostředí považují zaměstnanci zde pracující za rodinné a jsou s ním spokojeni.

### 6.8.3 Služby poskytované zaměstnancům

Společnost Viessmann poskytuje svým zaměstnancům následující služby: zaměstnanci mají k dispozici kuchyňku a jídelnu, která je vybavena lednicí, kávovarem, espresem, rychlovarnou konvicí, mikrovlnnou troubou, sporákem a myčkou na nádobí. Zaměstnancům je také k dispozici veškeré nádobí od hrníčků až po hrnce na vaření. V kuchyňce mají zaměstnanci výběr z různých nealkoholických nápojů (kávy, čaje, minerální vody slazené i neslazené, perlivé i neperlivé aj), k dispozici je výběr mezi mlékem do kávy a smetanou. Většině zaměstnanců tato nabídka přijde dostačující, někteří by uvítali ovoce, džusy a v zimním období vitamínové tablety. V kuchyňce musí všichni zaměstnanci dodržovat

pořádek a čistotu. V budově je zaměstnancům k dispozici také sprcha a u budovy firemní parkoviště.

Společnost dále zaměstnancům poskytuje 1x ročně firemní oblek, další firemní značkové oblečení a jiné věci označené logem Viessmann si zaměstnanci mohou vybrat na základě bodů, které obdrží za kladné obchodní výsledky společnosti. Zaměstnanci je tato možnost vítána a často využívána.

Společnost nenabízí zaměstnancům žádné sportovní vyžití, které by ovšem zaměstnanci uvítali. Většina zaměstnanců by uvítala více týmových akcí, především ve formě aktivního odpočinku a týmových soutěží.

## 6.9 Vzdělávání zaměstnanců a personální rozvoj zaměstnanců

### 6.9.1 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců lze rozdělit do několika skupin:

- 1) **rozšiřování odborných znalostí** – vzdělávání probíhá jak ve školicích centrech mateřské společnosti, tak i přímo ve školicím centru ve společnosti samotné. Školí většinou referent společnosti. Písemné školicí plány pro jednotlivé pozice ve společnosti neexistují a jsou spíše jen rámcové – je známo, co by se měl zaměstnanec naučit, ale konkrétní kurzy a přednášky probíhají víceméně náhodně, podle potřeby a volného času referenta.
- 2) **školení nových produktů společnosti** – probíhá pro vedoucí pracovníky v mateřské společnosti. Ti by získané informace měli předávat dále, což se ovšem mnohdy neděje a informace se nedostanou k těm, kteří je ke své práci potřebují. V případě nutnosti školí zaměstnance na nové produkty také referent.
- 3) **jazykové kurzy** – ve společnosti probíhají 2x týdně dobrovolné kurzy německého jazyka, kterých se ihned po svém nástupu do společnosti a po dohodě s nadřízeným může zúčastnit každý zaměstnanec. V současné době se tyto kurzy zavádějí i pro pobočku v Olomouci. Na jiné kurzy a školení společnost přispívá jen sporadicky, možnosti účastnit se kurzů využívá asi třetina všech zaměstnanců, z toho více než 70% zaměstnanců pracujících přímo v zastoupení. Zaměstnanci by uvítali možnost učit se i další jazyky.

- 4) **získávání prezentačních dovedností** – toto školení zatím ve firmě neprobíhalo, plánuje se, ale pouze pro vybrané zaměstnance.
- 5) **vzdělávání vedoucích zaměstnanců** – probíhá ve školícím centru mateřské společnosti, na výcvik manažerských schopností neproběhlo přímo v zastoupení žádné školení.
- 6) **obecně závazná školení** – ve společnosti probíhá jak školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana (BOZP), tak školení řidičů. Organizaci těchto školení zajišťuje vedoucí oddělení podpory a péče o zákazníky, a to 1x ročně. Školení pořádají externí firmy. Dokumenty k těmto školením nejsou nikde zveřejněny, noví zaměstnanci nemají možnost se s nimi seznámit dříve, než na těchto školeních. Důvodem nezájmu vedoucích zaměstnanců o tuto problematiku je především to, že se ve společnosti v posledních letech nestal žádný úraz.
- 7) **školení na počítačový systém firmy** – v současné době společnost zavádí školení na počítačový systém. Noví zaměstnanci ovšem nejsou řádně proškoleni a se systémy se seznamují pouze samostudiem a dotazy na ostatní zaměstnance.

Většina zaměstnanců se shoduje na tom, že dosavadní počet školení je nedostačující a jsou neorganizovaná. Ve srovnání s mateřskou společností je tento stav alarmující. Obzvláště vedoucí pracovníci nejsou vůbec školeni v oblasti personálního managementu a lidských zdrojů, někteří nemají odpovídající odborné vzdělání.

### **6.9.2 Personální rozvoj zaměstnanců**

Pro personální rozvoj zaměstnanců ve smyslu postupu v kariéře není ve společnosti příliš mnoho prostoru. Pokud se uvolní pracovní místo, které je možné obsadit vhodným zaměstnancem, bývá tento způsob upřednostňován. Ve většině ostatních případů se personální rozvoj zaměstnanců řeší obohacováním jejich práce a delegováním nových pracovních úkolů.

## **6.10 Správa osobních zaměstnaneckých záležitostí a podnikový personální informační systém**

Shromažďování a uchovávání důležitých dokumentů a informací o pracovnících je záležitostí asistentky. Společnost nevyužívá pro archivaci těchto materiálů žádný sofistikovaný systém, jedná se především o zakládání smluv a uchovávání dokumentů ve formátu



Microsoft Word či Excel v počítači, přístupné jsou pouze asistentce. Každému nově přichozímu zaměstnanci je založena osobní složka se jménem zaměstnance. Zde jsou všechny podklady o zaměstnanci od jeho žádosti o pracovní místo až po jeho případnou výpověď a předávací protokoly. Osobní složky zaměstnanců jsou řazeny abecedně a jsou k dispozici jednateli společnosti a asistentce.

Popisy pracovních míst nejsou zaměstnancům k dispozici na intranetu, ani nejsou pravidelně aktualizovány. Nabídky pracovních míst jsou archivovány v šanonech.

Asistentka má na starosti tvorbu a zakládání podepsaných pracovních smluv a archivaci podkladů pro mzdy, včetně kontroly docházky jednotlivých zaměstnanců. Na základě docházky asistentka vydává jednotlivým zaměstnancům zaměstnanců stravenky, má na starosti fleet management a agendu mobilních telefonů (předávací protokoly, knihy jízd, vyúčtování, srážky ze mzdy aj.), aktualizace veškerých seznamů (telefonní seznamy, seznamy datumů narození zaměstnanců aj.) a předávání klíčů novým zaměstnancům. O správné měsíční vyúčtování a vyúčtování služebních cest se stará účetní.

## 7 SWOT ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Ve společnosti Viessmann jsou v různé míře vykonávány základní personální činnosti. O úrovni a způsobu provádění jednotlivých činností rozhodují vedoucí pracovníci a v konečné fázi jednatel společnosti. Na základě provedené analýzy v předchozí kapitole, byly nastíněny silné a slabé stránky personální práce ve společnosti. Nyní je zapotřebí na provedenou analýzu navázat a pokusit se jednotlivé silné a slabé stránky personální práce identifikovat. V tabulce (Tab.1) je provedena SWOT analýza personálních činností prováděných ve společnosti. Jsou zde definovány jak silné a slabé stránky prováděných činností, tak možné příležitosti a hrozby v daných oblastech.

<i>Personální činnost</i>	<i>Silné stránky x Příležitosti</i>	<i>Slabé stránky x Hrozby</i>
<b>Personální plánování a strategie</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasný vzor: mateřská společnost.</li> <li>• Existuje plánování lidských zdrojů na následující rok.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobá strategie zlepší image společnosti.</li> <li>• Vytváření pozitivní podnikové kultury.</li> <li>• Možnost získávání kvalitnějších zaměstnanců.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistuje dlouhodobá promyšlená koncepce.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politikaření vede k poklesu spolupráce.</li> <li>• Růst neproduktivních konfliktů.</li> <li>• Sklon zaměstnanců působit proti zájmům společnosti.</li> </ul>
<b>Plánování potřeby zaměstnanců a zdroje jejího pokrytí</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušenosti vedoucích zaměstnanců.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivnější a pružnější personální práce.</li> <li>• Získávání kvalifikované pracovní síly v souladu a s potřebami firmy.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuitivní, řešeno většinou na poslední chvíli.</li> <li>• Neprovádí se analýza vnějších zdrojů.</li> <li>• Nevede se přehled důvodů odchodů zaměstnanců ze společnosti.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadhodnocení nebo podhodnocení potřeby.</li> </ul>

<i>Personální činnost</i>	<i>Silné stránky x Příležitosti</i>	<i>Slabé stránky x Hrozby</i>
<b>Vytváření pracovních míst</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuální informace od zaměstnanců a nadřízených</li> <li>• Jasně daná personální struktura společnosti.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasně definované procesy, role jednotlivých zaměstnanců a s tím spojené jejich odpovědnosti a pravomoci.</li> <li>• Možnost dialogu.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuitivní a bez hlubší analýzy.</li> <li>• Neexistuje jednotná koncepce.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Možná rizika při vytváření nového pracovního místa.</li> </ul>
<b>Analýza a popis pracovních míst</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasný vzor: mateřská společnost.</li> <li>• Již existující popisy pracovních míst.</li> <li>• Samotní zaměstnanci.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dále použitelný kvalifikovaný popis pracovních míst.</li> <li>• Vytvoří se reálné podklady pro optimalizaci organizační struktury firmy a předpoklady pro definování požadavků na firemní informační systém.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnost neprovádí analýzu pracovních míst.</li> <li>• Popisy pracovních míst nejsou všem zaměstnancům k dispozici.</li> <li>• Existující popisy pracovních míst nejsou pravidelně aktualizovány.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepravidelná aktualizace popisu pracovního místa.</li> <li>• Vytváření byrokratických pravidel.</li> </ul>
<b>Získávání zaměstnanců</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasná a dobře zpracovaná nabídka pracovního místa.</li> <li>• Spolupráce s personálními agenturami a Úřadem práce.</li> <li>• Vhodně vybrané webové stránky pro umístění inzerátů</li> <li>• Vlastní webové stránky.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání vhodného zaměstnance s minimálními náklady.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získávání uchazečů pouze z vnějších zdrojů.</li> <li>• Nabídka pracovního místa není ve standardu Viessmann.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání nevhodného uchazeče a s tím související finanční ztráty.</li> </ul>

<i>Personální činnost</i>	<i>Silné stránky x Příležitosti</i>	<i>Slabé stránky x Hrozby</i>
<b>Výběr zaměstnanců</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pečlivý výběr nového zaměstnance probíhá v několika kolech.</li> <li>• Uchazeč je posuzován několika současnými zaměstnanci.</li> <li>• Na uchazeče působí pozitivně reprezentativní prostory společnosti a její známost v odborných kruzích.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost získat kvalitního zaměstnance.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Není v souladu se standardy.</li> <li>• Chybí osoba personalisty.</li> <li>• Společnost nevyžaduje některé nezbytné informace od uchazečů.</li> <li>• Nejsou testovány odborné a jazykové znalosti uchazečů.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatný výběr uchazeče a s tím spojené finanční ztráty.</li> </ul>
<b>Přijímání zaměstnanců</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní smlouva a platový výměr jsou vždy podepsány před nástupem nového zaměstnance.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost získat kvalitního zaměstnance.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistuje interní směrnice o postupu při přijímání nového zaměstnance.</li> <li>• Neexistuje příručka pro nové zaměstnance.</li> <li>• Neprovádí se vstupní lékařská prohlídka.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výpověď zaměstnance ve zkušební době.</li> </ul>
<b>Adaptace zaměstnanců</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasný vzor: mateřská společnost.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlá adaptace nového zaměstnance a jeho splynutí s kolektivem.</li> <li>• Školící program pro nové zaměstnance.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistuje interní směrnice o postupu při adaptaci nového zaměstnance.</li> <li>• Neexistuje firemní intranet.</li> <li>• Nový zaměstnanec není seznámen s firemními směrnicemi, a bezpečnostními předpisy.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Časově náročná adaptace nového zaměstnance a s tím spojené finanční ztráty.</li> <li>• Nepochopení procesů probíhajících ve společnosti.</li> </ul>
	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>

<i>Personální činnost</i>	<i>Silné stránky x Příležitosti</i>	<i>Slabé stránky x Hrozby</i>
	<p><b>Silné stránky</b></p> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové nápady a zlepšení ze strany Nizká fluktuace a výpovědi zaměstnanců.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Časté povyšování zaměstnanců.</li> <li>• Nedostatečné využívání schopností zaměstnanců.</li> <li>• Zastřená odměnová politika.</li> </ul>
<p><b>Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a odměňování</b></p>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• U obchodně technických zástupců firmy je prováděno pravidelné hodnocení a jejich platový výměr obsahuje pohyblivou motivační složku ve formě osobního ohodnocení.</li> <li>• Ve společnosti je upraveno vyplácení 13-tého platu interní směrnici.</li> <li>• Společnost vyplácí mzdy vždy v termínu a plně výši.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoří se předpoklady pro jasné definování mzdového systému.</li> <li>• Vznikne základ pro tvorbu motivačních a stimulačních faktorů.</li> <li>• Vytvoří se předpoklady pro kvalitnější definování systému řízení lidských zdrojů.</li> <li>• Vytvoření programu odměňování.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>v podstatě neustále stejnou práci a ta se pro ně stává rutinou.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostatní zaměstnanci nemají žádné osobní ohodnocení ani prémie ani jinou motivační složku.</li> <li>• Není promyšlená jednotná koncepce.</li> <li>• Není zaručen jednotný přístup k zaměstnancům.</li> <li>• Průběžná kontrola plnění pracovních úkolů v podstatě neexistuje.</li> <li>• Pokud jsou vypláceny mimořádné odměny, nejsou stanoveny zásady diferenciací odměn.</li> <li>• Nejsou stanoveny zásady umožňující vyjednávat se zaměstnanci o odchylkách od stanovené odměny.</li> <li>• Odměňování není konkurenceschopné.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížení motivace, výkonu a spokojenosti zaměstnanců a s tím spojený pokles obrátu.</li> <li>• Odchody odborníků.</li> <li>• Nespravedlivé hodnocení.</li> <li>• Stanovení nejasných cílů.</li> </ul>
	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>

<i>Personální činnost</i>	<i>Silné stránky x Příležitosti</i>	<i>Slabé stránky x Hrozby</i>
	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Zaměstnanecké výhody</b>	<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Společnost poskytuje zaměstnancům výhody, které zaměstnanci oceňovány.</li> </ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Společnost neposkytuje penzijní připojištění, životní pojištění, odchody zaměstnanců, permanentky na bázeň, fitness, masáže, centrum, squash.</li> </ul>
<b>Pracovní vztahy</b>	<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Společnost dodržuje zákony, které upravují vztahy mezi zaměstnancem a společností.</li> <li>Atmosféra na pracovišti je přátelská, konflikty vznikají jen zřídka.</li> <li>Otevřená komunikace nadřízených a podřízených zaměstnanců.</li> </ul> <b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvoření perfektního motivovaného týmu.</li> <li>Využití pravidelných porad k lepší informovanosti zaměstnanců.</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nedostatečná komunikace v případě změn.</li> <li>Komunikační šумы mezi zaměstnanci.</li> <li>Nekonají se pravidelné informativní porady.</li> </ul> <b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stres, nervozita a špatná komunikace mezi zaměstnanci.</li> <li>Špatné vztahy a vznikající konflikty.</li> </ul>
<b>Pracovní doba</b>	<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pracovní doba zaměstnancům vyhovuje a jsou s ní spokojeni.</li> <li>Možnost přizpůsobení si pracovní doby.</li> </ul> <b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Práce z domu.</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neexistuje možnost pracovat doma.</li> <li>Nejsou zaznamenávány přesčasové hodiny.</li> </ul> <b>Hrozby</b>
<b>Pracovní prostředí</b>	<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Působí velmi reprezentativním dojmem na zákazníky a partnery společnosti.</li> </ul> <b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšení pracovního prostředí a jeho sladění se standardem Viessmann.</li> <li>Předčení konkurence.</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Příliš sterilní a neosobní.</li> </ul> <b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Přílišná sterilita a neosobní pracovní prostředí.</li> </ul>
	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>

<i>Personální činnost</i>	<i>Silné stránky x Příležitosti</i>	<i>Slabé stránky x Hrozby</i>
<b>Služby poskytované zaměstnancům</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnost nabízí zaměstnancům škálu služeb.</li> <li>• Zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců.</li> <li>• Zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich ztotožnění se společností.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnost nenabízí zaměstnancům žádné sportovní vyžití.</li> <li>• Odchody zaměstnanců.</li> </ul>
<b>Vzdělávání zaměstnanců</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabídka výuky německého jazyka.</li> <li>• Školení v mateřské společnosti na vysoké úrovni.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení odbornosti zaměstnanců.</li> <li>• Zvýšení spokojenosti zákazníků.</li> <li>• Vytváření předpokladů pro maximální využití schopností zaměstnanců.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistuje promyšlená a připravená koncepce.</li> <li>• Vzdělávání se podceňuje a nevěnuje se mu pozornost.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nekvalifikovaní zaměstnanci.</li> <li>• Nespokojení zákazníci.</li> <li>• Zvýšení počtu reklamací.</li> <li>• Odchody zaměstnanců.</li> </ul>
<b>Personální rozvoj zaměstnanců</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení motivace zaměstnanců.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Není ve firmě vyřešen.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odchody zaměstnanců.</li> </ul>
	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pořádek a systém v ruční evidenci informací o pracovnících.</li> </ul> <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivní využití firemního informačního systému a informačních technologií</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnost nevyužívá počítačový systém.</li> <li>• Společnost se nezabývá analýzou stavu a pohybu zam.</li> </ul> <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost úniku informací.</li> </ul>

Tab. 1. SWOT analýza personálních činností prováděných ve společnosti Viessmann

## **8 NÁVRH ŘEŠENÍ KRITICKÝCH ČINNOSTÍ V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI VIESSMANN**

Tabulka (Tab.1) zmapovala silné a slabé stránky personální práce ve společnosti, lze z ní získat první impulsy a priority. Červeně byly v tabulce vyznačeny činnosti, které jsou považovány za kritické, a na které se v další části práce nejvíce zaměříme.

### **8.1 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců v personalistice**

První krok, který lze doporučit pro řešení neuspokojivé situace v oblasti personální práce, bude orientace na vzdělávání vedoucích zaměstnanců v personalistice. Je důležité, aby především vedoucí jednotlivých oddělení získali potřebné personální znalosti a dovednosti. Bez toho, aby si uvědomili, jaký význam má pro společnost personální práce, nelze odstranit nedostatky a zlepšit její funkce ve společnosti.

Většina vedoucích se mylně domnívá, že řízení lidí ovládá a lidem dobře rozumí, často se ovšem mýlí a příčinou jejich neznalostí bývá nespokojenost zaměstnanců, která může skončit i odchodem nespokojeného zaměstnance ze společnosti.

Navrhovaným řešením je účast vedoucích zaměstnanců na školení zaměřeném na řízení lidských zdrojů. V současné době je na našem trhu velké množství vzdělávacích agentur, školících a výcvikových firem, která tato školení nabízejí, jedná se např. o školení manažerských dovedností jako je koučování, týmová práce a motivace, asertivita, time management, výběr a hodnocení zaměstnanců, zvládání konfliktních situací, psychologie vedení lidí aj.

Podporou pro toto školení bude pro vedoucí zaměstnance také odborná literatura, společnost odebírá Hospodářské noviny, ve kterých vychází každé pondělí příloha Kariéra business. V této příloze je možno nalézt mnoho aktuálních článků o personální práci. Dále bude pro vedoucí zaměstnance objednan měsíčník HR Forum, který vydává Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů.

Tato navrhovaná opatření ve vzdělávání vedoucích zaměstnanců zajistí zvýšení jejich povědomí o významu rozvoje lidských zdrojů ve společnosti a připraví vedoucí zaměstnance na nutné změny v oblasti personální politiky společnosti.



## **8.2 Analýza a aktualizace popisu pracovních míst**

Druhým palčivým problémem ve společnosti je analýza a popis pracovních míst. Je naprosto nezbytné, aby byla provedena důsledná analýza a následný redesign pracovních míst, a to v souladu s předpisy mateřské společnosti.

Celý nápravný proces bude zahájen analýzou pracovních míst. Na základě současných popisů pracovních míst, které budou mít k dispozici nadřízení jednotlivých zaměstnanců, budou analyzována jednotlivá pracovní místa. Právě vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení by měli mít dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst, měli by přesně znát povahu vykonávané práce a její požadavky, množství a typy úkolů, jejich složení a propojení, pracovní podmínky atd. Dalším zdrojem informací budou samotní vlastníci pracovních míst, jejich poznatky budou využity právě při zpracovávání popisů jednotlivých míst. Asistentka vytvoří české verze pracovních míst na základě podkladů z mateřské společnosti. Popis pracovního místa bude obsahovat:

- 1. Název pracovního místa**
- 2. Jméno vlastníka pracovního místa**
  - 2.1. Příjmení:
  - 2.2. Jméno:
  - 2.3. Zkratka:
  - 2.4. Personální číslo:
- 3. Nadřízený vlastníka pracovního místa:**
  - 3.1. Zkratka:
- 4. Zastupování**
  - 4.1. Je zastupován kým (zkratka):
  - 4.2. Zastupuje koho (zkratka):
- 5. Cíl pracovního místa**
- 6. Charakteristika pracovního místa (hlavní úkoly)**
- 7. Požadavky na vlastníka pracovního místa**
- 8. Požadavky na vzdělání vlastníka pracovního místa**

9. **Znalosti vlastníka pracovního místa**
10. **Požadovaná praxe vlastníka pracovního místa**
11. **Zvláštní znaky**
12. **Zodpovědnost**
13. **Kompetence**
14. **Informační povinnost**
15. **Oprávnění podpisu**

Popis pracovního místa bude dále obsahovat datum, podpisy vlastníka pracovního místa a nadřízeného a bude vyhotoven ve dvou exemplářích, jeden obdrží zaměstnanec, druhý asistentka založí do personálních akt zaměstnance.

Pro srovnání s původním popisem pracovního místa (příloha č. P IV) byl vytvořen návrh popisu pracovního místa pro technického poradce (příloha č. P IX).

Nezbytností při analýze a popisu pracovních míst je maximální přesnost při specifikaci jednotlivých pracovních míst.

Popisy pracovních míst budou všem zaměstnancům k dispozici v databázi s přístupem z e-mailu. Asistentka bude tyto popisy pravidelně aktualizovat, a to buď v šestiměsíčním intervalu, nebo na pokyn vedoucích jednotlivých oddělení i častěji.

Lze předpokládat, že veškerá péče věnovaná analýze pracovních míst výrazně ovlivní efektivnost celé podnikové personální práce a bude výchozím bodem především pro ty oblasti personální práce, které byly označeny v tabulce (Tab. 1) za kritické, usnadněna bude adaptace nových zaměstnanců a zastupování zaměstnanců v době nemocí či dovolených, upřesněny budou kompetence a zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců.

### **8.3 Návrh postupu při adaptace zaměstnanců**

Nově přijatý zaměstnanec se ocitá v prostředí, které nezná a ve kterém se bude muset naučit pohybovat. To znamená zvládnout pracovní činnosti tak, jak se od něj očekává, a začleňnit se do pracovního kolektivu. V zájmu vedoucích zaměstnanců je, aby tento proces nový zaměstnanec zvládl v co nejkratší době. V současné době byly v této oblasti identifikovány

velké problémy a proto je důležité adaptaci věnovat zvýšenou pozornost a vytvořit jednotný postup, který zaručí rychlý a hladký průběh adaptace.

#### **Návrh postupu vedoucího při řízení adaptace nového zaměstnance:**

1. Nástupní pohovor s přijatým zaměstnancem
2. Seznámení se spoluzaměstnanci
3. Uvedení zaměstnance na jeho pracovní místo
4. Určení mentora či mentorů
5. Plán zapracování
6. Sledování zaměstnance a pravidelná kontrola
7. Závěrečné hodnocení průběhu adaptace

Jednotlivým bodům návrhu se budeme v následujících podkapitolách věnovat podrobněji.

#### **8.3.1 Nástupní pohovor s přijatým zaměstnancem**

Úkolem vedoucího je seznámit nového zaměstnance se společností, její historií, kulturou a image, a také se současnou strukturou a perspektivou do budoucna. Důležitou informací pro nového zaměstnance je, kdo je jeho přímý nadřízený a na koho se může v případě problémů obrátit. S asistentkou nový zaměstnanec vyřídí veškeré mzdové a personální otázky a vyplní osobní dotazník.

#### **8.3.2 Seznámení se spoluzaměstnanci**

Poté vedoucí představí nového zaměstnance ostatním zaměstnancům. To je provedeno buď seznáním všech přítomných zaměstnanců do zasedací místnosti nebo jednotlivě. Vedoucí zaměstnanec všem sdělí jméno nového zaměstnance, na jaké pozici ve firmě bude pracovat, kde pracoval před nástupem do společnosti a jaká je jeho kvalifikace. Novému zaměstnanci jsou také představeni všichni spolupracovníci.

#### **8.3.3 Uvedení zaměstnance na jeho pracovní místo**

Po poskytnutí základních informací zavede vedoucí nového zaměstnance na jeho pracovní místo. Předem zajistí, aby nový zaměstnanec měl k dispozici veškeré potřebné pracovní pomůcky a připravený počítač s nastaveným e-mailovým účtem.

### 8.3.4 Určení mentora

Vedoucí oddělení přidělí novému zaměstnanci mentora, který ve společnosti delší dobu pracuje a bude novému zaměstnanci nápomocen v počátečních krocích a při různých problémech, a to jak v oblasti pracovní, tak i v začleňování se do kolektivu. Osoba mentora je pro nového zaměstnance velmi důležitá. Je dobré, když nový zaměstnanec ví, na koho se může obrátit. Proto by osoba mentora měla kromě potřebných pracovních zkušeností mít pro tuto funkci i jiné vhodné předpoklady (komunikativnost, ochotu sdělovat a předávat informace). Osobou mentora se může stát i vedoucí oddělení, pokud mu to jeho pracovní zatížení dovolí.

Hlavním úkolem mentora je seznámit nového zaměstnance s chodem a organizací společnosti, předat mu informace o režimu práce, pracovních návycích, možnostech stravování aj. Dalším úkolem je zaučit zaměstnance, předvést mu potřebné operace a poradit při vytváření potřebných návyků. Mentor musí být otevřený všem dotazům, ale i výhradám, a měl by být ochoten podat zaměstnanci pomocnou ruku, bude-li to potřeba.

### 8.3.5 Plán zapracování

V rámci adaptace nového zaměstnance bude také vytvořen přehledný plán zapracování, který se bude skládat z několika na sebe navazujících částí:

#### 1. fáze

- absolvování vstupního školení ze standardů společnosti
- seznámení se s počítačovým vybavením společnosti a s tím, jak s touto technikou pracovat, seznámení s ochranou a uchováváním dat ve společnosti
- seznámení se zabezpečovacím systémem budovy
- absolvování vstupního školení z požárních předpisů a z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- seznámení se interními směrnici společnosti

#### 2. fáze

Ve druhé fázi musí nový zaměstnanec získat potřebné informace a přehled o produktech společnosti, cenách, odběratelských firmách, zákaznících. Následují tedy tyto činnosti:

- absolvování technických školení v zastoupení společnosti
- technická školení ve školicích centrech mateřské společnosti v Allendorfu a Berlíně včetně prohlídek výrobních závodů a seznámení se s výrobními technologiemi
- dle potřeby doškolení technických znalostí v zastoupení společnosti

### **3. fáze**

V další fázi bude nový zaměstnanec již provádět veškeré úkony víceméně samostatně, mentor či nadřízený budou dohlížet na vykonanou práci, zda je odváděna správně a včas.

### **4. fáze**

V poslední fázi je zaměstnanec schopen samostatně plnit všechny své povinnosti a pouze ve výjimečných případech se obrací na svého mentora nebo služebně staršího kolegu.

Sestavený plán zapracování je možno individuálně upravit, je třeba vzít v úvahu vzdělání, délku praxe a předpoklady nového zaměstnance. Vhodné je také určit časové horizonty jednotlivých fází a pravidelně kontrolovat dodržování těchto časových horizontů.

Na základě navrhovaných opatření byl vypracován návrh plánu zapracování zaměstnance technické podpory, který je v příloze č. P X.

#### **8.3.6 Sledování zaměstnance a pravidelná kontrola**

Vedoucí společně s přiděleným mentorem kontroluje průběh adaptování nového zaměstnance, pečlivě sleduje, jak zaměstnanec zvládá své povinnosti, jak jedná s klienty a jak se začleňuje do kolektivu. Cílem sledování jsou také možné příčiny chyb, kterých se zaměstnanec dopouští (nepozornost, neznalost, špatná komunikace) a jejich odstranění. V závislosti na zjištěných skutečnostech bude také přizpůsobován plán zapracování, a to především jeho časový harmonogram.

#### **8.3.7 Závěrečné hodnocení průběhu adaptace**

Na závěr adaptačního procesu bude nutno zhodnotit jeho průběh. Vyjádřit se musí jak nadřízený zaměstnanec, tak také mentor. O průběhu adaptačního procesu povede asistentka písemný záznam – adaptační list zaměstnance. Ten bude obsahovat nejen osobní údaje nového zaměstnance, ale také plán zapracování se stanovenými adaptačními obdobími. Bude zhodnocen časový harmonogram adaptace, kontrolní etapy a absolvovaná školení.

Na závěr bude vyhodnocen průběh adaptačního procesu a navržena opatření pro zlepšení daných skutečností (např. doškolení zaměstnance aj.).

#### **8.4 Úprava systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a odměňování**

Cílem úpravy podnikového systému hodnocení pracovního výkonu a odměňování bude vybudovat takový systém, který bude oboustranně přijatelný, neboť motivace a spokojenost zaměstnanců se projevuje jak v jejich výkonu, tak i v celkové atmosféře ve společnosti.

Nejprve se budeme zabývat hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců. Toto hodnocení je pravidelně prováděno pouze u obchodně technických zástupců společnosti, a to čtvrtletně. U ostatních zaměstnanců je hodnocení prováděno nepravidelně nebo není prováděno vůbec.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem bude ve společnosti zavedeno pravidelné půlroční hodnocení pracovního výkonu. Zde vedoucí zaměstnanci stanoví písemně jednotlivým zaměstnancům jejich pracovní cíle (jak krátkodobé, tak dlouhodobé), promluví s nimi o jejich problémech a jejich plánech do budoucna. Půlroční hodnocení pracovního výkonu bude prováděno za přítomnosti asistentky, která z tohoto hodnocení povede písemný záznam. Tento záznam bude založen do osobních složek zaměstnanců. Záznam zhodnotí splnění cílů a výši odměny za jejich splnění.

Na základě navrhovaných opatření v systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců byl vytvořen návrh stanovení a vyhodnocení cílů zaměstnance technické podpory, který je v příloze č. P XI.

Dalším kritickým místem je osobní ohodnocení zaměstnanců, které je ve společnosti zavedeno pouze u obchodně technických zástupců. Řešením této situace a zvýšením motivace zaměstnanců bude zavedení osobního ohodnocení i pro ostatní zaměstnance. Budou vytvořeny dodatky k pracovním smlouvám, ve kterých bude přesně stanovena maximální měsíční výše osobního ohodnocení. Dodatek bude dále obsahovat výčet povinností, které bude povinen zaměstnanec dodržovat. Vedoucí pracovníci na konci každého měsíce sdělí jednatelem společnosti své návrhy na výši osobního ohodnocení.

Navržením měsíčního osobního ohodnocení zaměstnanců a půlročního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců budou vyrovnány nedostatky v hodnocení obchodně technických zástupců a ostatních zaměstnanců společnosti. Všichni zaměstnanci se budou aktivně podílet na prodejním výsledku společnosti a budou motivováni ke zlepšování služeb poskytovaných zákazníkům.

## **8.5 Návrh motivačního programu pro zaměstnance**

I když společnost poskytuje svým zaměstnancům řadu výhod, v rámci zvýšení motivace zaměstnanců bude připraven motivační program pro zaměstnance společnosti. Tento program má za cíl stimulovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Společnost dá tímto programem svým zaměstnancům na vědomí, že si cení jejich práce a že si přeje, aby byli i oni ve společnosti spokojeni. Na úhradu výloh z tohoto motivačního programu bude vytvořen zvláštní peněžní fond, jehož rozpočet bude odsouhlasen vedením společnosti. Dohled nad fondem bude mít vedoucí účetní a za jeho kontrolu odpovídá jednatel společnosti.

Motivační program sestává z následujících bodů:

### **1. Penzijní připojištění pro zaměstnance, kteří u společnosti pracují déle než rok a nejsou ve výpovědní lhůtě**

Společnost bude přispívat zaměstnancům, kteří u společnosti pracují déle než rok a nejsou ve výpovědní lhůtě, na soukromé penzijní připojištění 700,- Kč měsíčně. Společnost si zaplacené pojistné může započítat jako daňový náklad v rámci daňového přiznání, a to až do výše 8.000,- Kč za jednoho zaměstnance za příslušné zdaňovací období. Navíc za takto zaplacené pojistné nebude odvádět pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, ani pojistné na všeobecné zdravotní pojištění.

Pro zaměstnavatele je výhodnější a levnější právě tato forma odměny než finanční odměna ve formě mimořádného platu. Pro zaměstnance je částka pojistného, kterou zaměstnavatel poskytnete na soukromé životní pojištění, osvobozena od daně z příjmu, sociálního a zdravotního pojištění, a to až do výše 12.000,- Kč za příslušné zdaňovací období.

Prostřednictvím daňových úlev na životním a důchodovém pojištění budou zaměstnanci nejen motivováni, ale přispěje to i ke stabilizaci pracovních sil a minimalizaci odchodů klíčových zaměstnanců. Společnost rovněž využije možnosti daňových odpočtů, které se pozitivně projeví v jejím hospodaření.

## **2. Příspěvek na dopravu pro zaměstnance, kteří nemají k dispozici služební vůz**

Společnost bude zaměstnancům, kteří nemají k dispozici služební vůz, přispívat na jejich dopravu do zaměstnání. Zastoupení společnosti sídlí již mimo hlavní město Prahu a zastávka patří do jiného pásma, čímž se zaměstnancům doprava do zaměstnání prodražuje. Příspěvek bude také pro zaměstnance, pracující v pobočce v Olomouci, protože dojíždějí do zaměstnání z okolních měst. Příspěvek na dopravu bude ve výši 500,- Kč měsíčně.

## **3. Mimořádná dovolená pro dlouhodobé zaměstnance (ocenění služební věrnosti)**

Zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti déle než 5 let, není věnována taková pozornost, jakou by si zasloužili. Jedná se především o odborníky ve svém oboru, kteří by snadno našli zaměstnání u konkurenčních společností, a proto je nutností právě tyto dlouholeté zaměstnance motivovat k tomu, aby u společnosti byli spokojeni a neodcházeli za jinými pracovními nabídkami. Zřetel musí být brán na to, že zaměstnanec s rostoucí délkou praxe v profesi šetří společnosti náklady spojené s fluktuací a předává své zkušenosti ostatním pracovníkům. Proto bude těmto zaměstnancům přidělena ještě dovolená navíc. Mimo ze zákona dané 20-ti denní dovolené, má každý zaměstnanec nárok na 5 dnů navíc, celkem tedy na 25 dnů dovolené ročně. Zaměstnanci, kteří u společnosti pracují 5 let a více, budou mít nárok za každý odpracovaný rok nad 5 let, 1 den dovolené navíc. Toto opatření se v současné době týká 6-ti zaměstnanců a nebude mít v žádném případě vliv na plynulý chod zastoupení.

## **4. Příspěvek na sportovní vyžití zaměstnanců a příspěvek na dovolenou**

Protože v současné době nenabízí společnost zaměstnancům žádné výhody v oblasti sportovního vyžití, budou mít zaměstnanci možnost, vybrat si ze dvou finančních příspěvků v hodnotě 5.000,- Kč, a to z příspěvku na sport a na dovolenou. Příspěvek na sport bude možno využít zakoupením permanentky na plavání, fitness, aerobic, tenis, squash, ale i na masáže. Příspěvek na dovolenou společnost proplatí za ubytování a polopenzi nebo plnou penzi, nebo na základě faktury cestovní kanceláře. Tyto příspěvek budou moci zaměstnanci čerpat celý rok, a to buď postupně nebo jednorázově.

## **5. Vitamíny v zimním období**

V zimním období dostane od společnosti každý zaměstnanec vitamínový balíček v hodnotě 600, Kč. Společnost tak dá zaměstnancům na vědomí, že má zájem o jejich zdraví.



## 8.6 Doporučení pro motivaci zaměstnanců v rámci nemateriálního ohodnocení

Nemateriální ohodnocení znamená pro zaměstnance mnohdy více než finanční hotovost navíc. Motivuje jej již samotný fakt, že není společnosti lhostejný, má její důvěru a jeho práci se dostává uznání. V rámci nemateriálního ohodnocení byla vedení společnosti doporučena následující opatření:

- Změnit kontrolu zaměstnanců, ale zachovat jejich odpovědnost.
- Zajistit vyšší odpovědnost jednotlivých zaměstnanců v jejich osobní práci a představit jim nové a složitější úkoly.
- Projevit uznání všem členům týmu, nevyplatí se podceňovat osobní pochvalu.
- Rozvíjet schopnosti zaměstnanců a pomáhat jim v osobních dovednostech.
- Zaměstnancům neustále projevovat důvěru a odpovídat na konkrétní otázky.

## 8.7 Další problematické činnosti v rámci personální politiky společnosti

Dalším problematickým činnostem v rámci personální politiky společnosti se budeme věnovat jen okrajově, nechceme tím ovšem snižovat jejich důležitost a vážnost.

Co se týče **personálního plánování a strategie**, bude nutno přistoupit k vytvoření dlouhodobější koncepce, která by nastínila další rozvoj a směřování společnosti. Při vytváření personální strategie bude nutno vzít v úvahu záměry mateřské společnosti a také vyvíjení se českého trhu s topnou technikou v příštích letech. Strategie by měla alespoň v hrubých rysech naznačit, kolik a jakých zaměstnanců bude společnost pro jednotlivá období potřebovat a z jakých zdrojů tuto potřebu pokryje.

Při **získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců** je nutno dodržovat zásady mateřské společnosti. Podmínkou úspěšného získávání uchazečů je vhodně sestavená nabídka práce. Současná nabídka nedodržuje zásady mateřské společnosti o tom, jak by měla vypadat. V návaznosti na tyto zásady byl vytvořen návrh nabídky pracovního místa obchodně technického zástupce společnosti (v příloze č. P VI). Přínosem pro získávání vhodných zaměstnanců by bylo také na základě výběrového řízení zvolit nejvhodnější personální agenturu, která by byla seznámena s konkrétními požadavky při obsazování pracovního místa.

Dalším problémem při přijímání nového zaměstnance je neabsolvování vstupní lékařské prohlídky a vyplnění lékařského dotazníku. Vedení společnosti bylo doporučeno uzavřít smlouvu s lékařem, u kterého noví zaměstnanci vstupní prohlídku absolvují. V ostatních ohledech bylo konstatováno, že tato personální činnost získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců je ve společnosti na vysoké úrovni a i když se potýká s nedostatkem vhodně technicky a jazykově vybavených kandidátů na pracovním trhu, byli vždy nakonec vhodní uchazeči nalezeni a vybráni.

Personální činnost **rozmisťování zaměstnanců** bude nutno ve společnosti nejprve zavést, patří ovšem také k velmi důležitým personálním činnostem

**Pracovní vztahy** jsou ve společnosti velmi dobré, nedochází k žádným konfliktům mezi zaměstnanci. Jediným slabým bodem pracovních vztahů bylo shledáno pravidelné pořádání porad. Vedení společnosti bylo doporučeno pořádat pravidelné pracovní porady, jejichž náplní bude hodnocení současné situace a předávání nových informací. Na poradě by také vždy měl být čas pro případné dotazy, nápady a připomínky.

Také **starostlivost a péče o zaměstnance** je ve společnosti vyřešena velmi dobře a je možné ji považovat za silnou stránku společnosti. **Pracovní doba** zaměstnancům vyhovuje a není potřeba její úpravy.

**Vzdělávání zaměstnanců** patří k palčivějším personálním činnostem, mělo by být ucelené a systematické, vycházející z potřeb jednotlivých zaměstnanců zaznamenaných při hodnotících pohovorech. Systematické vzdělávání umožní společnosti formovat zaměstnance podle svých potřeb a zlepšit jejich kvalifikaci a výkonnost. Vzhledem k tomu, že společnost nenabízí velkou perspektivu postupu v kariéře, mělo by to být kompenzováno růstem pravomocí a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců.

Palčivým místem společnosti je také **správa osobních zaměstnaneckých záležitostí a podnikový personální informační systém**. Vedení společnosti by mělo zvážit pořízení personálního informačního systému, který by umožnil sjednotit a doplnit informace o všech pracovnících a prováděných personálních činnostech. Tento systém by usnadnil práci vedoucím zaměstnancům a asistentce, poskytoval by potřebné a aktuální informace, součástí by měly být i popisy jednotlivých pracovních míst, záznamy o metodách získávání zaměstnanců včetně smluv s personálními agenturami.

## 9 VYČÍSLLENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

V této kapitole se budeme věnovat ekonomickému vyčíslení náročnosti navržených opatření v porovnání s tím, pokud zaměstnanec nebude správně motivován a rozhodne se pro odchod ze společnosti. V následující tabulce (Tab. 2) jsou vyčíslena navrhovaná opatření sloužící ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Popis opatření		Roční příspěvek společnosti (1 zaměstnanec)
1.	Penzijní připojištění	8.400,- Kč
2.	Příspěvek na dopravu	6.000,- Kč
3.	Dovolená navíc	0,- Kč
4.	Příspěvek na sportovní vyžití nebo na dovolenou	5.000,- Kč
5.	Vitamíny v zimním období	600,- Kč
<b>Celkové roční náklady na 1 zaměstnance</b>		<b>20.000,- Kč</b>

Tab. 2. Vyčíslení navrhovaných opatření ve společnosti Viessmann

V další tabulce (Tab. 3) jsou vyčísleny náklady, které jsou spojené s hledáním a zapracováním jednoho nového zaměstnance ve společnosti. Při vytvoření této tabulky jsem se zaměřila na všechny zaměstnance ve společnosti, kteří hledání a výběru nového zaměstnance musí věnovat svůj pracovní čas. Při výpočtu nákladů na jednotlivé činnosti jsem vycházela z hodinové mzdy zaměstnance včetně sociálního a zdravotního pojištění.

Popis činnosti	Vykonavatel činnosti	Čas (hod.)	Náklady v Kč <sup>16</sup>	Poznámka
1. Zpracování nabídky pracovního místa	Asistentka	0,5	105,-	

<sup>16</sup> včetně sociálního a zdravotního pojištění, náklady zaokrouhleny na celá čísla

	<b>Popis činnosti</b>	<b>Vykonavatel činnosti</b>	<b>Čas (hod.)</b>	<b>Náklady v Kč<sup>16</sup></b>	<b>Poznámka</b>
2.	Zaslání nabídky pracovního místa personálním agenturám, Úřadu práce a zadání na webové stránky	Asistentka	1	211,-	
3.	Inzerce na placených webových stránkách	Asistentka		5.900,-	
4.	Konzultace s personálními agenturami, pečlivý předvýběr uchazečů	Asistentka	30	6.318,-	
5.	Odpovědi nevhodným kandidátům e-mailem	Asistentka	3	632,-	
6.	Příprava na 1. výběrové kolo	Asistentka	0,5	105,-	
		Vedoucí odd.	0,5	148,-	
7.	1. výběrové kolo	Asistentka	5	1.053,-	10 uchazečů á 30 minut
		Vedoucí odd.	5	1.478,-	
8.	Pozvání na druhé kolo výběrového řízení, oznámení neúspěšným kandidátům telefonicky, popř. e-mailem	Asistentka	0,5	105,-	
9.	Příprava na 2. výběrové kolo	Asistentka	0,5	105,-	
		Vedoucí odd.	0,5	148,-	
		Jednatel			
10.	2. výběrové kolo	Vedoucí odd.	1,5	222,-	3 uchazeči á 30 minut
		Jednatel			
11.	Oznámení uchazeči o jeho přijetí, oznámení neúspěšným kandidátům telefonicky, popř. e-mailem	Asistentka	0,5	105,-	

	<b>Popis činnosti</b>	<b>Vykonavatel činnosti</b>	<b>Čas (hod.)</b>	<b>Náklady v Kč<sup>16</sup></b>	<b>Poznámka</b>
12.	Příprava pracovní smlouvy a platového výměru	Asistentka	0,25	53,-	
13.	Vyplnění všech náležitostí nového zaměstnance za pomoci asistentky	Asistentka	1	211,-	
14.	Absolvování vstupního školení na standardy Viessmann	Asistentka	24	5.054,-	
15.	Seznámení se s počítačovým vybavením společnosti a s tím, jak s touto technikou pracovat	Vedoucí odd.	8	2.365,-	
16.	Seznámení se s ochranou a uchováváním dat	Vedoucí odd.	7	2.070,-	
17.	Seznámení se se zabezpečovacím systémem budovy	Vedoucí odd.	1	296,-	
18.	Absolvování vstupního školení z požárních předpisů a z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	Externí firma	2	2.000,-	
19.	Seznámení se s interními směrnici společnosti	Asistentka	10	2.106,-	
20.	Technické školení	Referent	90	41.675,-	
		Vedoucí servisního odd.	30	8.870,-	
		Vedoucí odd.	20	5.913,-	
21.	Technické školení ve výrobních závodech	Referent mateřské společnosti	40	15.000,-	

Popis činnosti		Vykonavatel činnosti	Čas (hod.)	Náklady v Kč <sup>16</sup>	Poznámka
22.	Ubytování ve školícím centru mateřské společnosti			9.000,-	5 nocí včetně snídaně, obědu a večeře
23.	Náklady spojené s dopravou nového zaměstnance do sídla mateřské společnosti			7.800,-	Dálniční známka, opotřebení vozu
24.	Diety v SRN			1.595,-	
23.	Doškolení znalostí	Referent	25	11.576,-	
		Vedoucí odd.	15	4.435,-	
24.	Další náklady (telefon, fax, kopírování, občerstvení uchazečům atd.)			5.000,-	
<b>Celkové náklady</b>				<b>141.354,-</b>	

Tab. 3. Vyčíslení nákladů při hledání a následném zapracování nového zaměstnance

Z tabulky (Tab. 3) je na první pohled zřejmé, že úsilí, které je věnováno nalezení vhodného zaměstnance a jeho následné zapracování, stojí společnost nemalé finanční náklady. Přestože se společnost nepotýká s vysokou mírou fluktuace a s častými absencemi, základem úspěchu každé firmy je v první řadě kvalitní zaměstnanec. Tohoto kvalitního zaměstnance si firma musí najít a získat a hlavně si ho musí udržet. Správná motivace zaměstnanců je investicí do budoucna, která se v každém případě vyplatí.

## ZÁVĚR

Diplomová práce „Personální politika společnosti Viessmann ve vztahu k vytváření vlastního image a zvyšování ekonomické prosperity“ se zabývá analýzou personální práce ve společnosti Viessmann, spol. s r.o. Hlavním přínosem práce je podrobná analýza jednotlivých personálních činností prováděných ve společnosti se zaměřením na návrh řešení kritických oblastí.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí.

První část práce úspěšně splnila svůj cíl shrnutím nejdůležitějších teoretických poznatků v oblasti problematiky personálního managementu a řízení lidských zdrojů.

Ve druhé části práce byla provedena analýza jednotlivých personálních činností prováděných ve společnosti. Tato analýza poukázala na některé zásadní problémy a nedostatky personální práce. Ukázalo se, že společnost postrádá funkci personalisty a v mnoha ohledech nedodrжуje zásady stanovené mateřskou společností. Na základě provedené SWOT analýzy byly zjištěny nedostatky v personálních činnostech jako je vytváření a analýza pracovních míst, adaptace zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu a vzdělávání zaměstnanců. Palčivým problémem ve společnosti je neexistující motivační program. Vedení společnosti se také nezabývá strategickým personálním plánováním.

V závěrečné nejdůležitější části práce byla navržena opatření na zlepšení současné situace v oblasti personální práce ve společnosti a vyčíslena ekonomická náročnost těchto opatření. Vedení společnosti bylo doporučeno zaměřit se na to, aby se personální politika vyvíjela směrem k moderní koncepci personální práce, tedy k řízení lidských zdrojů. To může být úspěšné pouze tehdy, pokud jsou osobní hodnoty a požadavky zaměstnanců v souladu s jejich prací a celkovými firemními cíli. Společnost musí v zaměstnancích vzbuzovat především dlouhodobou spokojenost, nikoli je motivovat pouze krátkodobě. Motivovaný zaměstnanec je nejen trvale spokojený, ale i výkonnější než dříve. Chybné kroky v personálních otázkách mohou společnost značně poškodit. Personální politika má pro ni klíčový význam.

Získat a udržet si dobrého zaměstnance, je velmi těžké. Ale žádná moderní firma bez něj nemůže prosperovat. Proto je jediným řešením vynaložení úsilí, času a finančních prostředků k tomu, aby takový zaměstnanec ve společnosti pracoval a pracoval tam rád.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

- [1] AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha, 1.vyd. Praha:Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BARROW, Colin. Základy drobného podnikání. 1 vyd. Praha: Grada 2002. ISBN 80-7169-232-8
- [3] BAY, Rolf H. Úspěšný cílový management. 1.vyd., Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-360-X
- [4] BAYER, Horst-Thilo. Personallexikon. München:Oldenbourg. 1990. ISBN: 3-486-21357-1
- [5] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. 1.vyd, Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-516-6
- [6] GREGAR, Aleš. Personální řízení I. – vybrané kapitoly. 1. vyd. Brno: Vysoké technické učení v Brně, 1999. ISBN 80-214-1500-2
- [7] KAVAN, Michal. Každému šanci (aneb personalista dnes). Praha: Profess, 1998. ISBN 80-85253-23-4
- [8] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- [9] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9
- [10] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press. 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [11] KOVAŘÍK, František. Prosperita má svůj klíč. Praha: Data Consulting, 1992. ISBN 80-900623-0-X
- [12] MENTZEL, Wolfgang. Erfolgreiche Personalarbeit.1.vyd. WRS Verlag, 1996. ISBN 3-8092-1151-6
- [13] STÝBLO, Jiří. Personální management. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4



- [14] STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X
- [15] STÝBLO, Jiří. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991. ISBN 80-85378-11-6
- [16] TÓTH, Rastislav. Praktická škola personalistiky. Bratislava: Uniapress, 1991. ISBN 80-85313-17-0
- [17] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7

#### **Prameny práva:**

- [18] Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, v platném znění
- [19] Zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění
- [20] Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění
- [21] Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, v platném znění
- [22] Nařízení vlády č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě, v platném znění
- [23] Zákon č. 218/2002 Sb. o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech
- [24] Nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, v platném znění
- [25] Hygienické předpisy Ministerstva zdravotnictví ČR

#### **Elektronické informační zdroje - Internet:**

- [26] Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z WWW:  
<http://www.mpsv.cz/cs/>
- [27] Noviny ministerstva práce a sociálních věcí. Dostupné z WWW:  
<http://www.noviny-mpsv.cz>

- [28] Webová prezentace společnosti Viessmann. Dostupná z WWW:  
[http://www.viessmann.com/web/germany/de\\_publish.nsf/content/viessmann-com](http://www.viessmann.com/web/germany/de_publish.nsf/content/viessmann-com)
- [29] Webová prezentace společnosti Viessmann, spol. s r.o. Dostupná z WWW:  
[http://www.viessmann.cz/web/czech/cz\\_publish.nsf/content/home\\_czech](http://www.viessmann.cz/web/czech/cz_publish.nsf/content/home_czech)
- [30] Internetová verze měsíčníku Moderní řízení pro managery. Dostupná z WWW:  
<http://modernirizeni.ihned.cz/>
- [31] HR Magazín o řízení lidských zdrojů. Dostupný z WWW:  
<http://www.hrtrend.net/>
- [32] Internetový HR magazín. Dostupný z WWW:  
<http://www.personalista.com/>
- [33] Vnitropodnikový internetový portál. Dostupný z WWW:  
<http://www.viessmann.com/wps/portal>.

**Ostatní:**

- [34] Vnitropodnikové materiály společnosti Viessmann. 10 zásad firmy Viessmann. Allendorf/Oder. 2005
- [35] Vnitropodnikové materiály společnosti Viessmann. Personalentwicklung bei Viessmann (ViP). Allendorf/Oder. 2005

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 2. SWOT analýza personálních činností prováděných ve společnosti Viessmann

Tab. 2. Vyčíslení navrhovaných opatření ve společnosti Viessmann

Tab. 3. Vyčíslení nákladů při hledání a následném zapracování nového zaměstnance

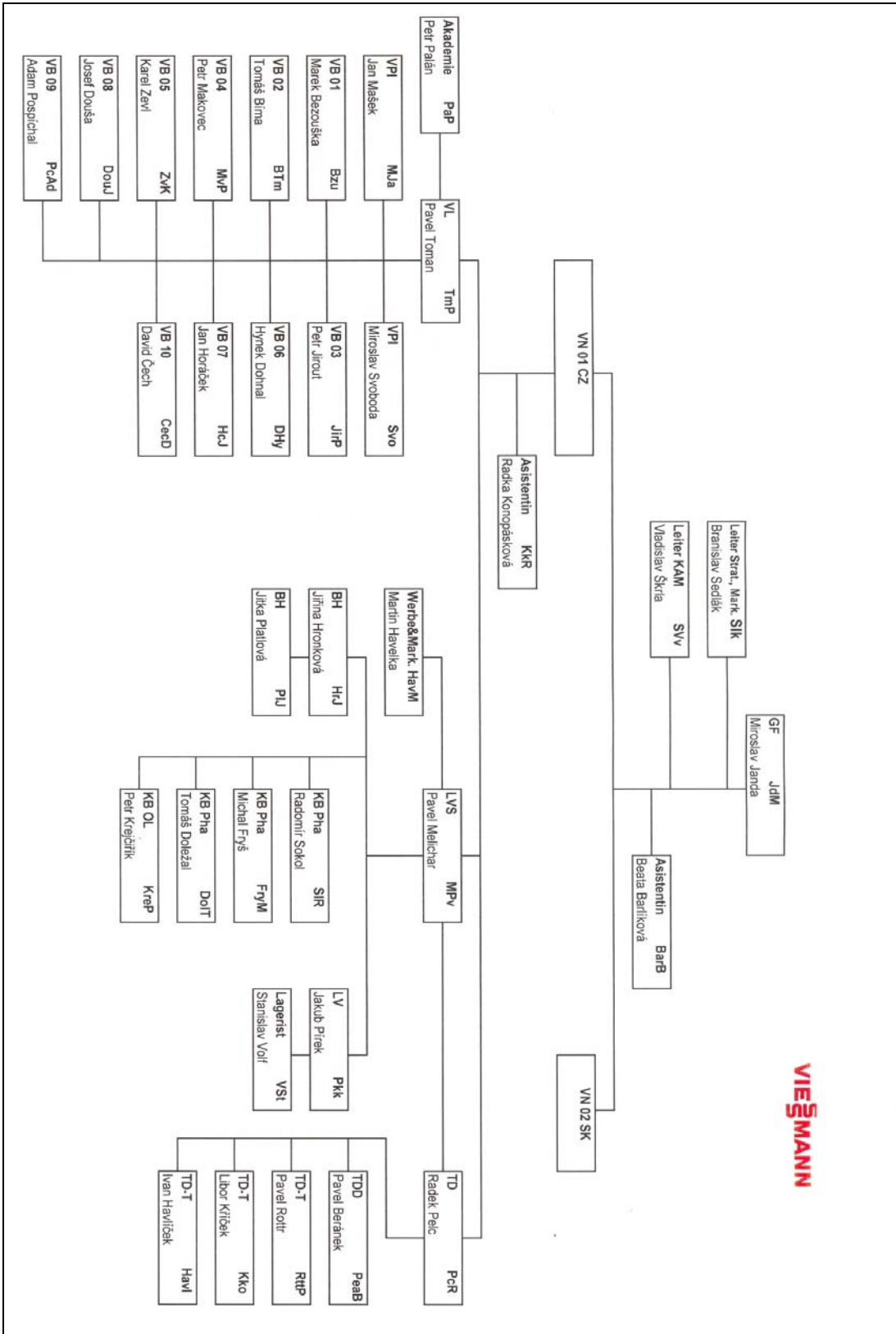
**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Docházkový list
- P II Organizační schéma společnosti
- P III Žádost o zaměstnance
- P IV Aktuální popis pracovního místa technického poradce
- P V Popis pracovního místa technického poradce (mateřská společnost)
- P VI Návrh nabídky pracovního místa
- P VII Personální dotazník (mateřská společnost)
- P VIII Prémiový řád
- P IX Návrh popisu pracovního místa technického poradce
- P X Návrh plánu zpracování zaměstnance technické podpory
- P XI Návrh stanovení a vyhodnocení cílů zaměstnance technické podpory

# PŘÍLOHA P I: DOCHÁZKOVÝ LIST

Jména zaměstnanců	dob		Měsíc: únor 2004																												Hod. u prac.s menš. úvaz. než		Opracované hodiny přesčasově		
	ParáC	Dob	Značení nepřítomnosti: I - přítomen v zaměstnání, D - řádná dovolená, V - voľno, N - nemocen, - - náhradní voľno, X - neplacená dovolená, ? - neodůvodněná nepřítomnost, M - mateřská dovolená, zvláštní lékařská péče, B - brigáda, o - mimořádná placená dovolená, služební povinnost, L - lékařská péče, Š - škola, C - cyklické voľno, S - státní svátek																												4	5	6		
1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29				
Kříček Libor			I	I	I	I	D			D	D	I	I					I	I	I	I				D	D	D	I							
Makovec Petr			I	I	I	I	I			I	I	I	I					I	I	I	I				I	I	I	I							
Maláček David, Ing.			I	I	I	I	I			I	I	I	I					I	I	I	I				I	I	I	I							
Mašek Jan			I	I	I	I	I			I	I	I	I					I	I	I	I				I	I	I	I							
Palán Petr			I	I	I	I	I			I	I	I	I					I	I	I	I				I	I	I	I							
Pelec Radek			I	I	I	I	I			I	I	I	I					I	I	I	I				I	I	I	I							
Pírek Jakub			I	I	I	I	I			I	I	I	I					I	I	I	I				I	I	I	I							
Platlová Jitka			I	I	I	I	I			I	I	I	D	I				I	I	I	I				I	I	I	I							
Procházka Jan, Ing.			I	I	I	I	I			I	I	I	I					I	I	I	I				I	I	I	I							
Kontrola absence			1.3.2004																												Podpis: Jitka Platlová				

# PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI



**VIESMANN**

# PŘÍLOHA P III: ŽÁDOST O ZAMĚSTNANCE

Personalanforderung




Bitte vollständige, genaue Angaben zur Personalanforderung machen; damit ermöglichen Sie gezielte Maßnahmen zur Personalbeschaffung.

gewerbl. Mitarb.    männl.   ungefähres Gehalt   Lohn-   gewünschter Schicht    Schwer-  
 Angestellte(r)    weibl.   Alter   ca. EUR   gruppe   Eintritt zum   behind. einsetzbar

Abteilung: \_\_\_\_\_  
 Stellenbezeichnung: \_\_\_\_\_  
 Aufgabenstellung: \_\_\_\_\_

Aufgabenbeschreibung beigefügt:

Bisheriger Stelleninhaber: Frau/Herr: \_\_\_\_\_ Direkter Vorgesetzter: \_\_\_\_\_

zusätzlicher Personalbedarf    vorübergehender Personalbedarf für ca. \_\_\_\_\_ Monate/Wochen  
 Ersatzbedarf wegen Ausscheidens;    Kündigung durch uns    Umbesetzung des bisherigen Mitarbeiters

1 Können die Aufgaben ganz oder teilweise auch auf andere Mitarbeiter innerhalb der Abteilung verteilt werden oder kann auf die Durchführung ganz oder teilweise verzichtet werden ? Unter welchen Voraussetzungen ? (z.B. Einsatz der EDV, Änderung des Arbeitsablaufes oder der Organisation)

2 Kommen andere Stellen dafür in Frage ?

3 Begründung der Personalanforderung:

Anforderungen an den Stelleninhaber:

Schulbildung: \_\_\_\_\_  
 Berufsausbildung: \_\_\_\_\_  
 Studium, Fachrichtung/Stud. Schwerpunkte, Spezialkenntnisse, sonst. Anforderungen: \_\_\_\_\_

Datum      Unterschrift des Vorgesetzten      Datum      Nächsthöherer Vorgesetzter

## PŘÍLOHA P IV: AKTUÁLNÍ POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA TECHNICKÉHO PORADCE

**VIESMANN**

**KB**

Zkratka pracovníka: StEd  
Zastupitelnost: TmP

Přímý nadřízený: JdM

- ◆ Technické poradenství
- ◆ Zpracování nabídek
- ◆ Potvrzení objednávek, vystavení zálohové faktury
- ◆ Technická podpora VB
- ◆ Doplnění LTÚ, Projekčních podkladů
- ◆ Doplnění letáků
- ◆ Zasílání prospektů
- ◆ Fakturace zboží
- ◆ Vedení pokladny (pouze KB Olomouc)
- ◆ Příprava podkladů pro ceníky





# PŘÍLOHA P V: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA TECHNICKÉHO PORADCE (MATEŘSKÁ SPOLEČNOST)

Aufgabenbeschreibung	VIESMANN	Aufgabenbeschreibung Kundenbetreuer
<p>06.12.2005</p>		
<p><b>1. Stellenbezeichnung</b> Kundenbetreuer (m/w) (KB)</p> <p><b>2. Stelleninhaber</b> 1.1 Name : 1.2 Vorname : 1.3 Kurzzeichen : 1.4 Personal-Nr. :</p> <p><b>3. Vorgesetzte des Stelleninhabers (Kurzzeichen)</b> 1.5 disziplinarisch : LVS 1.6 fachlich : LVS</p> <p><b>4. Unmittelbar zugeordnete Stellen (Kurzzeichen)</b> 4.1 disziplinarisch : --- 4.2 fachlich : ---</p> <p><b>5. Vertretung (Kurzzeichen)</b> 5.1 wird vertreten durch : KB 5.2 vertritt : KB</p> <p><b>6. Beschäftigungsverhältnis</b> 6.1 Angestellter 6.2 Vollbeschäftigung</p> <p><b>7. Ziel der Stelle</b> Kundenorientierte und wirtschaftliche Abwicklung des Verkaufs und der technischen/kaufmännischen Kundenbetreuung im Inlandendienst. Systematisches Ausschöpfen bestehender Märkte und Erschließen neuer Märkte im Verkaufsteam.</p>	<p><b>8. Hauptaufgaben</b></p> <p><b>8.1 Vertrieb und Vertriebsunterstützung</b> aktive Projektbearbeitung in Zusammenarbeit mit VBA/PI gemäß Vorgabe von LVS Telefonmarketing Vertretung des Teampartners im Außendienst (VB) entsprechend der vereinbarten Kompetenzen Ausarbeiten und Erstellen von Angeboten Unterstützung der VBA/PI bei der Betreuung von Zielkunden, rückläufigen Kunden und Potentialkunden (Team VBA/PI/KB) Durchführen von Aktionen (z.B. Einführung neuer Produkte, Verkaufswettbewerbe)</p> <p><b>8.2 Technische Beratung von Fachfirmen, Beeinflussen und Endverbraucherem</b> Beratung bei der Anlagenkonzeption Produktauswahl technische Auftragsklärung einschließlich Ersatzteilabwicklung Beratung und Anwendung des V-DataService Durchführung von technischen Beratungen zur Entlastung des Bereiches TD</p> <p><b>8.3 Kaufmännischer Bereich/Abwicklung</b> kaufmännische Auftragsklärung, Auftragsprüfung (-erfassung), Auftragsbearbeitung, -pflege kaufmännische Bearbeitung von Retouren, Gut-schriften und Gegenrechnungen Bearbeitung von kaufmännischen Reklamationen</p>	<p><b>8.4 Informationsmanagement und Reporting</b> Weiterleiten von Erkenntnissen über den Markt, V-Produkte, Wettbewerbsprodukte sowie die Preisgestaltung an den LVS</p> <p><b>8.5 Controlling</b> Permanente Kontrolle der quantitativen und qualitativen Zielerreichung (gemeinsam mit dem VB).</p> <p><b>8.6 Administration</b> Durchführung von administrativen Tätigkeiten (Post, Beschaffung von Büromaterial, Seminarorganisation, etc.)</p> <p><b>8.7 Sicherstellung der telefonischen Erreichbarkeit</b></p> <p><b>8.8 Sonderaufgaben nach Weisung des Vorgesetzten</b></p> <p><b>9. Anforderungen</b></p> <p><b>9.1 Ausbildungsstand</b> mindestens 3jährige fachspezifische Berufsausbildung (z. B. Heizungs-/Lüftungsbauer) und mindestens 3jährige Fachausbildung (z. B. Techniker, Meister)</p> <p><b>9.2 Fähigkeiten</b> kundenorientierter und effizienter Umgang mit dem Telefon Kommunikations- und Teamfähigkeit kompetente Reklamationsbearbeitung Wahrung der Vessmann-Interessen im Umgang mit Kunden und Anlagenbetreibern Kunden und Anlagenbetreiber für Vessmann-Produkte begeistern</p> <p><b>9.3 Kenntnisse</b> Kenntnisse in Heizungs-, Feuerungs- und Regelungstechnik</p> <p><b>10. Verantwortung</b> Die unter Punkt 8 aufgeführten Aufgaben ordnungsgemäß, selbstständig, termingerecht und rational unter Anwendung der neuesten technischen Hilfs- und Kommunikationsmittel durchzuführen. Die Arbeit hat unter Beachtung der allgemeingültigen und unternehmensspezifischen Umwelt-, Arbeits- und Brandschutzvorschriften zu erfolgen.</p> <p><b>11. Kompetenzen</b> Der/die Mitarbeiter/in hat Zugriff auf alle für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Daten und Informationen und ist berechtigt, in Abstimmung mit dem Vorgesetzten diejenigen Maßnahmen einzuleiten, die zur Zielerreichung der Aufgaben notwendig sind.</p> <p><b>12. Informationspflicht</b> Grundsätzlich gegenüber dem Vorgesetzten und den unmittelbar zugeordneten Mitarbeitern.</p>

## PŘÍLOHA P VI: NABÍDKA PRACOVNÍHO MÍSTA



Zahraniční společnost zabývající se tepelnou technikou hledá pro posílení svého týmu vhodného kandidáta/ kandidátku na pozici **OBCHODNĚ TECHNICKÉHO ZÁSTUPCE** pro oblast středních Čech (Mladá Boleslav, Nymburk, Kolin, Kutná Hora)

Náplň práce:

- Technické poradenství a aktivní akvizice zákazníků

Požadujeme:

- SŠ vzdělání technického zaměření
- Technické povědomí z oblasti tepelné techniky
- Obchodní myšlení, dynamičnost, rozhodnost, důslednost
- Sebejisté vystupování, komunikativnost, samostatnost a schopnost pracovat v týmu, všeobecný přehled, flexibilitu, spolehlivost a odpovědnost
- Řidičský průkaz sk. B

Nabízíme:

- Náročnou zajímavou samostatnou práci v mladém kolektivu s možností nadstandardního platového ohodnocení v závislosti na výkonu
- Zázemí prosperující mezinárodní společnosti
- Možnost dalšího vzdělávání v oboru
- Firemní vůz a mobilní telefon

Více informací o naší společnosti naleznete na [www.viessmann.cz](http://www.viessmann.cz).

Odpovědi zasílejte e-mailem na: [kkr@viessmann.com](mailto:kkr@viessmann.com) nebo poštou:

Viessmann, spol. s r.o.  
Chrást'any 189  
252 19 Rudná u Prahy

# PŘÍLOHA P VII: PERSONÁLNÍ DOTAZNÍK (MATEŘSKÁ SPOLEČNOST)

Personalbogen		VIEHMANN Viemann Werke GmbH & Co KG 35107 Althausen Telefon: 05452 70-0 Telefax: 05452 70-2780		Am Schriftsatztage	
Bewerbung als:		Lichtbild			
<b>Angaben zur Person</b>					
1	Zu- und Vorname, Geburtsname				
2	PLZ, Wohnort				
3	Straße und Haus-Nr.				
4	Telefon-Nr. mit Vorwahl				
5	geboren	am		in	
6	Staatsangehörigkeit				
7	Konfession	des Bewerbers			
8	Familienstand	<input type="checkbox"/> ledig	<input type="checkbox"/> verheiratet	<input type="checkbox"/> verwitwet	<input type="checkbox"/> geschieden
9	Anzahl der Kinder	unter 18 Jahre		über 18 Jahre	
10	Ist einer Ihrer Verwandten/Bekanntesten in unserem Unternehmen beschäftigt?	Wenn ja: Name, Vorname Verwandtschaftsverhältnis			
11	Sind Sie Mitglied einer Krankenkasse?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, welche?		
12	Welche Hobbys haben Sie?				
enae 100 3 na 03					
<b>Angaben zum Gesundheitszustand</b>					
13 a)	Sind Sie gesund?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		
Wenn nein:					
b)	Haben Sie irgendwelche schweren Krankheiten oder Allergien?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, welche?		
c)	Wie lange waren Sie insgesamt in den letzten 2 Jahren arbeitsunfähig krank?	etwa	Tage	zuletzt am	
d)	Sind Sie schwerbehindert/gleichgestellt?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja,	Prozent	
e)	Art der Behandlung?				
f)	Körpergröße?	cm			
<b>Angaben zum Wehr-/Ersatzdienst</b>					
14 a)	Musterrungsbescheid	Datum:	Tauglich? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein		
b)	Liegt Einberufungsbescheid vor?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, zum		
c)	Vom Grundwehrdienst zurückgestellt?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, bis		
d)	Wehrdienst in der Bundeswehr/BGS abgeleistet?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, vom bis		
e)	Letzter Dienstgrad?				
f)	Zur Ableistung freiwilliger Wehrübung gemeldet?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja		
g)	Zum Ersatzdienst verpflichtet?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja		
<b>Bisheriger Bildungsweg</b>					
15	Schulbildung (Studium siehe Punkt 16) Art der Schule	Ort	von - bis	Abschluss	
16 Berufsausbildung (Fortsetzung Seite 2) (Ausbildungsberuf, Berufsschule, Meisterschule, Fachausbildung, Technikerschule, Fachhochschule, Hochschule, Universität, Abendschule u. a. mit anerkanntem Abschluss) Art der Ausbildungstätte					
Ort von - bis Abschluss					
2					
<b>Allgemeine Angaben</b>					
21	Haben Sie sich schon früher bei uns beworben?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, als		
22	Warum wollen Sie Ihren Arbeitsplatz wechseln?				
23	Sind Sie zu einem Wohnungswechsel bereit?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		
24	Entgeltvorstellungen		Euro/Monat	Euro/Jahr	
25	Haben Sie finanzielle Verpflichtungen?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja		
26	Liegen Lohnpfländungen vor oder sind solche in absehbarer Zeit zu erwarten?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, Grund		
27	Schwebt ein Straf- oder Gerichtsverfahren gegen Sie?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, Grund		
28	Bearbeiten Sie Erfindungen auf dem Arbeitsgebiet unserer Firma?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja		
29	Haben Sie eigene Schutzrechte?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, welche?		
30	Führerschein?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, Klasse seit		
31	Beigefügt sind:	Zeugnisabschriften			
32	Welche Referenzen möchten Sie angeben?	Name	Adresse	Tel.-Nr. m. Vorwahl	
<b>Zur Beachtung:</b> Ich versichere, alle Angaben vollständig und wahrheitsgemäß gemacht zu haben. Mir ist bekannt, dass falsche Angaben die Firma unter Umständen zu einer Anfechtung bzw. fristlosen Kündigung des Arbeitsvertrages berechtigen.					
Ort		Datum		Unterschrift	
4					
<b>Besondere Kenntnisse und Fähigkeiten</b>					
19	Welche PC-Kenntnisse besitzen Sie?				
Sprachkenntnisse (Fertigkeitstgrad 0 = Muttersprache, 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = Grundkenntnisse)					
Sprache Sprechen Schreiben Verstehen Lesen Wo erworben?					
20	Welche Spezialkenntnisse (Fortbildungsmaßnahmen) besitzen Sie?				

## PŘÍLOHA P VIII: PRÉMIOVÝ ŘÁD

### VL prémie 2005

Dodatek k pracovní smlouvě pro rok 2005

GVL Morava : Ing. Pavel Toman  
Zkratka: TmP

Obrat (plán): 2 882 MIO EUR  
Odbyt (plán): 1 178 k

#### 1. UP (prémie z obratu)

Prémie z obratu je: 0,10 % z obratu

#### 2. AP (prémie z kusů)

Prémie z kusů je: 1,00 EUR za 1 ks GWG / GK do 60 kW  
5,00 EUR za 1 ks MuG

#### 2. ZV (stanovení cílů) dohoda s GF

Číslo		90%	100%	110%
1	882 WK		2 500	
2	98 MuG		2 500	
3	06 – 10 nových zákazníků		2 500	
4	03 – 10 nových zákazníků		2 500	

Garantovaná výše: 150.000 CZK

#### Vyhodnocení:

1. UP (prémie z obratu) 111.661,- Kč  
( obrat celkem za rok 2005 3.529.490,-Kč)

2. AP (prémie z kusů) 46.852,- Kč  
(GWG celkem za rok 2005 1 006 ks, MuG 95 ks)

#### 3. ZV (stanovení cílů) dohoda s GF

1. soll WK 882 – ist 961 (+9%) 2.700,- EUR  
2. soll MuG 98 – ist 95 2.300,- EUR  
3. 06 – 10 NeuK. 2.500,- EUR  
4. 03 – 10 NeuK. 2.500,- EUR

**Celkem: 456.513,- Kč**  
**Vyplacené zálohy na prémie: 278.513,- Kč**  
**Zbývá doplatit: 178.000,- Kč**

V Praze, dne

VL: .....

GF: .....

# PŘÍLOHA P IX: NÁVRH POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA TECHNICKÉHO PORADCE




## Popis pracovního místa

<b>1. Název pracovního místa (zkratka)</b>	KB (technický poradce)
<b>2. Jméno vlastníka pracovního místa</b>	
2.1. Příjmení	Stöhr
2.2. Jméno	Eduard
2.3. Zkratka	StEd
2.4. Personální číslo	60238
<b>3. Nadřízený vlastníka pracovního místa</b>	
3.1. Zkratka	JdM
<b>4. Zastupování</b>	
4.1. Je zastupován kým (zkratka)	TmP
4.2. Zastupuje koho (zkratka)	TmP, JdM
<b>5. Cíl pracovního místa</b>	Technické poradenství zákazníkům
<b>6. Charakteristika pracovního místa (hlavní úkoly)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technické poradenství</li> <li>• Zpracování nabídek</li> <li>• Potvrzení objednávek včetně vystavení zálohové faktury</li> <li>• Technická podpora VB</li> <li>• Doplnění LTÚ a projekčních podkladů</li> <li>• Doplnění letáků</li> <li>• Zasilání prospektů</li> <li>• Fakturace zboží</li> <li>• Příprava podkladů pro ceníky</li> </ul>
<b>7. Požadavky na vlastníka pracovního místa</b>	Schopnost orientace v technických výkresech, pečlivost, schopnost spolupracovat s ostatními.
<b>8. Požadavky na vzdělání vlastníka pracovního místa</b>	SŠ technického směru, VŠ technického směru
<b>9. Znalosti vlastníka pracovního místa</b>	Německý jazyk, práce s PC
<b>10. Požadovaná praxe vlastníka pracovního místa</b>	Není požadována
<b>11. Zvláštní znaky</b>	
<b>12. Zodpovědnost</b>	Za zpracování nabídek a vystavení faktur
<b>13. Kompetence</b>	Vystavovat faktury
<b>14. Informační povinnost</b>	JdM
<b>15. Oprávnění podpisu</b>	JdM, MPv, TmP

.....  
Datum

.....  
Podpis StEd

.....  
Podpis JdM

# PŘÍLOHA P X: NÁVRH PLÁNU ZAPRACOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE TECHNICKÉ PODPORY




## Plán zapracování pracovníka technické podpory

	Činnost	Odpovědná osoba (zkratka)	Časový horizont	Splněno kdy	Podpis odpovědného pracovníka
1.	Absolvování vstupního školení ze standardů společnosti	KkR	18.-20.4.2006		
2.	Seznámení se s počítačovým vybavením společnosti a s tím, jak s touto technikou pracovat	MPv	21.4.2006		
3.	Seznámení se s ochranou a uchováváním dat ve společnosti	MPv	24.4.2006		
4.	Seznámení se se zabezpečovacím systémem budovy	MPv	24.4.2006		
5.	Absolvování vstupního školení z požárních předpisů a z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	Externí firma (zajistí MPv)	25.4.2006		
6.	Seznámení se s interními směrnicemi společnosti	KkR	25.-26.4.2006		
7.	Technická školení	PaP, PcR	27.4.-27.5.2006		
8.	Technická školení ve výrobních závodech v Německu	Fia	28.5. – 9.6.2006		
9.	Doškolení technických znalostí	PaP	12.-16.6.2006		
10.	Fáze osamostatňování	Mentor	19.6-18.7.		
11.	Ukončení zkušební doby – hodnocení průběhu adaptace	Vedoucí pracovník + mentor	18.7.2006		

Podepsáno dne: .....

.....  
Podpis nový zaměstnanec

.....  
Podpis mentor

.....  
Podpis nadřízený



# PŘÍLOHA P XI: NÁVRH STANOVENÍ A VYHODNOCENÍ CÍLŮ ZAMĚSTNANCE TECHNICKÉ PODPORY




## Návrh stanovení a vyhodnocení cílů

Pozice: technický poradce  
Zkratka pracovníka: SIR  
Zkratka nadřízeného: MPv

Cíle stanoveny dne: .....

	Cíl	Jakými prostředky bude cíle dosaženo	Ověření dosažení cíl	Hodnocení (v Kč)	Odměna ve výši
1.	Zlepšení telefonické komunikace se zákazníky	Školení komunikačních dovedností	Zlepšení zpětné vazby od zákazníků	5.000,-	
2.	Zlepšení komunikace se zákazníky v krizových situacích	Školení asertivity	Zlepšení zpětné vazby od zákazníků	5.000,-	
3.	Zdokonalení technických znalostí o produktech společnosti	Samostudium technické dokumentace	Ověření znalostí testem	7.000,-	
4.	Seznámení se se závadami produktů v praxi	Asistence servisního technika při servisním zásahu	Zlepšení technických znalostí o produktech	10.000,-	
5.	Více osobních kontaktů se zákazníky	Návštěvy důležitých zákazníků s obchodně technickým zástupcem dle týdenního plánu	Zlepšení osobních vztahů se zákazníky	10.000,-	

.....  
Podpis SIR

.....  
Podpis MPv

Cíle hodnoceny dne: .....

Celková výše odměny: .....

.....  
Podpis SIR

.....  
Podpis MPv