

# Projekt zlepšení organizace práce ve vybraném startupu

Bc. Markéta Štěrbová

---

Diplomová práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Štěřbová**  
Osobní číslo: **M17057**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení organizace práce ve vybraném startupu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast řízení lidských zdrojů s akcentem na oblast organizace práce a řízení nákladů v této oblasti.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň řízení lidských zdrojů s akcentem na oblast organizace práce ve vybraném startupu.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zlepšení organizace práce ve vybraném startupu.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

### Závěr

---

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-07494-7411-9.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.**

**MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.**

**RIES, Eric. The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses. 1st edition. London: Portfolio Penguin, 2011, 320 s. ISBN 978-0-670-92160-7.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení organizace práce ve vybraném startupu. Cílem diplomové práce bylo zjistit, jestli jsou pracovní činnosti a úlohy v rámci obchodního oddělení vhodně rozděleny a také, zda jsou zaměstnanci schopni plnit své pracovní povinnosti v rámci klasické osmihodinové pracovní doby. Teoretická část obsahuje literární rešerši zaměřenou na oblast řízení lidských zdrojů s akcentem na oblast organizace práce, řízení nákladů v této oblasti a problematiku startupu. V praktické části byly použity vybrané analýzy, jako například analýza současného stavu rozdělení pracovních činností a úkolů ve vybraném startupu, analýza snímku pracovního dne, analýza pracovní pozice prostřednictvím interview, analýza potřebného počtu zaměstnanců, mzdová analýza, analýza procesu přijímání zaměstnanců a nákladová analýza.

Na základě těchto výsledků byl navržen projekt zlepšení organizace práce vybraného startupu, který byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, řízení personálních nákladů, organizace práce, snímek pracovního dne, proces získávání zaměstnanců, optimalizace nákladů

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on improvement of the work organization in the selected startup. The aim of the thesis was to find out if the work activities and tasks in the Sales Department are divided appropriately and if the employees are able to meet their work duties during the eight-hour work time. The theoretical part contains literature research based on human resource management with the accent on the work organization, the cost management in this area and the startup issue. In the practical part there were used chosen analyses, such as the analysis of the current state of the work duties and tasks in the selected startup, the analysis of the working day record, the job position analysis through interview, the necessary number of employees analysis, the pay analysis, the analysis of the recruitment process and the cost analysis.

The project of improvement of the work organization in the selected startup was proposed according to these results. It was subjected to the time, cost and risk analysis.

Keywords: human resource management, human resource cost management, organization of work, analysis of the working day record, recruitment process, cost optimization

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a dohled při zpracování diplomové práce.

Ráda bych také chtěla poděkovat za poskytnuté informace, rady a čas výkonnému řediteli a zaměstnancům vybraného startupu, ve které byla diplomová práce zpracována.

## OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....                   | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                | <b>13</b> |
| <b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚKOLY</b> .....            | <b>14</b> |
| 1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                        | 14        |
| <b>2 ORGANIZACE PRÁCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY</b> .....           | <b>16</b> |
| 2.1 DĚLBA PRÁCE.....  | 16        |
| 2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....                               | 16        |
| 2.3 PRACOVNÍ POSTUP.....                                      | 17        |
| 2.4 ORGANIZACE PRACOVNÍ DOBY .....                            | 17        |
| 2.5 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....                                  | 17        |
| <b>3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST</b> .....            | <b>19</b> |
| 3.1 ANALÝZA POČTU PRACOVNÍCH MÍST .....                       | 19        |
| 3.2 ZDROJE INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH .....               | 19        |
| 3.3 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH .....    | 20        |
| 3.3.1 Snímek pracovního dne.....                              | 20        |
| 3.4 PROFESIOGRAFIE .....                                      | 21        |
| 3.4.1 Profesiogram .....                                      | 21        |
| 3.5 PROCES VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST .....                    | 22        |
| <b>4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....                           | <b>23</b> |
| 4.1 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....                       | 23        |
| 4.2 POSTUP PŘI PERSONÁLNÍM PLÁNOVÁNÍ .....                    | 24        |
| <b>5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....                          | <b>25</b> |
| 5.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ ..... | 25        |
| 5.1.1 Vnitřní zdroje .....                                    | 25        |
| 5.1.2 Vnější zdroje .....                                     | 25        |
| 5.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEHO KROKY .....            | 25        |
| 5.3 VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....                    | 26        |
| 5.3.1 Uchazeči se nabízejí sami .....                         | 26        |
| 5.3.2 Doporučení současného pracovníka organizace .....       | 26        |
| 5.3.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince .....               | 27        |
| 5.3.4 Vývěsky – v organizaci i mimo ni .....                  | 27        |
| 5.3.5 Letáky vkládané do poštovních schránek .....            | 27        |
| 5.3.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....                | 27        |
| 5.3.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....            | 27        |
| 5.3.8 Spolupráce s úřady práce .....                          | 28        |
| 5.3.9 E-recruitment.....                                      | 28        |
| 5.3.10 Využití sociálních sítí.....                           | 28        |
| <b>6 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ</b> .....                              | <b>29</b> |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 6.1       | POSTUP PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....   | 29        |
| 6.2       | PŘEDVÝBĚR.....  | 30        |
| 6.3       | METODY VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ .....   | 30        |
| <b>7</b>  | <b>PŘÍJEM ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>   | <b>32</b> |
| 7.1       | PRACOVNÍ SMLOUVA.....   | 32        |
| <b>8</b>  | <b>ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>   | <b>33</b> |
| 8.1       | VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....  | 33        |
| <b>9</b>  | <b>OPTIMALIZACE NÁKLADŮ .....</b>   | <b>34</b> |
| <b>10</b> | <b>NÁSTROJE SPOJENÉ S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>  | <b>36</b> |
| 10.1      | PERSONÁLNÍ CONTROLLING .....  | 36        |
| 10.2      | PERSONÁLNÍ AUDIT .....  | 36        |
| <b>11</b> | <b>STARTUP .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>12</b> | <b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÉ VÝCHODISKA<br/>PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>                 | <b>38</b> |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>13</b> | <b>PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO STARTUPU.....</b>  | <b>41</b> |
| 13.1      | PRODUKT VYBRANÉHO STARTUPU.....   | 41        |
| 13.2      | VÝVOJ POČTU ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉM STARTUPU .....  | 42        |
| 13.2.1    | Hrubé mzdy zaměstnanců vybraného startupu .....   | 43        |
| 13.3      | PLÁNOVANÝ VÝVOJ POČTU ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉM STARTUPU.....   | 43        |
| 13.4      | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉHO STARTUPU.....   | 45        |
| 13.5      | BUSINESS PLÁN VYBRANÉHO STARTUPU .....  | 46        |
| <b>14</b> | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE PRÁCE<br/>VYBRANÉHO STARTUPU .....</b>                                   | <b>50</b> |
| 14.1      | SOUČASNÉ ROZDĚLENÍ PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ A ÚLOH MEZI ZAMĚŠTNANCI<br>V OBCHODNÍM ODDĚLENÍ VYBRANÉHO STARTUPU ..... | 50        |
| 14.2      | SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE VYBRANÉHO STARTUPU.....   | 51        |
| 14.3      | ANALÝZA POTŘEBNÉHO POČTU ZAMĚŠTNANCŮ .....  | 53        |
| 14.3.1    | Výpočet potřebného počtu zaměstnanců na obchodní oddělení<br>vybraného startupu .....                           | 53        |
| 14.4      | ANALÝZA PRACOVNÍ POZICE PROSTŘEDNICTVÍM INTERVIEW .....   | 54        |
| 14.5      | DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA NOVÉHO ZAMĚŠTNANCE POMOCÍ INTERVIEW<br>S VÝKONNÝM ŘEDITEL VYBRANÉHO STARTUPU .....      | 55        |
| 14.6      | MZDOVÁ ANALÝZA .....  | 57        |
| 14.7      | ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉM STARTUPU .....  | 58        |
| 14.7.1    | Personální audit ve vybraném startupu .....   | 59        |
| 14.7.2    | Časová analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybraném startupu .....   | 60        |
| 14.8      | NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉM<br>STARTUPU.....                                    | 61        |
| <b>15</b> | <b>VYČÍSLENÍ OPORTUNITNÍCH NÁKLADŮ VÝKONNÉHO<br/>ŘEDITELE .....</b>   | <b>63</b> |
| <b>16</b> | <b>SHRNUTÍ A ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ<br/>PRÁCE .....</b>  | <b>65</b> |



|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 16.1      | ZODPOVĚZENÍ STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....  | 66        |
| <b>17</b> | <b>PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZLEPŠENÍ ORGANIZACE PRÁCE<br/>A ŘÍZENÍ OSOBNÍCH NÁKLADŮ VE VYBRANÉM STARTUPU .....</b> | <b>67</b> |
| 17.1      | POPIS PROJEKTU .....  | 67        |
| 17.2      | CÍL PROJEKTU.....   | 68        |
| 17.3      | AKČNÍ PLÁN .....  | 69        |
| 17.4      | POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.....   | 70        |
| 17.5      | PROFESIOGRAM OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE VE VYBRANÉM STARTUPU .....   | 71        |
| 17.6      | PROCES ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE .....  | 71        |
| 17.6.1    | Rodina a známí.....   | 71        |
| 17.6.2    | Inzerce na Internetu .....  | 72        |
| 17.6.3    | Využití sociálních sítí.....  | 72        |
| 17.6.4    | Výběr a příjem nového zaměstnance .....   | 73        |
| 17.7      | ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE .....   | 74        |
| 17.8      | ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE .....  | 75        |
| 17.8.1    | Výpočet mzdy .....  | 76        |
| 17.9      | MATICE ODPOVĚDNOSTI.....  | 76        |
| 17.10     | ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....  | 77        |
| 17.11     | NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....  | 80        |
| 17.11.1   | Náklady na získání, výběr a přijetí nového zaměstnance .....  | 80        |
| 17.11.2   | Mzdové náklady .....  | 81        |
| 17.11.3   | Provozní náklady.....   | 82        |
| 17.11.4   | Celkové náklady na nového zaměstnance vybraného startupu .....  | 83        |
| 17.12     | RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....   | 83        |
| 17.12.1   | Eliminace rizika .....  | 85        |
| <b>18</b> | <b>VÝPOČET EKONOMICKÉHO PŘÍNOSU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE .....</b>  | <b>86</b> |
| <b>19</b> | <b>SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>   | <b>87</b> |
|           | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>88</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>   | <b>89</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>92</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>  | <b>93</b> |
|           | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>   | <b>95</b> |
|           | <b>PŘÍLOHA P I: PROFESIOGRAM OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE.....</b>   | <b>96</b> |
|           | <b>PŘÍLOHA P II: SÍŤOVÝ GRAF .....</b>  | <b>97</b> |
|           | <b>PŘÍLOHA P III: PERSONÁLNÍ AUDIT VYBRANÉHO STARTUPU.....</b>  | <b>98</b> |

## ÚVOD

Startupy se v posledních letech staly velmi diskutovaným tématem, kdy se mluví o jejich vzniku, fungování a také, jak je udržet. Myšlenka startupů je najít produkt, službu či dokonce jen nápad, se kterým prorazí, bude růst, a hlavně se udrží na trhu. Každá společnost si uvědomuje, že lidské zdroje jsou považovány za jeden z nejcennějších a nejdůležitějších faktorů. Lidé, tedy zaměstnanci tvoří jakoukoliv společnost, lidé vytváří hodnotu, tvoří výkon společnosti, proto je důležité se na lidské zdroje zaměřovat a umět s nimi efektivně a účinně pracovat.

U startupů tomu není jinak, aby dokázaly svůj business model udržet a šly správným směrem, potřebují k tomu lidské zdroje. Ty by měla každá společnost nejen dostatečně finančně ohodnocovat, ale musí jim být dokazováno, že jsou ve firmě důležití a potřební. V dnešní době téměř všechny společnosti řeší, jak si udržet své pracovníky a jak také získat nové potřebné zaměstnance.

Mým úkolem je zpracovat diplomovou práci na téma projekt zlepšení organizace práce ve vybraném startupu. V mé diplomové práci bude zanalyzován startup především z pohledu organizace práce a nákladů spojených s řízením lidských zdrojů a poté bude vytvořen projekt.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, a to části teoretické a praktické. Praktická část je dále rozdělena na část analytickou a projektovou.

Cílem teoretické části je zpracování teoretických informací, skutečností a znalostí zaměřených na oblast řízení lidských zdrojů s akcentem na organizaci práce, řízení nákladů v této oblasti a problematiku startupu. Poté jsou definována teoretická východiska související se zpracováním praktické části diplomové práce.

Cílem praktické části je spojení těchto znalostí a analyzování současného stavu vybraného startupu prostřednictvím vybraných analýz. Na základě výsledků analýzy je zpracován projekt, který si klade za cíl zlepšení organizace práce ve vybraném startupu.

Po zpracování teoretické části diplomové práce jsou definována teoretická východiska, která vedou k vypracování praktické části. V praktické části je analyzován vybraný startup jako celek a následně také z pohledu moderního řízení lidských zdrojů a nákladů spojených s těmito činnostmi. Na základě analytické části je vytvořen projekt, který je mimo jiné podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce bude vytvořit projekt v oblasti organizace práce, jejího zlepšení v obchodním oddělení ve vybraném startupu. Projekt bude vycházet z poznatků získaných v odborné tuzemské i zahraniční literatuře – teoretická část, a také z analýz vybrané společnosti – část praktická. Vypracovaný projekt bude navržen tak, aby zlepšil organizaci práce v obchodním oddělení vybraného startupu. V případě implementace tohoto projektu by měl být vybraný startup schopen lépe rozdělovat pracovní činnosti v obchodním oddělení, aby nemusel čelit, tak velkému pracovnímu zatížení, jak je tomu doposud. Jelikož se jedná o startup, společnost čeká větší nárůst zakázek, které nebude moci zvládat v takovém počtu zaměstnanců, jako doposud, především v obchodním oddělení.

V důsledku zvyšování zakázek neplánuje vybraný startup navyšovat jen zaměstnance v oblasti obchodu, ale také další zaměstnance, jakou jsou například skladníci, zaměstnanci marketingového oddělení a další. V současné době je možné sledovat, že počet zaměstnanců obchodního oddělení je málo a je potřebné a žádoucí tyto nedostatky pokrýt.

Vedlejším cílem diplomové práce bude zanalyzovat vybranou společnost, její vývoj počtu zaměstnanců a business plán. Tyto analyzované informace budou také podkladem k rozhodování. Dále bude nutné zanalyzovat dané obchodní oddělení – rozdělení pracovních úkolů mezi zaměstnanci v obchodním oddělení, realizovat analýzu personálního řízení a potřeby zaměstnanců, snímek pracovního dne, mzdovou analýzu. Pomocí interview budou zjištěny základní potřeby na nového zaměstnance a požadavky na něj.

Cílem teoretické části bude zpracování literární rešerše zaměřené na organizaci práce a následné zformulování teoretických východisek pro zpracování praktické části. Na základě teoretických východisek a využitím logické metody indukce, budou formulovány tyto čtyři výzkumné otázky:

1. *Je současný počet zaměstnanců ve vybraném startupu dostačující?*
2. *Jsou současní zaměstnanci ve vybraném startupu schopni vykonávat svoje pracovní činnosti a úlohy v rámci standardní pracovní doby?*
3. *Pokud vznikne potřeba dalšího zaměstnance, bude vybraný startup využívat modernějších metod výběru nových zaměstnanců (LinkedIn, Instagram, Facebook a další)?*
4. *Využívá v současné době vybraný startup moderní nástroje spojené s řízením lidských zdrojů?*

V rámci zodpovězení výzkumných otázek bude využito zúčastněných pozorování, interview, analýzy snímku pracovního dne, analýzy potřeby a požadavků nových zaměstnanců a analýzy celkového procesu získávání zaměstnanců. Také bude využita dedukce, jako jedna z logických nebo také teoretických metod.

Cílem praktické části bude zanalyzovat současný stav organizace práce v obchodním oddělení ve vybraném startupu. Na základě analýz a interview realizovaných v prosinci 2018 budou zjištěny potřeby obchodního oddělení vybraného startupu.

Výstupem diplomové práce bude projekt, který bude sestaven na základě analytické části diplomové práce a zjištěných potřeb obchodního oddělení vybraného startupu. Projekt bude zaměřen na vytvoření nového pracovního místa, které by mělo vést ke zlepšení organizace práce v obchodním oddělení ve vybraném startupu. Navržený projekt bude dále podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚKOLY

Řízení lidských zdrojů, anglicky často používané HRM (Human resources management) se v řízení organizace začalo prosazovat v osmdesátých až devadesátých letech minulého století. Změna pohledu na personální práce vznikla především radikálními změnami v oblasti podnikání a hospodaření na světových trzích. Díky globalizaci, rozvíjejícím se technologiím, změnám preferencí a požadavků zákazníků a nutnosti větší konkurenceschopnosti podniků, se změnil pohled na řízení a vedení lidí. Společnosti si začínají uvědomovat, že jedině schopní a motivovaní lidé dokáží zajistit budoucí prosperitu podnikům. Řízení lidských zdrojů se stává jedním z nejdůležitějších oblastí řízení společností, jelikož úzce souvisí s úspěšným řízením ostatních oblastí jako je například vývoj, nákup, výroba, prodej a další (Šikýř, 2016, s. 44).

Dle Lochmannové (2016, s. 11) je pojem personalistika jedním z nejobecnějším, který zahrnuje jak personální administrativu, personální řízení, řízení lidských zdrojů, tak řízení lidského kapitálu. Rozdíly mezi těmito pojmy jsou vnímány především v teoretické koncepci, v literatuře jsou popisovány následovně (Lochmannová, 2016, s. 11):

- personalistika – zahrnuje všechny činnosti, které souvisí s personálem podniku, od přijímání zaměstnanců, vzdělávání, adaptaci až po jejich propouštění. Personalistika se zabývá zaměstnanci jako jednotlivci.
- personální administrativa – státem předepsané činnosti, které společnost musí dodržovat. Činnosti, které jej zahrnují souvisí s vedením, správou a uchováváním informací o personálu ve společnosti.
- personální řízení – je vnímáno jako samostatný podobor personalistiky, které se začalo popisovat krátce před druhou světovou válkou, ve společnostech zabývajících se vývozem zboží. Na základě personálního řízení si společnosti uvědomují, že nejdůležitějším zdrojem je sám člověk.

### 1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Měrtlová (2014, s. 13) definuje obecné úkoly řízení lidských zdrojů následovně:

- vytvoření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů.
- optimální využití pracovních sil.
- formování pracovních týmů, stylu vedení lidí a mezilidských vztahů.
- personální rozvoj zaměstnanců.

- sociální rozvoj zaměstnanců.
- dodržování všech zákonů.

Úkoly, které spadají pod řízení lidských zdrojů jsou nazývány personálními činnostmi, které jsou již konkrétnější. Mohelská (2009, s. 12-13) uvádí tyto personální činnosti:

- vytvoření a analýza pracovních míst.
- personální plánování.
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.
- hodnocení zaměstnanců.
- rozmístění zaměstnanců a ukončení pracovního poměru.
- odměňování.
- vzdělávání zaměstnanců.
- zabezpečení pracovních vztahů.
- péče o zaměstnance.
- zabezpečení personálního informačního systému.
- průzkum trhu práce.
- zajištění zdravotní péče o zaměstnance.
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání.

Armstrong (2017, s. 4-5) ve své knize zmiňuje těchto pět hlavních cílů souvisejících s oblastí řízení lidských zdrojů:

- podpora dosažení strategických cílů vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.
- podpora rozvoje kultury, která přispívá k dosažení vyšších výkonů.
- zajištění talentovaných a kvalifikovaných lidí, kteří jsou potřeba.
- vytvoření pozitivního pracovního prostředí.
- podpora etického přístupu.

## 2 ORGANIZACE PRÁCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY

Pracovní organizace je vnímána jako útvar, který vznikl za účelem zajištění výrobků či služeb, které mají charakter organizace, výsledkem jsou organizační činnosti, jinak také organizace práce. Organizace práce vzniká na základě prostředí – vnějšího a vnitřního. Do vnějšího prostředí Kociánová (2004, s. 80) zahrnuje přímé faktory ovlivňující funkčnost organizace, mezi ně patří například zákazníci, konkurenti, dodavatelé a další. Nepřímými faktory jsou technologie, politika, legislativa a jiné. Vnitřní prostředí zahrnují faktory, které jsou součástí organizace – pracovníci, strojní zařízení, procesy a další.

### 2.1 Dělbba práce

Dělbba práce, je proces, který se zaměřuje na rozdělování práce na jednotlivé pracovní úkoly, pro jednotlivá pracovní místa a zaměstnance. Dělbba práce je úzce spojena se specializací zaměstnanců, umožňující efektivně zvládat pracovní činnosti a procesy komplexně (Šikýř, 2016, s. 73).

Dvořáková (2012, s. 172–173) rozděluje dělbba práce na tyto formy:

- funkční dělbba práce – rozdělování zaměstnanců do tří základních skupin.
- technologická dělbba práce:
  - operační dělbba práce – vytváření pracovních úkolů složené z jedné nebo několika málo technologických operací.
  - předmětná dělbba práce – komplexnější pracovní úkol, zahrnující ucelený soubor technologicky stejnorodých operací.
- kvalifikační dělbba práce – přidělování práce, dle kvalifikovanosti zaměstnanců.

### 2.2 Organizační struktura

Podle Žufana (2012, s. 33) je moderní podnik založen na specializaci zaměstnanců, která vyžaduje flexibilitu jednotlivců a schopnost reagovat na neustále se měnící požadavky pracovního trhu. Podnik, který by umožňoval svým zaměstnancům pracovat na tom, co v daný den chtějí či podle jejich nálady, by se dlouho neudržel. Proto se pracovníci sdružují do skupin dle toho, jakou práci a činnosti mají vykonávat. Dalším důvodem vytváření organizačních struktur, je počet zaměstnanců, které je schopné řídit jeden vedoucí zaměstnanec. Organizační struktura je relativně uzavřená součást organizace, kterou spojují vzájemné vztahy, mající své poslání a odpovědnost za určené procesy a činnosti. Počet řídicích stup-



ňů a míra specializace jednotlivých útvarů se určuje podle velikosti organizace. Mezi nejtípcičtější uspořádání malých a středně velkých organizací patří třístupňový model, rozdělení na tři úseky. Čím je organizace větší, tím logicky rostou počty řídicích stupňů.

### 2.3 Pracovní postup

Pracovní úkoly v organizaci jsou vzájemně propojeny v pracovním postupu, mající své věcné, časové a prostorové hledisko. Standardizovaný a formalizovaný postup je používán zpravidla u produkčních procesů, které na sebe bezprostředně navazují. U kolaborativních postupů – založené na spolupráci organizačních jednotek, které si navzájem poskytují služby, je také pracovní postup standardizovaný, ale návaznost je volnější, vzhledem k časovému hledisku. V užším pojetí je pracovní postup vnímám jako způsob práce v operaci neboli také sled pracovních úkonů. U rutinních prací s vysokou opakovaností je pracovní postup zpravidla stanoven písemnou formou. U odborné práce s programovým rozhodováním se specialisté opírají o přesně stanovená pravidla. Naopak u řídicích či tvořivých prací, pro které je typické neprogramované rozhodování, závisí postup na zkušenostech, intuicích a osobnosti zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 175).

### 2.4 Organizace pracovní doby

Duda (2008, s. 38) říká, že v dnešní době si podniky nemohou dovolit výrobu na sklad a musí se zaměřovat na individuální požadavky svých zákazníků. Pracovní doba se musí přizpůsobovat podle potřeb provozu, sezóně, stává se také důležitým faktorem pro zaměstnance, jelikož na základě pracovní doby hodnotí kvalitu svého pracovního i soukromého života. Je důležité, aby nedocházelo ke konfliktům při sestavování pracovní doby mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, což opatřeno zákonem – Zákoník práce č. 262/2006 Sb. Podle toho, jak je délka pracovní doby flexibilní, se hovoří o plné pracovní době (úvazku) a zkrácené pracovní době.

### 2.5 Pracovní prostředí

Jedna z povinností personálního útvaru je dbát na pracovní prostředí, podle názoru Dudy (2008, s. 41), pouze spokojený zaměstnanec dokáže podávat dobrý pracovní výkon k dosažení cílů firmy, ke spokojenosti patří vhodné pracovní prostředí. Pokud se zaměstnanec dostane do nevhodného prostředí, těžko se adaptuje a vyvolává to u něj nespokojenost či dokonce odpor, který se pak nadále může odrazovat na vztahu k podniku, kvalitě

pracovního výkonu a zaměstnanec má tendence k pracovní neschopnosti či fluktuaci. Do pracovního prostředí se zahrnují (Duda, 2008, s. 41): materiálové podmínky – stroje, zařízení, osobní ochranné pomůcky a jiné, technologické podmínky a organizace práce, vytvářející faktory – fyzikální, chemické, sociálně psychologické, které ovlivňují zaměstnance. Úroveň a skladba pracovního prostředí ovlivňují nejen pracovní výkon, ale také pracovní pohodu a zdravotní stav zaměstnanců.

### 3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření a analýza pracovních míst vychází z potřeb společnosti. Aby bylo možné splnit podnikovou vizi, je potřeba realizovat podnikovou strategii, která podnik vede k dosažení strategických cílů, které si podnik stanovil. Od strategických cílů se odvíjí počet pracovních míst, tedy i počet zaměstnanců (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 40).

Dle Koubka (2016, s. 71) analýza pracovních míst je proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování potřebných informací o pracovních místech. Na základě tohoto procesu vzniká jakási inventura úkolů, odpovědností a podmínek, které jsou spojené s pracovními místy a vazby pracovních míst na jiná pracovní místa. Z toho se poté odvozuje požadavky, které popisují určité pracovní místo.

#### 3.1 Analýza počtu pracovních míst

Jak říká Koubek (2000, s. 20) zdroje kvantitativní analýzy pracovních míst je počet pracovních míst, na základě, kterého je společnost schopna zjistit celkovou velikost poptávky po pracovních silách ve společnosti. Počet, ale také i struktura se zkoumá obvykle v určitém okamžiku roku. V rámci analýzy se zkoumají dva počty (Koubek, 2000, s. 20):

- počet obsazených pracovních míst – uspokojená poptávka po pracovních silách.
- počet volných pracovních míst – neuspokojená poptávka po pracovních silách.

V druhém případě je nutné nalézt pracovníky, které jsou nutné ve společnosti, aby byla poptávka po pracovních silách uspokojena. Pracovníky lze hledat na vnějším či vnitřním trhu práce.

#### 3.2 Zdroje informací o pracovních místech

Aby byla analýza úspěšná je nutné dle Koubka (2016, s. 75) získat kvalitní informace o pracovních místech, na základě, kterých lze vytvářet či přetvářet (redesign) pracovní místa. První věc k řešení, je rozhodnutí, které zdroje informací budou využívány. Nejčastějším zdrojem informací bývá pracovník zařazený na pracovní místo, ten má zpravidla nejpodrobnější informace a znalosti o daném pracovním místě. Nicméně je nutné si uvědomit, že některé z informací mohou být subjektivní. Dalším zdrojem informací může být bezprostřední nadřízený pracovního místa, ten ale může mít povrchní znalosti o práci na pracovním místě. Aby bylo získávání informací co nejpresnější bývá používán specialista na analýzu pracovních míst, či nezávislý odborník na danou práci. Informace o pracovním místu

lze získávat také od spolupracovníků či podřízených. Zdrojem informací nemusí být jen lidé, ale také písemné materiály – původní dopisy, specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány a jiné.

### 3.3 Metody zjišťování informací o pracovních místech

Metod existuje mnoho, je nutné si zmínit alespoň pár metod, které jsou dle Koubka (2016, s. 77) nejpoužívanější: pozorování, pohovor a dotazníková metoda.

Pozorování se řadí mezi jednoduché metody, které lze použít buď samostatně či za doprovodu dalších metod. Osoba, které je pozorování svěřeno, pozoruje pracovníky vykonávající práci, zaznamenává zjištěné informace, které popisují jejich práci. Mezi informace, které se zaznamenávají patří například: co se dělá, jak se to dělá, jaký čas to vyžaduje, jaké jsou pracovní podmínky, jaké je pracovní prostředí, jaké je používáno zařízení a pomůcky. Pozorovatel, které tyto informace zapisuje musí být důkladně proškolen, aby věděl, co hledá a co má zaznamenávat.

Dle Koubka (2016, s. 77) je další metodou pohovor s pracovníkem, který může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný je předem připravený, probíhá podle určitých bodů, které je nutné dodržet, výhodou je, že jsou zjištěny všechny předem určené informace. Díky strukturovaného pohovoru je porovnávání informací jednodušší. Na druhou stranu nevýhodou je, že je náročný na čas – příprava postupu, příprava formuláře, čas na pohovor. Pro uspořádaní času se v praxi používá hromadný pohovor se skupinou pracovníků. Hromadným pohovorem se nemusí podařit vždy získat úplný obraz o dané práci.

Poslední nejčastější metodu, kterou zmiňuje Koubek (2016, s. 78) je dotazníková metoda, která má velké množství variant. Dotazníky mívají různý rozsah, obsahují otázky – objektivní, alternativní (ano, ne), ale také otázky s otevřeným koncem. Dotazník je většinou předložen pracovníkům zařazené na zkoumaná pracovní místa, nicméně je vhodné tento dotazník nechat vyplnit i přímého nadřízeného. Jedna z výhod dotazníkového šetření je získání informací od většího počtu zaměstnanců za krátkou dobu. Nicméně příprava dotazníků může být náročná na čas a schopnosti těch, kteří dotazník sestavují.

#### 3.3.1 Snímek pracovního dne

Snímek pracovního dne, metoda, která patří mezi pozorování. Dvořáková (2004, s. 113) jej popisuje jako nepřerušované pozorování, při kterém se měří spotřeba pracovního času během směny. Tato metoda se používá ke zjištění struktury času směny pracovníků a zaříze-

ní. Slouží také ke zjištění stupně využití pracovního času, k rozboru úrovně organizace práce a pracovišť, k získání podkladů ke tvorbě normativů časů a norem času. Snímkem pracovního dne získá společnost podrobné informace o průběhu práce, mezi nevýhody této metody patří časová náročnost, psychická zátěž nejen pozorovatel, ale i pozorovaných. Existuje několik metod, kterými se snímek pracovního dne uskutečňuje – snímek jednotlivce, čtyry, hromadného snímku nebo nejčastěji vlastního snímku. Pokud by se společnost rozhodla tuto metodu aplikovat, musí se zaměřit na tři části této metody – příprava, vlastní pozorování s měřením a vyhodnocení. Do přípravných prací se zahrnuje výběr pracovníka, seznámení s pracovištěm, ve kterém snímek pracovního dne bude probíhat, vymezení sledovaných dějů, stanovení počtu snímků a zajištění spolupráce mezi zúčastněnými. Samotné pozorování a měření času má různé techniky. Posledním a nejdůležitějším krokem je vyhodnocení, které spočívá v sestavení bilance skutečné spotřeby pracovního času.

### **3.4 Profesiografie**

Dle Vronského (2012, s.14) je profesiografie metodou zabývající se rozбором profesí ve společnosti, odkazující se především na psychologii a sociologii, nicméně využívá také poznatky z pedagogiky. Aby společnost fungovala, nelze spoléhat jen na dobře zpracované popisy pracovních míst a jejich organizační začlenění. Je nutné se zaměřit na technologický vývoj, požadavky na pracovní úkon a komplexně pracovní funkce. Na základě moderního personálního řízení se vyžaduje, aby pracovnímu úkonu jednotlivce byly stanoveny co nejpřesněji podmínky, za kterých bude pracovní funkce vykonávána. To znamená, že má odpovídat fyziologickým, psychickým a sociálním možnostem daného pracovníka. Na druhou stranu výkon jedince musí odpovídat ekonomickým a technologickým standardům a požadavkům kvality produkce a byl začleněn do procesů organizace.

#### **3.4.1 Profesiogram**

Podle Vronského (2012, s. 15) je profesiogram strukturovaný zápis požadavků a popis podmínek, za kterých bude konkrétní pracovní funkce vykonávána, zahrnující popis standardů pracovního chování konkrétního pracovníka, způsob ohodnocení výkonu a odměňování. Profesiogram se také nazývá, karta pracovního místa, která dle Vochozky a kolektivu obsahuje tyto informace (2012, s. 265): vymezení a charakteristika pracovního místa, vymezení pracovního místa v celkovém systému dělby práce ve společnosti, vymezení základních oblastí odpovědnosti a pravomoci spojené s výkonem dané práce, požadavky –

odbornost, vzdělání, zkušenosti, vymezení základních kritérií pro správné vykonávání práce a charakteristika základních podmínek pracovní činnosti – finanční, organizační, sociální, fyzické a další.

### **3.5 Proces vytváření pracovních míst**

Šikýř (2014, s. 87) vytváření pracovních míst definuje jako proces definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonávané práce a dále jejich seskupení do pracovních míst. Jelikož každé pracovní místo má odlišné podmínky a požadavky, dochází k odlišnému stupni dělby práce, odlišné míře specializace a v neposlední řadě k odlišnému přístupu k vytváření pracovních míst. Obvykle se uplatňují dva přístupy – mechanistický a motivační.

Dle Šikýře (2014, s. 87) je mechanistický přístup klasickým, využívá hlubokou dělbu práce a úzkou specializaci zaměstnanců. Cílem tohoto přístupu je udržet a zvyšovat produktivitu a efektivitu práce. Motivační přístup je modernějším, vychází z předpokladu, že nejlepší podnět pro zaměstnance je motivující práce.

## 4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Podle Foot a Hook (2005, s. 29) se trh práce neustále mění, zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako ty dnešní. Mění se vzorce zaměstnanosti, pracovní metody, které vedou k nárůstu požadavků jak na nové dovednosti, ale také například flexibilitu zaměstnanců při jejich získávání. Do popředí se dostává potřeba plánování lidských zdrojů především z dlouhodobějšího hlediska, aby byla společnost připravena na nové požadavky. Informace, které se získají při plánování se stávají základem pro vypracování strategie rozvoje lidských zdrojů.

Lochmannová (2016, s. 20) personální plánování popisuje jako specifickou volbu cílů, kterých by chtěla v budoucnu společnost dosáhnout, za předpokladu zvolení vhodných hmotných a hodnotných zdrojů od sociálních přes organizační až po lidské. Důležité je se zaměřit na volbu redukci rizik a nejistot, které s rozhodnutím přicházejí.

Žufan (2012, s. 30) personální plánování rozděluje do těchto částí – dílčích plánů: počet pracovníků ve fyzických evidenčních počtech – zpravidla ke konci každého čtvrtletí, přepočtený počet pracovníků – kumulovaně od začátku kalendářního roku, požadovaná kvalifikace zaměstnanců, odchody zaměstnanců a jejich důvody, získávání nových zaměstnanců, mzdy a další osobní náklady, vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců. Do ročního personálního plánu je také vhodné zahrnout harmonogramy směn a plány dovolených.

### 4.1 Význam personálního plánování

Dle Měrtlové (2014, s. 41–42) se personální plánování snaží předpovědět potřebu pracovních sil. Personální plánování by mělo zajistit optimální počet, dle následujících parametrů:

- potřebné množství – dáno podle momentální a budoucí situace na základě strategie a dlouhodobých plánů.
- potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti.
- žádané osobní charakteristiky.
- optimálně motivovaní zaměstnanci.
- flexibilní zaměstnanci, připravení na změny.
- správný čas.

Plánování zaměstnanců probíhá ve dvou rovinách (Koubek, 2011, s.55): odhad a plánování potřeby zaměstnanců a odhad a plánování pokrytí potřeby zaměstnanců.

## 4.2 Postup při personálním plánování

Prvním krokem nejen personálního plánování, ale veškerého plánování je dle Koubka (2000, s. 149-150) formování strategických cílů společnosti a jim odpovídající strategické plány. Na základě těchto plánů se dále formulují strategické cíle personálního řízení, které se vkládají do strategických personální plánů. Tyto plány bývají zpracovávány obvykle na pět až deset let. Strategické personální plány Koubek (2000, s. 150) rozděluje na dva kroky. Prvním z nich je kladení si otázek, jako například:

- Jaká bude povaha práce na pracovních místech a požadavky na zaměstnance?
- Jaká bude míra souladu mezi požadavky a schopnostmi zaměstnanců?
- Jaká je současná míra tohoto souladu?
- Co je nezbytné udělat, aby bylo dosaženo žádané míry souladu mezi požadavky a schopnostmi zaměstnanců?

Ve druhém kroku jsou otázky konkrétnější:

- Jací zaměstnanci a v jakém množství jsou potřeba?
- Jaká nabídka pracovních sil se předpokládá?
- Co je nutné udělat pro to, aby byla pokryta potřeba zaměstnanců?

Součástí této části je nutná komunikace mezi personalisty a vedením společnosti. Vedení se snaží formulovat strategické cíle a cesty, jak k nim dosáhnout, na druhou stranu personalisté zkoumají možnosti budoucí nabídky pracovních sil, prognózy, populační vývoje, tendence ve vývoji pracovní právních předpisů a jiné.



## 5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání a následný výběr zaměstnanců patří mezi klíčové personální činnosti, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do společnosti. Úkolem získávání je oslovit optimální počet uchazečů, které splňují předpoklady pro obsazované pracovní místo. Nároky na pracovníka jsou základním východiskem při získávání pracovníků, ty vycházejí z popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a požadovaných schopností. Cílem získáváním pracovníků je zajistit komunikaci s potencionálními zaměstnanci, tak aby reagoval optimální počet vhodných uchazečů (Kociánová, 2010, s. 79).

### 5.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání nových pracovníků

Při procesu získávání pracovníků, je nutné si položit otázku, zda pracovní místo obsadit z vlastních řad či jej bude nutné hledat mimo organizaci (Měrtlová, 2014, s. 49).

#### 5.1.1 Vnitřní zdroje

Dle Měrtlové (2014, s. 49) vnitřní zdroje představují obsazování volných pracovních pozic z vlastních řad, tedy pohyb zaměstnanců z jednoho místa na druhé. Pokud se volná místa obsazují v rámci organizace, hovoří se o vnitřním náboru. V rámci podniku se rozlišují tři druhy pohybu zaměstnanců: vertikální pohyb – povyšování zaměstnanců, horizontální pohyb – převádění na jinou práci a přeřazování na nižší pozici.

#### 5.1.2 Vnější zdroje

Pokud není možné či jsou vyčerpány vnitřní zdroje, je nutné zvolit vnější zdroje. Při volbě vnějších zdrojů se používají inzeráty v novinách, časopisech, inzerce, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřadem práce a další (Měrtlová, 2014, s. 50).

### 5.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Dle Koubka (2016, s. 131) má proces získávání lidských zdrojů poměrně dokonalý metodologicky propracovaný postup, který je vhodné dodržovat. Tento postup pomáhá vyhnout se časovým i jiným ztrátám a minimalizuje dobu, po kterou zůstává pracovní místo neobsazené. Aby byl proces získávání pracovníků efektivní, je nutné znát povahy jednotlivých pracovních míst, které přináší analýza pracovních míst. Proces získávání se skládá z těchto kroků, které na sebe navazují:

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců.

- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
- zvážení alternativ.
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- volba metod získávání pracovníků.
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- formulace nabídky zaměstnání.
- uveřejnění nabídky zaměstnání.
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů.
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- sestavení seznamu uchazečů.

### **5.3 Volba metod získávání zaměstnanců**

Koubek (2015, s. 135) říká, že při volbě metody získávání zaměstnanců je třeba se zaměřit na to, že se lidem dává na vědomí o existenci volného pracovního místa, díky správné metodě se potenciální zaměstnanci nalákají a poté se o volné pracovní místo ucházejí. Volba metody závisí na tom, jaké zdroje bude společnost chtít využívat či vnitřní nebo vnější pak také na požadavcích na zaměstnance, situaci na trhu práce a další. Společnost může používat několik metod najednou. Níže následuje výčet těch nejčastějších.

#### **5.3.1 Uchazeči se nabízejí sami**

Uchazeči se nabízejí zaměstnavatelům, kteří mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou práci, nabízejí dobře placenou práci, na trhu práce něčím vynikají. Zájemci sami přicházejí nebo se písemně obracejí na zaměstnavatele se svou nabídkou. Jedna z výhod je, že eliminuje náklady související s inzercí, které bývají velké. Naopak nevýhodou je, že tento zájem nemusí být žádaný, může narušovat práci personalistů, kteří se zabývají nabídkami lidí, které nepotřebují. (Koubek, 2015, s. 135-136).

#### **5.3.2 Doporučení současného pracovníka organizace**

Další metoda, kterou Koubek (2015, s. 136) popisuje, řadí se mezi pasivní metody. K tomu, aby bylo možné doporučit pracovníka musí společnost vytvořit informační předpoklady, aby zaměstnanci věděli o uvolňování nebo volném pracovním místě. U doporu-

čování současného pracovníka bývají používány stimulační nástroje jako je například odměňování pracovníka, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče.

### **5.3.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Tato metoda dle Koubka (2016, s. 136) klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky, jelikož od nich vyžaduje, aby sledovali, kdo je v oboru dobrý, je nápaditý, aby jej v případě potřeby mohli oslovit s nabídkou.

### **5.3.4 Vývěsky – v organizaci i mimo ni**

Vývěsky Koubek (2015, s. 137) řadí mezi nenáročnou a levnou metodu. Vývěsky bývají zpravidla vyvěšovány na místě, které je vidět, lidé kolem něj často procházejí. Pokud společnosti chtějí využívat tuto metodu, bývají vývěsky vyvěšované, tak aby k nim měla přístup i veřejnost, která běžně nevstupuje na území společnosti. Na vývěskách bývají všechny podstatné informace o pracovním místě.

### **5.3.5 Letáky vkládané do poštovních schránek**

Společnost může také použít metodu vkládání letáků do poštovních schránek prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací nebo najatých jedinců. Tato metoda je aktivnější než vývěsky, i když je poněkud dražší, ale dostává se lidem přímo do rukou. (Koubek, 2015, s. 138).

### **5.3.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Inzerce je podle Koubka (2016, s. 138) zatím z nejrozšířenějších metod získávání pracovníků, a to především v tiskovinách, či rozhlase a televizi. Inzerce může být zaměřena jen na region, na území celého státu nebo dokonce může mít mezinárodní záběr. Na to, na jaké území se bude zaměřovat záleží dle toho, jak náročné je nalézt vhodné kandidáty.

### **5.3.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Metoda, která je široce používaná, řada organizací se podílí na provozu institucí, které připravují mládež například na dělnická povolání, zajišťují si tím přísun mladých manuálních pracovníků. Spoluprací se středními a vysokými školami si společnosti zajišťují přístup k mladým odborníkům příslušného vzdělání. Jednou z výhod je, že si škola často dělá předvýběr sama a poté doporučuje vhodného studenta či absolventa (Koubek, 2015, s. 138).

### 5.3.8 Spolupráce s úřady práce

Úřady neslouží jen osobám hledající práci, ale také zaměstnavatelům, kteří využívají výhodných podmínek. Tato metoda je levná, jelikož úřady práce poskytují své služby bezplatně, jak pro uchazeče, tak pro společnosti. Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů, kteří mívají nižší kvalifikaci (Koubek, 2015, s. 140).

### 5.3.9 E-recruitment

E-recruitment při získávání pracovníků využívá prostředků založených na počítačových sítích. Prostřednictvím firemních veřejnosti přístupných internetových stránkách nebo intranetových stránkách, který nejsou veřejnosti přístupné. Tato metoda začíná přilákáním uchazečů, poté tříděním a klasifikováním uchazečů – předvýběr, končí výběrem a nabízením zaměstnání nebo odmítáním uchazečů. (Armstrong, 2017, s. 229).

### 5.3.10 Využití sociálních sítí

Sociální sítě a počet uživatelů se neustále rozrůstá, ty mohou sloužit nejen k interní komunikaci mezi zaměstnanci, vedením a klienty, ale také ke komunikaci s pracovním trhem. Mezi nejpoužívanější sociálně sítě používané k získávání pracovníků patří LinkedIn, Facebook, Twitter a Instagram. Personalisté musí častěji pracovat s pasivními uchazeči, kteří práci mají a aktivně nehledají, proto používají sociální sítě, které jsou velmi populární (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 296). LinkedIn je největší profesní síť, zaměřující se na korporátní klientelu, sdružuje profesionály v různých oborech z celého světa. Od roku 2012 je síť dostupná také v českém jazyce. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 302–303). Facebook, tato sociální síť se řadí mezi největší a nejúspěšnější. Některé společnosti jej používají jako svůj intranet, vytvořením svého účtu a mezi své přátele si přidávají jen své pracovníky (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 308). Twitter sociální síť, která umožňuje uživatelům sdílet textové příspěvky nazývané „tweet“. Twitter láká média, novináře, ale také i občany kvůli rychlému šíření informací a snadnosti použití. Twitter také láká zaměstnavatele inzerovat pracovní nabídky, které lze označovat například, #hledámpráci, čímž se usnadní vyhledávání. Instagram je sociální síť, která umožňuje sdílet fotky ve čtvercovém formátu s možností použít filtry. Skrz Instagram společnosti vizuálně komunikují, síť umožňuje zveřejňovat nejen fotky, ale také videa, živé přenosy a Instastories (fotky či videa, které jsou vloženy jen na určitou dobu, zpravidla 24 hodin). Velmi důležitými jsou klíčové slova, které se nazývají hashtagy (Matolín, 2017, ©lovec-hlav.cz).

## 6 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Mohelská (2009, s. 30) říká, že metody výběru zaměstnanců jsou rozmanité a neexistuje jedna obecně použitelná metoda. Proto společnosti využívají kombinace metod, příkladem této kombinace je ověření referencí spojené s různými typy rozhovorů.

Úkolem procesu výběru je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům společnosti. Výběr je oboustranný nevybírá si jen zaměstnavatel, ale také zaměstnanec, zda je pro něj společnost vhodná. Proces výběru zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, navazují na něj další personální činnosti, jako získávání zaměstnanců, analýza práce, školení či rozvoj zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 120).

V průběhu výběru je nutné se zaměřit na tyto činnosti (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 120): shromáždění co nejvíce vhodných informací o uchazečích, zorganizování a vyhodnocení získaných informací, odhadnutí uchazeče, predikování pracovního výkonu, podání informací zájemcům o pracovním místě.

Dle Koubka (2000, s. 222) se v tom procesu hodnotí způsobilost uchazečů, proto je nutné: stanovit požadavky na pracovníka, specifikovat kritéria, zvážit a prověřit validitu a spolehlivost kritérií a najít a zvolit metody.

### 6.1 Postup při výběru pracovníků

Každý z kroků procesu výběru je spojován s určitou metodou, většinou je používáno více metod najednou. Obvykle jsou kroky postupu výběru zaměstnanců následující (Koubek, 2000, s. 228–229):

- zkoumání dotazníků a dalších předložených dokumentů.
- zkoumání životopisů.
- předběžný pohovor.
- testování uchazečů – testy pracovní způsobilosti, assessment centra.
- výběrový pohovor.
- zkoumání referencí.
- lékařské vyšetření – pokud je nutné.
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Toto pořadí se většinou dodržuje, jelikož má svou logiku a svůj smysl.

## 6.2 Předvýběr

Sběr informací o uchazečích, jejich analyzování s účelem identifikovat užší skupinu uchazečů, která je pozvána k pohovoru. Materiály, které jsou poskytnuty uchazečem přináší informace o odborné způsobilosti, umožňuje hodnotiteli udělat si obrázek o písemné komunikaci uchazeče, například formou motivačního dopisu. Hodnotitel rozbořením poskytnutých materiálů hledá odpovědi na tyto otázky (Mohelská, 2009, s. 31):

- Je uchazeč způsobilý k vykonávání nabízené práce?
- Zapadne jeho osobnost, jak do pracovního kolektivu, tak do společnosti?
- Jak je uchazeč motivován vykonávat nabízenou práci?

## 6.3 Metody výběru zaměstnanců

V literaturách se uvádí mnoho metod výběru zaměstnanců, mnohé z nich mají i několik variant, zde je zmíněno pár nejpoužívanějších (Koubek, 2000, s. 230):

- Zkoumání dotazníku – vyplňuje se téměř ve všech organizacích. Měl by být sestavený na míru, při obsazování méně kvalifikovaných pozic má podobu jednoduchého dotazníku, při obsazování manažerských pozic bývají pokládány otevřené otázky. Doplnjuje a vyjasňuje některé skutečnosti.
- Hodnocení životopisu – patří mezi základní a univerzální metodu, používáno jako předběžný výběr uchazečů. Pomáhá posoudit, zda potenciální uchazeč splňuje nezbytné požadavky pro výkon práce. Na základě hodnocení životopisu bývají uchazeči zpravidla zváni k výběrovým pohovorům (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 54).
- Výběrový pohovor – dle Hendersona (2017, s. 31) jsou pohovory velmi používané, pravděpodobně kvůli nízkým nákladům či všeobecné znalosti o pohovorech. Většinou teoretiků a praktiků, pohovor hodnotí jako nejvhodnější metodu. Je doporučeno použít formu rozhovoru ve všech případech výběru. Výběrové pohovory mají několik variant, jsou rozděleny dle (Koubek, 2000, s. 237–244):
  - množství a struktury účastníků – pohovor 1+1, pohovor před komisí, postupný pohovor, skupinový pohovor.
  - obsahu a průběhu – nestrukturovaný pohovor, polostrukturovaný a strukturovaný.

- testy pracovní způsobilosti – tvoří testy s různým zaměřením, vhodností, validitou a spolehlivostí. Zaměřuje se schopnosti duševní, fyzické, znalosti, dovednosti, osobnost, zájmy, postoje, chování a další. Slouží jako pomocná či doplňková metoda. Mezi testy pracovní způsobilosti patří například testy – znalostí a dovedností, inteligence, schopností, osobnosti a další (Koubek, 2000, s. 232–236).
- assessment centra – dle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005, s. 121) assessment centra, česky také překládané jako diagnosticko-výcvikové programy slouží ke komplexnímu zkoumání jednotlivých schopností a dalších předpokladů. Assessment centra jsou náročné jak časově, tak finančně. Používají je i menší firmy, ty ale většinou využívají externí poradenské firmy. Assessment centra lze rozlišit na výběrové a rozvojové. Henderson popisuje tyto činnosti assessment center (2017, s. 33): používání více metod hodnocení, simulace a zkoušení vzorků, účastníci jsou pozorováni více pozorovateli, hodnocení vyškolenými školiteli, oddělení pozorování a hodnocení.

## 7 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ

Tento proces obsahuje řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč informován o tom, že byl vybrán a přijme zaměstnání ve společnosti. Činnosti s příjmem spojené lze chápat ve dvou pojetí – užším a širším, kdy úzkým pojetím jsou myšleny procedury, které souvisí s počáteční fází pracovního poměru. Naopak do širšího pojetí jsou zahrnuty další procedury, které souvisí s přechodem dosavadního pracovníka podniku na nové místo v rámci společnosti. Nejdůležitější činností je vypracování pracovní smlouvy a následné podepsání. Předtím než ji pracovník podepíše má nárok a právo se s ní seznámit a sdělit své připomínky, či nesrovnalosti. Pracovní smlouva může vzniknout také jmenováním či volbou. Předtím než je smlouva podepsána by měl pracovník personálního oddělení pracovníka obeznámit s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a seznámit jej s povahou práce daného místa. Také by měl pracovník podstoupit lékařskou prohlídku (Koubek, 2015, s. 189).

### 7.1 Pracovní smlouva

Aby byla pracovní smlouva platná, musí splňovat náležitosti – obsahové a formální. Pracovní smlouva musí být vždy uzavřena v písemné formě, podepsána musí být nejpozději v den, který je sepsán jako den nástupu do práce. Každá strana, tedy zaměstnanec a zaměstnavatel by měl obdržet jedno vyhotovení smlouvy (Machač a kol., 2017, s. 9). Platnost smlouvy vyžaduje kromě specifikací o zaměstnanci a zaměstnavateli tři údaje a těmi jsou: druh práce, místo výkonu práce a datum nástupu do zaměstnání.

Tyto náležitosti jsou nazývány podstatnými náležitostmi, které musí být sjednány vždy, aby mohl vzniknout platný pracovní poměr. V praxi se sjednávají další podmínky, které bývají ve smlouvě, těmi jsou například (Machač a kol., 2017, s. 9): bližší označení druhu a místa výkonu práce, údaje o délce dovolené, výpovědních dobách, týdenní pracovní době, mzdě nebo platu a kolektivních smlouvách.

Pokud pracovní smlouva tyto informace neobsahuje, je povinností zaměstnavatele zaměstnance písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru (Machač a kol., 2017, s. 9).

Zaměstnavatel může po zaměstnanci požadovat práci přesčas jen výjimečně a ze Zákoníku práce (§ 93, odst. 1,2, Zákon č. 262/2006 Sb.) je určeno, že nesmí přesahovat více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.



## 8 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Po nalezení a vybrání kvalitního zaměstnance proces nekončí a přichází proces adaptace, který pomáhá předejít řešením problémů v souvislosti s odchody nedávno přijatých zaměstnanců či například řešení nedostatečné výkonnosti pracovníků po uplynutí zkušební doby. Dle Bláhy a kolektivu (2013, s. 106) je hlavním cílem urychlení integrace nového pracovníka do společnosti, zajištění plné pracovní výkonnosti, zabránění pracovní demotivaci nebo nespokojenosti, které mohou vyplynout z nedostatečné informovanosti a zvládnání úkolů. Adaptace se rozděluje na sociální a pracovní, kdy se pracovní adaptace definuje, jako proces, který vyrovnává osobní předpoklady s požadavky, zahrnující průběžné zvládnání změn, které mohou souviset například s inovací. Sociální adaptace se definuje jako proces začleňování do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny, ale také celé organizace. Obě roviny se musí prolínat, aby byl adaptační proces úspěšný (Bláha a kolektiv, 2013, s. 106).

Dle Pauknerové (2012, s. 219) je adaptace na sociální podmínky spojena s tím, že pracovní činnost se vždy odehrává v určitém sociálním prostředí, v určité pracovní skupině. Každá sociální skupina má své určité zvyklosti a tradice, sociální normy, hodnoty, cíle a další, tím pádem je nutné daného pracovníka seznámit s novými skutečnostmi, konfrontovat hodnoty, normy, cíle a další, aby se s nimi ztotožnil, či je naopak odmítl.

### 8.1 Vzdělávání a rozvoj

Dle Bláhy a kolektivu (2013, s. 122) každá organizace chce zajistit efektivní vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a díky tomu také zajistit co největší návratnost prostředků do nich vložených. Nicméně není jednoduché vyčíslit konečný efekt vzdělávání. Henderson (2017, s. 50) definuje vzdělávání jako soubor plánovaných aktivit ze strany organizace, zaměřených na zvýšení dovedností a znalostí o zaměstnání, k dosažení konkrétních cílů, které souvisí s konkrétním zaměstnáním. Co se učení týče, je chápáno jako relativně trvalá změna znalostí, dovedností, postojů nebo chování, které přicházejí ze zkušeností. Rozvoj popisuje neustálé zlepšování jednotlivce z hlediska jeho role nebo profese nad rámec bezprostředního úkolu nebo zaměstnání.

Proces vzdělávání a rozvoje se skládá z následujících čtyř fází (Bláha a kolektiv, 2013, s. 123): identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, plánování vzdělávání a rozvoje, realizace aktivit spojených se vzděláváním a hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje.

## 9 OPTIMALIZACE NÁKLADŮ

Aby společnost mohla zvyšovat výkonnost podniku založenou na optimalizaci nákladů, musí znát z čeho, z jakých složek se náklady skládají. Je nutné znát, jak reagují na změny v podnikové aktivitě či jaký je jejich vztah k podnikovým výkonům (Popesko, Papadaki, 2016, s. 17).

Dle Popeska a Papadaki (2016, s. 19) z úst vrcholových manažerů zaznívají často termíny jako snižování nebo hospodárné vynakládání nákladů. Pokud je společnost ve fázi konjunktury je nákladová optimalizace spojována s konkurenčním bojem a hledáním cesty k úspěšnějšímu podniku, který je schopný zvyšovat objemy svých výkonů. Naopak pokud je podnik v hospodářském poklesu je nákladová optimalizace podmínka ke přežití podniku. Jedna z možností, které společnosti využívají je, že v rámci úspory nákladů propouští své zaměstnance či dokonce zavřou jednu z poboček. Tato možnost snižování nákladů je používána, nicméně tímto krokem podniky přicházejí o určitý objem výkonu, tím se snižují tržby. Popesko a Papadaki (2016, s. 20) rozdělují tyto základní nákladové druhy:

- materiálové náklady.
- osobní náklady.
- odpisy.
- externí služby a ostatní náklady.

Pro potřeby diplomové práce se blíže rozeberou osobní náklady, které jsou vynaložené na pracovní sílu. Tyto náklady mají významný vliv na podnik, liší se odlišným chováním, odlišným vztahem k podnikovým výkonům a také k jejich ziskovosti. Jejich rozdělení je následovné (Popesko, Papadaki, 2016, s. 21):

- přímé osobní náklady – náklady na mzdy pracovníků, kteří se přímo podílejí na výrobě nebo realizaci podnikových výkonů.
- nepřímé osobní náklady – náklady administrativní a za technickohospodářské zaměstnance, kteří se přímo nepodílejí na realizaci podnikových výkonů.

U obou skupin osobních nákladů se sleduje nepřetržitý růst, který je způsoben růstem reálných i nominálních mezd, tento růst je téměř ve všech odvětvích a profesích. Růst souvisí s vyšší výkonností ekonomiky jako celku a také zvyšující se životní úroveň obyvatel. Tím pádem je velmi obtížné, redukovat absolutní hodnotu mzdových nákladů, jinak než snížit celkový počet zaměstnanců podniku. Proto je nutné se na tyto dva druhy v rámci optimali-

zace zaměřit zvlášť. Přímo osobní náklady, jsou také označovány jako jednicové mzdové náklady, například u výrobního podniku se jedná o mzdy výrobních dělníků. Ideální stav vývoje těchto nákladů by měl být proporcionální s objemem výroby, čím více produktů nebo jiných výkonů podnik vyprodukuje, tím více se spotřebuje jednicových mzdových nákladů. Nicméně podnik nemůže nabírat a propouštět své pracovníky ze dne na den, podle toho, aby uspokojil svou poptávku, proto se tyto náklady nebudou chovat absolutně proporcionálně ve vztahu k objemu výroby. U úspor těchto nákladů existují dvě možnosti – snižování ceny, tedy snížit mzdy pracovníkům či dosáhnout lepšího využití nakupované práce, zvýšení počtu vyprodukovaných výrobků ve vztahu k počtu pracovníků (Popesko, Papadaki, 2016, s. 22–23).

Nepřímé náklady se také nazývají jako náklady režijních pracovníků, což představují technickohospodářští pracovníci, administrativní pracovníci, pracovníci managementu a další, kteří se nepodílí přímo na tvorbě výkonu podniku, ale jsou nezbytní pro zajištění chodu podniku. Náklady režijních pracovníků zůstávají v relativně obdobné výši bez ohledu na to, jak se vyvíjí výkon. Optimalizovat tyto náklady lze následovně: lepší využití těchto nákladů, jako fixních zdrojů a optimalizace prováděných režijních činností (Popesko, Papadaki, s. 23).

## 10 NÁSTROJE SPOJENÉ S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ

Z podstaty controllingového přístupu Dvořáková (2012, s. 432) říká, že v oblasti řízení lidských zdrojů existuje široké spektrum personálních ukazatelů. Nicméně řízení lidských zdrojů je specifičtější než jiné oblasti, tím, že nelze používat jen kvantitativní charakteristiky, ale je nutné konstruovat také kvalitativní ukazatele, bývá velmi často obtížné transformovat kvalitativní charakteristiky do měřitelných veličin. V této kapitole budou rozebrány dva nástroje spojené s řízením lidských zdrojů, a to personální controlling a personální audit.

### 10.1 Personální controlling

Personální controlling by měl být subsystémem řízení lidských zdrojů. Dvořáková (2012, s. 438) definuje tři hlavní cíle personálního controllingu:

- podpora adaptability – požadavek na validní a dostatečně propracovanou informační základnu pro včasné předvídání změn a následné rozhodování o dalších cílech.
- schopnost flexibility – existence systému včasného varování, schopnost včas odhalit poruchy, rychlé a efektivní řešení problémů.
- podpora vnitřní a vnější integrace.

Ukazatele personálního controllingu mají jak kvantitativní charakter, tak kvalitativní. Dále je lze rozdělit na ukazatele, které se vztahují k taktické úrovni – souvisejí s personálními procesy a jejich charakteristikami. Personální ukazatele vztahující se ke strategické úrovni usilují o provázání lidského faktoru organizace s jejími výsledky a vycházejí z ukazatelů produktivity či přidané hodnoty. Ukazatel, který je často využíván je HR (Human Resources) ScoreCard, což je manažerský systém, který definuje cíle a způsoby měření (Dvořáková, 2012, s. 438).

### 10.2 Personální audit

Dle Wagnerové a kolektivu (2011, s. 117) se personální audit zaměřuje na zmapování kvality funkce hlavní personální činnosti ve společnosti a měl by se věnovat těmto oblastem: obecné zásady odpovídající legislativním požadavkům, nábor a výběr pracovníků, adaptace pracovníků, vzdělávání a nástupnictví, pracovní výkonnost a motivace, odměňování a uvolňování zaměstnanců. V personálním auditu jsou používány rozhovory, dotazníky, pozorování a další.

## 11 STARTUP

Mnoho autorů startup chápe odlišně. Adora Cheungová, která je spoluzakladatelkou a generální ředitelkou společnosti Homejoy, která se řadí mezi nejžhavější americké startupy roku 2013, startup popisuje jako stav mysli, podle ní je to stav, kdy se lidé připojují k dané společnosti a dělají rozhodnutí, která vedou k obrovskému růstu a okamžitému dopadu. Společnost Merriam Webster, startup popisuje jako začínající podnik, jedná se také o podnik, který nedávno zahájil provoz. Paul Graham uvádí, že i společnost, která existuje 5 let může být stále na startu. Nicméně říká, že po třech letech by většina startupů měla být přestána považována za nově založené, tím pádem by se neměly zařazovat mezi startupy. U startupů je nejdůležitější schopnost růstu, což se většina definicí shoduje a vnímají růst jako klíčový atribut (©forbes.com, 2013).

Ries (2011, s. 33) definuje startup jako instituci tvořenou lidmi určenou k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek. Podle něj startup nesouvisí jen s produktem, ale může jít jen o výjimečnou myšlenku, na které startup může vzniknout.

Společnost Renderforest (©renderforest.com, 2019) říká, že startup je navržen proto, aby hledal správný business model. Naopak malý podnik již běží podle pevného business modelu. Startup má dle Renderforest tyto tři hlavní funkce: poskytnout vizi produktu, vytvářet řadu scénářů business modelu týkající se zákazníků a financí podniku, pochopit, jaký model, založený na chování zákazníků, je ten správný.

Steve Blank popisuje šest typů startupů (©renderforest.com, 2019): **1. Startup jako životní styl** – osoby samostatně výdělečně činné. **2. Startup, jako malá firma** – například obchody s potravinami, kadeřnictví, pekaři a další. **3. Startupy, které jsou přeurčeny k úspěchu** – například Google, Uber, Facebook, Twitter, od počátku jejich vzniku věří, že změni svět. **4. Startupy určené k prodeji** – začínající podniky, které se prodávají větším společnostem. **5. Startupy velkých firem** – mají za úkol inovovat, mají omezenou dobu trvání, vznikají na základě změny preferencí zákazníků, nových technologií a tak dále. **6. Startup založený pro prospěch společnosti** – založeno za účelem pozitivního dopadu na společnost, posláním je udělat ze světa lepší místo, nejde jim o bohatství.

Ries (2011, s. 16) říká, že je jedno, o jaký startup jde, zda vznikne v garáži, nebo v rámci podniku, nicméně musí užívat vědecké experimenty k tomu, aby vytvořili udržitelné podnikání. Startupy podle něj vyžadují manažerskou disciplínu, aby nedošlo k jejich zániku.

## 12 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na řízení lidských zdrojů od toho, čím se řízení lidských zdrojů zabývá, jaké jsou jeho úkoly, po organizaci práce, vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání zaměstnanců, výběr a příjem zaměstnanců, a nakonec je teoretická část zakončena adaptací, poté byla zaměřena na optimalizaci nákladů, nástroje spojené s řízením personálních nákladů a charakterizováním startupu.

V první kapitole bylo rozebráno řízení lidských zdrojů obecně, jaké jsou úkoly personálního oddělení nejen pro obsazení nového zaměstnance. V této kapitole jsou popsány především činnosti, související s náborem nového zaměstnance, vzhledem k tématu diplomové práce. Tyto činnosti jsou dále dopodrobna rozebrány v následujících kapitolách. V další kapitole bylo zjištěno, co je to dělba práce, jaká je organizační struktura, co je to pracovní postup, jak je nutné organizovat pracovní dobu, a nakonec co je to pracovní prostředí a jak může ovlivnit práci zaměstnanců. Po zohlednění všech zmíněných částí je společnost připravena na vytváření a analýzu pracovních míst, kde určuje, jaký počet pracovních míst je ve společnosti potřeba, na základě tohoto zjištění určuje zdroje informací o pracovních místech a poté metody zjišťování těchto informací. Důležitými metodami pro tuto diplomovou práci je snímek pracovního dne a profesiogram, který bude dále použit v praktické části diplomové práce. Je obecně známo, že plánování je důležitou činností, u personálního řízení toho není jinak, proto je další kapitola zaměřena na plánování – na význam a konkrétní postup. Po všech těchto přípravných pracích může nastat proces získávání, aby společnost mohla začít, musí si vybrat zdroje – vnitřní či vnější, každé z nich má své určité výhody, nicméně v případě vybraného startupu budou použít především vnější trh práce, jelikož jde o malou společnost. Po určení zdrojů nastává výběr metody získávání zaměstnanců, kterých je nespočet. Po výběru kanálu se vybírá mezi kandidáty, kteří reagovali na nabídku společnosti. Jakmile se vybere vhodný kandidát přichází příjem, který je především zaměřen na sestavení pracovní smlouvy a konzultaci. Jakmile je zaměstnanec společností přijat, proces nekončí, nastává poslední krok a tím je adaptace – sociální a pracovní, nicméně je nutné zmínit také vzdělávání a rozvoj, které zde spadá, tyto činnosti neprobíhají jen při příjmu nového zaměstnance, probíhají neustále. Další kapitola je zaměřena na optimalizaci nákladů, především osobních. Poté se teoretická část zaměřuje na nástroje spojené s řízením personálních nákladů – personální controlling a audit. Vzhledem k tomu,

že diplomová práce je realizována ve vybraném startupu, poslední kapitola teoretická částí je zaměřena na charakterizování startupu.

V rámci zpracování teoretické části diplomové práce byly využívány odborné tuzemské i zahraniční sekundární informační zdroje.

V praktické části diplomové práce budou zodpovězeny čtyři výzkumné otázky. Otázky byly formulovány následovně:

- 1. Je současný počet zaměstnanců ve vybraném startupu dostačující?*
- 2. Jsou současní zaměstnanci ve vybraném startupu schopni vykonávat svoje pracovní činnosti a úlohy v rámci standardní pracovní doby?*
- 3. Pokud vznikne potřeba dalšího zaměstnance, bude vybraný startup využívat modernějších metod výběru nových zaměstnanců (LinkedIn, Instagram, Facebook a další)?*
- 4. Využívá v současné době vybraný startup moderní nástroje spojené s řízením lidských zdrojů?*

Pro zodpovězení výzkumných otázek bude využito zúčastněné pozorování, dotazování formou polostandardizovaných interview a analýz, které budou použity v praktické části diplomové práce. Také bude využita dedukce, jako jedna z logických (teoretických) metod.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 13 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO STARTUPU

Vybraný startup byl založen 20. srpna 2017 v Praze. Jde tedy o začínající společnost, která se rychle vyvíjí, lze ji nazvat také jako startup. Vzhledem k tomu, že každý může chápat definici startupu jinak, jelikož neexistuje jedna přesná definice z teoretické části byla vybrána definice dle Paula Grahama, který říká, že startup je začínající společnost, která je do tří let od svého vzniku stále považována za startup. Také je použita myšlenka Riese, který zmiňuje, že nezáleží na tom, kde startup vznikl, nicméně musí být řízen tak, aby vytvářel udržitelné podnikání, a musí mít manažerskou disciplínu.

Vybraný startup vznikl spojením třech osob s ideou lepšího procesu transakcí v oblasti B2B (business to business), kde spolu obchodují dvě společnosti. Transakce v B2B byly vnímány jako pomalé, proto se vybraný startup rozhodl digitalizovat toto odvětví, s inspirací v Číně, kde vznikla Alibaba. Vybraný startup je toho názoru, že je elektronický obchod nezbytnou součástí podnikatelského úspěchu 21. století. V České republice existuje mnoho menších distributorů a výrobců, kteří naráží na mnoho bariér, příkladem může být jazyková bariéra, která může značně zkomplikovat vzájemnou spolupráci. Proto se vybraný startup rozhodl vytvořit platformu „online tržiště“, kdy se snaží být jakýmsi můstkem pro podniky, které dodávají či vyrábí zboží. Cílem je poskytnout jednotné platformy, jak výrobcům, tak dodavatelům, ve které si mohou zobrazovat nabídky, objasnit obchodní podmínky, a především obchodovat rychle a bez námahy. Idea vybraného startupu je modernizovat a pomoci uspět s budováním online trhu (©webové stránky vybraného startupu, 2018).

### 13.1 Produkt vybraného startupu

Jak již bylo zmíněno výše vybraný startup nabízí platformu, díky které spojuje jak maloobchodníky, tak velkoobchodníky. Tento produkt je podpořen dvěma pilíři, a to bezpečnostním a jakostním v procesu řízení vztahů se zákazníky. Bezpečnostní pilíř je založen na důvěře. Prodejčům je psáno hodnocení, které dostávají na základě toho, jak plní své objednávky, zda transakce dokončují včas a eventuálně, zda udělali nějakou chybu. Na druhou stranu jsou hodnoceni i kupující, podle toho, zda platí včas a zda transakce dokončí. V druhém pilíři, který je založen na kvalitě produktů a služeb, si vybraný startup své klienty – prodávající i kupující, pečlivě vybírá, aby prostřednictvím své platformy poskytoval

jen produkty a služby s nejvyšší kvalitou. Vybraný startup zaručuje zabezpečení jakosti a ochrany, jak kupujících, tak prodávajících. Vybraný startup nabízí vedlejší produkt, který úzce souvisí s touto platformou, a to je založení e-shopu (©webové stránky vybraného startupu, 2018).

### 13.2 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu

V následující tabulce (Tab. 1) je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu za období srpen 2017–březen 2019. Jak lze vidět z tabulky (Tab. 1), byl tento vývoj rostoucí (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018).

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu za období září 2018–prosinec 2018 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018)

| <i>Název<br/>pracovní<br/>pozice</i>         | <i>Srpen 2017<br/>až srpen 2018</i> | <i>Září<br/>2018</i> | <i>Říjen<br/>2018</i> | <i>Listopad<br/>2018</i> | <i>Prosinec<br/>2018</i> | <i>Leden 2019 až<br/>březen 2019</i> |
|--|-------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| <i>Vlastníci</i>                             | 3                                   | 3                    | 3                     | 3                        | 3                        | 3                                    |
| <i>Programátor</i>                           | 1                                   | 1                    | 1                     | 2                        | 2                        | 2                                    |
| <i>Obchodní<br/>oddělení</i>                 | 0                                   | 1                    | 1                     | 2                        | 2                        | 2                                    |
| <i>Marketingový<br/>specialista</i>          | 0                                   | 0                    | 1                     | 1                        | 1                        | 1                                    |
| <i>Asistentka<br/>výkonného<br/>ředitele</i> | 0                                   | 0                    | 0                     | 0                        | 0                        | 1                                    |
| <b><i>Celkem</i></b>                         | <b>4</b>                            | <b>5</b>             | <b>6</b>              | <b>8</b>                 | <b>8</b>                 | <b>9</b>                             |

Tabulka (Tab. 1) prezentuje vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období ve vybrané startupu. Trend vývoje počtu lidských zdrojů má rostoucí charakter, a i na dále se o rostoucí tendenci lidských zdrojů ve vybraném startupu uvažuje.

### 13.2.1 Hrubé mzdy zaměstnanců vybraného startupu

V následující tabulce (Tab. 2) jsou uvedeny hrubé mzdy všech zaměstnanců, údaje v závorkách jsou počty zaměstnanců na dané pozici, všechny údaje jsou v českých korunách. Hrubé mzdy za rok 2019 nebyly poskytnuty (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018).

Tab. 2. Hrubé mzdy zaměstnanců ve vybraném startupu za období září 2018–prosinec 2018 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018)

| <i>Název<br/>pracovní<br/>pozice</i> | <b>Srpen 2017 až<br/>srpen 2018</b> | <b>Září<br/>2018</b> | <b>Říjen<br/>2018</b> | <b>Listopad<br/>2018</b> | <b>Prosinec<br/>2018</b> |
|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Vlastníci</i>                     | 26 000 (3)                          | 26 000 (3)           | 26 000 (3)            | 26 000 (3)               | 26 000 (3)               |
| <i>Programátor</i>                   | 76 800 (1)                          | 76 800 (1)           | 76 800 (1)            | 62 300 (2)               | 62 300 (2)               |
| <i>Obchodní<br/>zástupce</i>         | X                                   | 33 300 (1)           | 33 300 (1)            | 33 300 (2)               | 33 300 (2)               |
| <i>Marketingový<br/>specialista</i>  | X                                   | X                    | 10 000 (1)<br>(DPP)   | 55 100 (1)               | 55 100 (1)               |
| <b><i>Hrubé mzdy<br/>celkem</i></b>  | <b>154 800</b>                      | <b>188 100</b>       | <b>198 100</b>        | <b>257 700</b>           | <b>257 700</b>           |

Marketingový specialista měl v měsíci říjnu 2018 ve vybraném startupu uzavřenu Dohodu o provedení práce (DPP) tak, jak je uvedeno v tabulce (Tab. 2).

### 13.3 Plánovaný vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu

Vybraný startup má naplánovaný vývoj počtu zaměstnanců od června 2019 po červen 2020. Níže uvedená tabulka (Tab. 3) popisuje číselný vývoj od června po prosinec 2019 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018).

Celkový počet se plánuje zvyšovat, vybraný startup do svých plánů zahrnul navýšení jednoho zaměstnance v červenci 2019 a také poté na konci roku v roce 2019. Tento ná-

bor úzce souvisí s plánovaným zvýšením hrubých objemů obchodů, které budou zmíněny níže v tabulce (Tab. 7).

Jelikož vybraný startup počítá s navýšením svých zakázek a zákazníků od června 2019 chce vytvořit novou pozici podpora zákazníků, která bude mít na starost reklamace zákazníků, stížnosti, jde o pozici, která je více zaměřená na programování, v případě, kdy má zákazník problém v platformě kontaktuje jej. Taktéž vznikne nové pracovní místo v oblasti vývoje a správy serveru. Výkonný ředitel plánuje přijmout asistentku a do marketingového oddělení plánuje přijmout také posilu, tento pracovník bude mít na starost digitální marketing – bannery, Google search, kampaň pro zákazníka (Interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018).

Tab. 3. Plánovaný vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu za období červen–prosinec 2019 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018)

| <b>Rok 2019</b><br>(červen–prosinec)         | <b>Červen</b> | <b>Červenec</b> | <b>Srpen</b> | <b>Září</b> | <b>Říjen</b> | <b>Listopad</b> | <b>Prosinec</b> |
|--|---------------|-----------------|--------------|-------------|--------------|-----------------|-----------------|
| <b>Celkem</b>                                | <b>10</b>     | <b>11</b>       | <b>11</b>    | <b>11</b>   | <b>12</b>    | <b>12</b>       | <b>12</b>       |
| <i>Obchod</i>                                | 2             | 3               | 3            | 3           | 3            | 3               | 3               |
| <i>Vývoj</i>                                 | 1             | 1               | 1            | 1           | 1            | 1               | 1               |
| <i>Podpora<br/>zákazníků</i>                 | 1             | 1               | 1            | 1           | 1            | 1               | 1               |
| <i>Marketingový<br/>specialista</i>          | 2             | 2               | 2            | 2           | 2            | 2               | 2               |
| <i>Vlastníci<br/>společnosti</i>             | 3             | 3               | 3            | 3           | 3            | 3               | 3               |
| <i>Správce serveru</i>                       | 0             | 0               | 0            | 0           | 1            | 1               | 1               |
| <i>Asistentka<br/>výkonného<br/>ředitele</i> | 1             | 1               | 1            | 1           | 1            | 1               | 1               |

Vývoj v následujícím roce 2020 je popsán v tabulce (Tab. 4), kdy se jako předchozí rok celkový počet bude mírně zvyšovat. Konkrétně u obchodu o dva zaměstnance v lednu 2020 a v květnu 2020. V podpoře zákazníků přibudou dva zaměstnanci, také marketingové oddělení plánuje přijmout nového marketingového specialistu, který bude mít na starost offline marketing – zejména PR, magazíny a nábor zaměstnanců (Interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018).

Tab. 4. Plánovaný vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu za období leden – červen 2020 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018)

| <b>Rok 2020<br/>(leden–červen)</b>   | <b>Leden</b> | <b>Únor</b> | <b>Březen</b> | <b>Duben</b> | <b>Květen</b> | <b>Červen</b> |
|--------------------------------------|--------------|-------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| <i>Celkem</i>                        | <b>14</b>    | <b>14</b>   | <b>14</b>     | <b>14</b>    | <b>15</b>     | <b>17</b>     |
| <i>Obchod</i>                        | 4            | 4           | 4             | 4            | 5             | 5             |
| <i>Vývoj</i>                         | 1            | 1           | 1             | 1            | 1             | 1             |
| <i>Podpora zákazníků</i>             | 2            | 2           | 2             | 2            | 2             | 3             |
| <i>Marketingový specialista</i>      | 2            | 2           | 2             | 2            | 2             | 3             |
| <i>Vlastníci společnosti</i>         | 3            | 3           | 3             | 3            | 3             | 3             |
| <i>Správce serveru</i>               | 1            | 1           | 1             | 1            | 1             | 1             |
| <i>Asistentka výkonného ředitele</i> | 1            | 1           | 1             | 1            | 1             | 1             |

Plánovaný vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu se má i nadále zvyšovat (rok 2020) tak, jak uvádí tabulka (Tab. 4).

### 13.4 Organizační struktura vybraného startupu

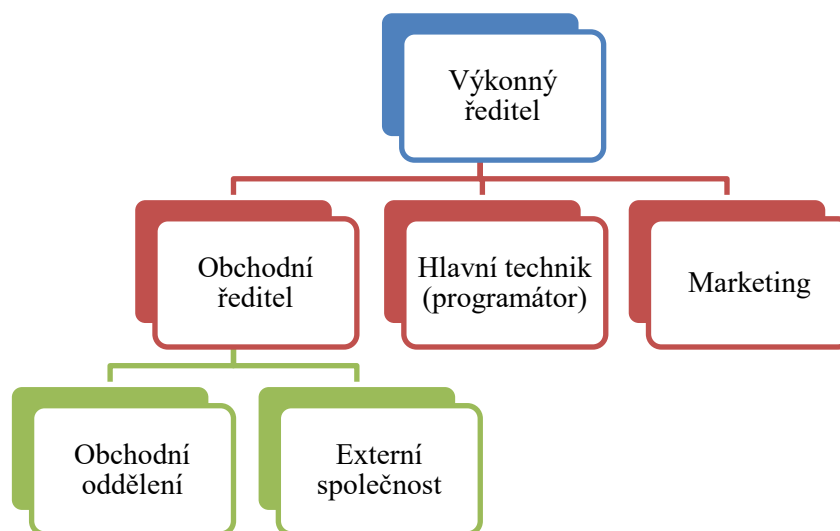
Jelikož se jedná o malou společnost, která se svým podnikáním začala před dvěma roky (2017), je její organizační struktura poměrně jednoduchá.

Skládá se tak z (Interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018):

- výkonného ředitele.

- obchodního ředitele.
- hlavního technika (programátora).
- marketingu.

Obchodní ředitel má pod sebou externí společnost, která zabezpečuje účetnictví vybraného startupu. Zajímavostí je, že vlastníci vybraného startupu jsou na následujících pozicích – hlavní technik, výkonný ředitel a obchodní ředitel. Na obrázku (Obr. 1) je znázorněna organizační struktura vybraného startupu dle Interních dokumentů vybraného startupu (©2018).



*Obr. 1. Organizační struktura vybraného startupu (Interní dokumenty vybraného startupu, ©2018)*

### 13.5 Business plán vybraného startupu

Business plán vybraného startupu je prezentován níže. Součástí business plánu je hrubý objem obchodů, který vybraný startup vypočítává, jako násobek průměrné hodnoty jedné objednávky, počtu zákazníků a průměrného počtu objednávek. Pro bližší pochopení výpočet hrubého objemu obchodů popisuje tabulka (Tab. 5).

Tab. 5. Výpočet hrubého objemu obchodů vybraného startupu (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018)

| <b>Hrubý objem obchodů listopad 2018</b> |  | <b>933 854 Kč</b>  |
|--|--|--|
| <i>Objednávky</i>                        |  | 22 objednávek  |
| <i>Počet zákazníků</i>                   |  | 17 zákazníků   |
| <i>Průměrná hodnota jedné objednávky</i> |  | $933\,854/22 = 42\,447,90909$                                |
| <i>Průměrný počet objednávek</i>         |  | $22/17 = 1,294117647$  |
| <i>Výpočet hrubého objemu obchodů</i>    |  | $17 \cdot 42\,447,90909 \cdot 1,294117647 = 933\,854$<br>CZK |

Mezi výnosy vybraný startup řadí dva druhy, a to z provize, což je procento z celkového prodeje bez DPH. Toto procento je dosti individuální, v potravinářském odvětví dosahuje provize 1 %. U zákazníků, kteří se zabývají prodejem domácích potřeb, dosahuje až 8 % provize. Cílem vybraného startupu je dosahovat průměrně provize 4 %.

Druhým výnosem jsou výnosy z poplatků, zde si vybraný startup rozdělil své zákazníky do čtyř kategorií, které popisuje tabulka (Tab. 6). Do IV. kategorie zařazuje menší zákazníky či partnerské společnosti.

Tab. 6. Kategorizace poplatků vybraného startupu (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018)

| <b>Kategorie</b>      | <b>Počet zákazníků<br/>v kategorii</b> | <b>Poplatek</b> |
|-----------------------|--|-----------------|
| <i>I. kategorie</i>   | 50 % zákazníků                         | 4 000 CZK/měsíc |
| <i>II. kategorie</i>  | 20 % zákazníků                         | 1 000 CZK/měsíc |
| <i>III. kategorie</i> | 10 % zákazníků                         | 500 CZK/měsíc   |
| <i>IV. kategorie</i>  | 20 % zákazníků                         | bez poplatků    |

Business plán si vybraný startup rozvrhl na období červen – prosinec 2019 a leden – červen 2020, kde první položkou jsou tak zvané hrubé objemy obchodů, které se v obou letech zvyšují.

Mezi výnosy řadí vybraný startup již zmíněné výnosy z provizí a poplatků. Ty se s růstem hrubého objemu obchodů také zvyšují. Mezi náklady vybraný startup zařazuje náklady na operace, mzdy, server, marketing, prodej a administrativu.

V obou letech dosahuje vybraný startup ztrát, které pokrývá z hotovostní bilance (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018). Oba dva business plány jsou vynásobeny určeným koeficientem. Vedení vybraného startupu si nepřálo, aby byla do diplomové práce použita reálná data. Business plán červen–prosinec 2019 popisuje následující tabulka (Tab. 7).

Tab. 7. Business plán vybraného startupu na období červen – prosinec 2019 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018)

| <b>Rok 2019 v českých korunách<br/>(červen – prosinec)</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|  | Červen           | Červenec         | Srpen            | Září             | Říjen            | Listopad          | Prosinec          |
| <i>Hrubý<br/>Objem<br/>Obchodů</i>                         | 57 583 125       | 76 777 500       | 92 133 000       | 110 559 600      | 132 671 520      | 159 208<br>956    | 191 046<br>989    |
| <i>Výnosy<br/>z provizí</i>                                | 1 427 682        | 1 903 572        | 2 284 289        | 2 741 150        | 3 289 377        | 3 947 254         | 4 736 703         |
| <i>Výnosy<br/>z poplatků</i>                               | 659 750          | 710 500          | 761 250          | 812 000          | 862 750          | 913 500           | 964 250           |
| <b><i>Celkové<br/>Výnosy</i></b>                           | <b>2 087 432</b> | <b>2 614 072</b> | <b>3 045 539</b> | <b>3 553 150</b> | <b>4 152 127</b> | <b>4 860 754</b>  | <b>5 700 953</b>  |
| <i>Operace</i>   | 993 430          | 1 185 375        | 1 438 690        | 1 622 956        | 1 844 075        | 2 109 419         | 2 427 828         |
| <i>Osobní<br/>náklady</i>                                  | 2 824 600        | 2 859 400        | 2 929 000        | 2 963 800        | 2 963 800        | 3 207 400         | 3 207 400         |
| <i>Náklady<br/>na server</i>                               | 60 320           | 64 960           | 69 600           | 74 240           | 78 880           | 83 520            | 88 160            |
| <i>Marketing</i>   | 580 000          | 580 000          | 580 000          | 580 000          | 580 000          | 812 000           | 1 044 000         |
| <i>Náklady na<br/>prodej</i>                               | 1 481 883        | 1 807 645        | 2 280 531        | 2 600 917        | 2 755 702        | 3 132 841         | 4 080 729         |
| <i>Administrativa</i>                                      | 577 680          | 606 680          | 652 500          | 1 273 100        | 693 100          | 751 100           | 751 100           |
| <b><i>Celkové<br/>Náklady</i></b>                          | <b>6 517 912</b> | <b>7 104 060</b> | <b>7 950 321</b> | <b>9 115 013</b> | <b>8 915 557</b> | <b>10 096 280</b> | <b>11 599 217</b> |
| <i>Zisk/ztráta</i>   | -4 430 481       | -4 489 983       | -4 904 782       | -5 561 864       | -4 763 430       | -5 235 527        | -5 898 264        |
| <i>Počáteční<br/>hotovostní<br/>bilance</i>                | 134 722 151      | 130 291 670      | 125 801 687      | 120 896 905      | 115 335 042      | 110 571<br>612    | 105 336<br>085    |
| <i>Investice</i>   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| <i>Konečná<br/>hotovostní<br/>bilance</i>                  | 130 291 669,8    | 125 801 686,8    | 120 896 905      | 115 335 042      | 110 571 612      | 105 336 085       | 99 437 821,6      |



Business plán na období leden–červen 2020 popisuje následující tabulka (Tab. 8), která byla sestavena pomocí Interních dokumentů vybraného startupu (2018). Tak jako u business plánu, tabulka (Tab. 8.) popisuje hrubé objemy obchodů, položky výnosů a nákladů a jejich součet. I v tomto období plánuje vybraný startup ztráty.

Tab. 8. Business plán vybrané startupu na období leden–červen 2020 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018)

**Rok 2020 v českých korunách  
(leden–červen)**

|   | Leden             | Únor              | Březen            | Duben             | Květen            | Červen            |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Hrubý<br/>Objem<br/>obchodů</i>      | 284 100 045       | 318 192 052,5     | 356 375 100       | 399 140 115       | 447 036 922,5     | 500 681 355       |
| <i>Výnosy<br/>z provizí</i>             | 7 043 805         | 7 889 063         | 8 835 750         | 9 896 033         | 11 083 560        | 12 413 588        |
| <i>Výnosy<br/>z poplatků</i>            | 1 312 500         | 1 378 125         | 1 443 750         | 1 509 375         | 1 575 000         | 1 640 625         |
| <b><i>Celkové<br/>Výnosy</i></b>        | <b>8 356 305</b>  | <b>9 267 188</b>  | <b>10 279 500</b> | <b>11 405 408</b> | <b>12 658 560</b> | <b>14 054 213</b> |
| <i>Operace</i>                          | 3 510 000         | 3 850 920         | 4 232 753         | 4 660 403         | 5 139 368         | 5 675 813         |
| <i>Osobní náklady</i>                   | 4 147 500         | 4 147 500         | 4 192 500         | 4 192 500         | 4 192 500         | 4 507 500         |
| <i>Náklady<br/>na server</i>            | 120 000           | 126 000           | 132 000           | 138 000           | 144 000           | 150 000           |
| <i>Marketing</i>                        | 835 628           | 926 715           | 1 027 950         | 1 140 540         | 1 265 858         | 1 405 418         |
| <i>Náklady na prodej</i>                | 4 598 700         | 4 837 343         | 5 352 128         | 5 651 483         | 5 986 755         | 6 609 773         |
| <i>Administrativa</i>                   | 971 250           | 986 250           | 1 023 750         | 1 023 750         | 1 023 750         | 1 098 750         |
| <b><i>Celkové<br/>náklady</i></b>       | <b>14 183 078</b> | <b>14 874 728</b> | <b>15 961 080</b> | <b>16 806 675</b> | <b>17 752 230</b> | <b>19 447 253</b> |
| <i>Zisk/ztráta</i>                      | -5 826 773        | -5 607 540        | -5 681 580        | -5 401 268        | -5 093 670        | -5 393 040        |
| <i>Počáteční<br/>hotovostní bilance</i> | 128 583 390       | 122 756 618       | 117 149 078       | 111 467 498       | 106 066 230       | 100 972 560       |
| <i>Investice</i>                        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <i>Konečná hotovost-<br/>ní bilance</i> | 122 756 618       | 117 149 078       | 111 467 498       | 106 066 230       | 100 972 560       | 95 579 520        |

## 14 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE PRÁCE VYBRANÉHO STARTUPU

Jelikož se vybraný startup plánuje rozrůstat, jak z pohledu plánovaného vývoje počtu zaměstnanců, tak z pohledu zvyšování hrubého objemu obchodů, je nutné se dle výkonného ředitele (Interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018) zaměřit na nábor nových zaměstnanců do obchodního oddělení, ve kterém jsou dva zaměstnanci – obchodní ředitel a obchodní zástupce (údaj z prosince 2018). Výkonný ředitel je toho názoru, že je nutné v tomto oddělení přijmout dalšího zaměstnance. Tato potřeba bude v dalších podkapitolách podložena interview s obchodním zástupcem vybraného startupu.

### 14.1 Současné rozdělení pracovních činností a úloh mezi zaměstnanci v obchodním oddělení vybraného startupu

Výkonný ředitel vybraného startupu rozděluje obchodní oddělení do dvou oblastí – B2B retail, kde se obchodní zástupce stará o zákazníky maloobchodů a na B2B wholesale, kde má obchodní ředitel na starost velkoobchody. Jak už bylo zmíněno výše obchodní ředitel je také jeden z vlastníků vybraného startupu. Nyní vidí výkonný ředitel potřebu obsadit pracovní pozici, která se bude zabývat maloobchody, po nějaké době plánuje přijmout zaměstnance, který by pomáhal s velkoobchody (Interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018).

Jak už je zmíněno výše, v organizační struktuře (Obr. 1), obchodní ředitel je zodpovědný nejen za obchodní oddělení, ale také za externí společnost, která vybranému startupu zpracovává účetnictví. Vybraný startup se rozhodl účetnictví outsourcovat vzhledem k tomu, že na tuto pozici zatím nemá k dispozici zaměstnance, který by se o tuto oblast mohl starat. A také, vzhledem k tomu, že se jedná o menší společnost, outsourcing je pro ni levnější (Interview s obchodním ředitelem vybraného startupu, 2018).

Obchodní oddělení vybraného startupu se skládá ze dvou zaměstnanců, již zmíněného obchodního ředitele a obchodního zástupce. Obchodní ředitel má na starost oblast, kterou vybraný startup nazývá jako B2B wholesale, tato oblast se zabývá obchodem mezi velkoobchody – větší zákazníci, větší zakázky. Obchodní zástupce má na starost oblast B2B retail, ve které se stará o maloobchodníky. Konkrétní činnosti obchodního zástupce budou rozebrány v následující podkapitole.

## 14.2 Snímek pracovního dne obchodního zástupce vybraného startupu

K měření práce byl vytvořen snímek pracovního obchodního zástupce pracujícího ve vybraném startupu. Z pohledu výkonného ředitele je nutné se na tuto pracovní pozici zaměřit vzhledem k tomu, že je poměrně vytížená. Výkonný ředitel si je vědom, že klasická osmihodinová pracovní doba zaměstnancům bohužel nestačí (Interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018).

V rámci snímku pracovního dne byly pozorovány dva pracovní dny obchodního zástupce, který pracuje ve vybraném startupu. Byly tak analyzovány dva pracovní dny zaměstnance, aby došlo k relevantnosti snímku pracovního dne vzhledem k tomu, že je práce obchodního zástupce vybraného startupu různorodá.

Vybraný zaměstnanec byl v předstihu informován, že se tato analýza bude uskutečňovat. Po domluvě s výkonným ředitelem vybraného startupu tak byly vybrány dva pracovní dny, ve kterých nebyly naplánovány mimořádně činnosti a ani činnosti, které probíhají jen několikrát do roka.

Prvním dnem byla vybrána obchodní schůzka, kterých se obchodní zástupce účastní třikrát do týdne. Data do druhého měřeného dne byly zvoleny ze schůzky celého startupu, kde se řeší, týdenní reporty za každé oddělení, dochází zde k diskuzím a plánování. Tyto schůzky probíhají každý týden na konci týdne.

Snímek pracovního dne byl uskutečněn k analýze pracovní vytíženosti obchodního zástupce vybraného startupu. Záměrem bylo zjistit, jaké činnosti, a jak dlouho běžně obchodní zástupce vykonává.

Naměřené hodnoty obchodního zástupce vybraného startupu jsou zobrazeny v následujících tabulkách (Tab. 9) a (Tab. 10).

Z tabulky (Tab. 9) snímku pracovního dne obchodního zástupce první dne lze vyčíst, že obchodnímu zástupci vybraného startupu nestačí klasická osmihodinová pracovní doba, tedy osmihodinová a půl, vzhledem k tomu, že ve snímku pracovního dne je započtena přestávka. Tento den měl pracovník obchodní schůzku s novým zákazníkem.

Tab. 9. Snímek pracovního dne obchodního zástupce – 1. den, obchodní schůzka (Vlastní zpracování)

| Činnost  | Délka trvání                             | Procento celkového času |
|--|--|-------------------------|
| Zpracování emailů, příprava podkladů na obchodní schůzku | 55 minut                                 | 8,9 %                   |
| Cesta za zákazníkem                                      | 146 minut                                | 23,5 %                  |
| Jednání se zákazníkem                                    | 167 minut                                | 26,9 %                  |
| Ukázka produktů zákazníka                                | 33 minut                                 | 5,3 %                   |
| Přestávka  | 30 minut                                 | 4,8 %                   |
| Cesta zpět na pracoviště                                 | 125 minut                                | 20,1 %                  |
| Zpracování reportu                                       | 20 minut                                 | 4,8 %                   |
| Prezentace reportu (výsledek obchodní schůzky)           | 35 minut                                 | 5,6 %                   |
| <b>Celkem</b>  | <b>621 minut =<br/>10 hodin 21 minut</b> | <b>100,0 %</b>          |

Následující tabulka (Tab. 10) popisuje snímek pracovního dne obchodního zástupce z vybraného druhého dne, kde nejprve obchodní zástupce zpracovával e-maily, online objednávky, vytvářel nabídky pro nové zákazníky, připravoval a odvážel zboží a poté se účastnil schůzky celé společnosti. Z tabulky (Tab. 10) lze vyčíst, že zaměstnanec pracuje celkem 10 hodin a 12 minut – včetně přestávky.

Tab. 10. Snímek pracovního dne obchodního zástupce – 2. den, schůzka vybraného start-upu (Vlastní zpracování)

| Činnost                      | Délka trvání | Procento celkového času |
|------------------------------|--------------|-------------------------|
| Zpracování emailů            | 47 minut     | 7,7 %                   |
| Zpracování online objednávek | 63 minut     | 10,3 %                  |

|   |  |                |
|---|--|----------------|
| Vytváření nabídky pro nové zákazníky        | 57 minut                                 | 9,3 %          |
| Komunikace se zákazníkem přes email         | 2 minuty                                 | 0,3 %          |
| <b>Příprava a zboží</b>                     | 107 minut                                | 17,5 %         |
| <b>Odvoz zboží</b>                          | 35 minut                                 | 5,7 %          |
| <b>Týdenní report za obchodní oddělení</b>  | 51 minut                                 | 8,3 %          |
| <b>Diskuze</b>                              | 13 minut                                 | 2,1 %          |
| <b>Reporty ostatních oddělení</b>           | 77 minut                                 | 12,6 %         |
| <b>Plánování dalšího týdne</b>              | 22 minut                                 | 3,6 %          |
| <b>Přestávka</b>                            | 35 minut                                 | 5,7 %          |
| <b>Diskuze</b>                              | 42 minut                                 | 6,9 %          |
| <b>Závěrečné shrnutí výkonného ředitele</b> | 58 minut                                 | 9,5 %          |
| <b>Diskuze</b>                              | 3 minuty                                 | 0,5 %          |
| <b>Celkem</b>                               | <b>612 minut = 10<br/>hodin 12 minut</b> | <b>100,0 %</b> |

Prostřednictvím snímku pracovního dne obchodního zástupce – druhý den, schůzka vybraného startupu lze říci, že celkový čas potřebný pro zabezpečení navržených činností byl vyčíslen na 612 minut, tedy 10 hodin a 12 minut.

### 14.3 Analýza potřebného počtu zaměstnanců

Na základě předchozí podkapitoly, snímku pracovního dne bylo zjištěno, že je v průměru potřeba 10 hodin a 15 minut (včetně přestávky) na vykonání každodenních potřebných činností. Po interview s obchodním ředitelem vybraného startupu bylo zjištěno, že průměrná pracovní doba obchodního zástupce je 10 hodin za den bez přestávky. Obchodní ředitel, který je také součástí tohoto oddělení má průměrnou pracovní dobu 12 hodin za den bez přestávky (Interview s obchodním ředitelem vybraného startupu, 2018).

#### 14.3.1 Výpočet potřebného počtu zaměstnanců na obchodní oddělení vybraného startupu

- Využitelný časový fond – 21 dní (dle kalendáře) • 8 hodin = **168 hodin/měsíc**.

- Vytíženost dvou současných zaměstnanců (obchodní zástupce + obchodní ředitel):  
 $21 \cdot 10 + 21 \cdot 12 = 462$  **hodin/měsíc.**
- Potřebný počet zaměstnanců:  $462/168 = 2,75$  **zaměstnanců.**

Z výše uvedeného výpočtu vyplývá, že vybraný startup potřebuje do obchodního oddělení 3 zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Což by znamenalo přijetí dalšího zaměstnance. Tento nábor by mohl mimo jiné také vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k lepšímu výkonu.

#### 14.4 Analýza pracovní pozice prostřednictvím interview

Pro analýzu pracovní pozice obchodního zástupce pro vybraný startup bylo využito polo-standardizovaných interview se současným obchodním zástupcem. Na základě předchozího výsledku je zřejmé, že je potřeba dalšího zaměstnance, proto bylo zvoleno interview se zaměstnancem, který tuto práci vykonává. V rámci interview bylo položeno celkem osm otázek, které byly zaměřené na požadavky vybrané pracovní pozice. Interview bylo uskutečněno dne 7. prosince 2018 formou Skype hovoru, vzhledem k tomu, že vybraný startup sídlí v Praze. Odpovědi obchodního zástupce byly zapisovány na záznamový arch a jsou uvedeny v této části diplomové práce, neboť přímo související s analýzou pracovní pozice a nejsou tudíž součástí přílohy.

1. Jaké je Vaše vzdělání?

*Odpověď: Vystudoval jsem gymnázium, takže střední škola s maturitou. Poté jsem nastoupil na vysokou školu, která mě nebavila, tak jsem ji opustil.*

2. Měl jste před nástupem na tuto pozici praxi? Pokud ano, jak dlouhou?

*Odpověď: Než jsem nastoupil do vybraného startupu na pozici obchodního zástupce pracoval jsem v Makru, jako obchodní zástupce po dobu 2 let.*

3. Je potřeba znalosti cizích jazyků na tuto pozici?

*Odpověď: Naši zákazníci nejsou jen Češi, proto je nutné ovládat cizí jazyky, hlavní je teda angličtina, ta je nutná téměř u každé pozice. Velkou sortu zákazníků tvoří Vietnamci, proto je vhodné, aby obchodní zástupce uměl vietnamsky. Nicméně si myslím, že to není podmínkou, může mít na starost ostatní zákazníky.*

4. Je nutnost počítačových dovedností? Pokud ano, jakých?

*Odpověď: Ano, základních, jako je Word, Excel a další.*

5. Jakými dalšími znalostmi a dovednostmi by měl Váš potenciální kolega disponovat?

*Odpověď: Člověk, který pracuje na pozici obchodního zástupce musí umět zvládat stresové situace, být komunikativní a flexibilní.*

6. Stačí Vám klasická osmihodinová pracovní doba na splnění všech Vašich povinností?

*Odpověď: Ne, nestačí.*

7. Jak dlouho dle Vašeho názoru trvá adaptace nového zaměstnance, jak sociální, tak pracovní?

*Odpověď: Dle mého názoru minimální jeden měsíc.*

8. Vyjmenujte prosím alespoň pět činností, které v rámci Vaší pracovní doby běžně vykonáváte.

*Odpověď: Pravidelná návštěva zákazníků, online objednávky, příprava zboží, odvoz zboží a vytváření různých nabídek pro zákazníky.*

I z realizovaného interview jasně vyplývá potřeba příjmu nového zaměstnance do vybraného startupu.

### **14.5 Definování požadavků na nového zaměstnance pomocí interview s výkonným ředitelem vybraného startupu**

Požadavky na pozici obchodního zástupce byly definovány na základě interview s výkonným ředitelem vybraného startupu dne 5. prosince 2018. Interview bylo zprostředkováno Skype hovorem a odpovědi byly zapisovány na záznamový arch a jsou uvedeny v této části diplomové práce, neboť přímo souvisejí s tématem diplomové práce a nejsou tudíž součástí přílohy.

1. Proč je potřeba obsadit nového zaměstnance na pozici obchodního zástupce?

*Odpověď: Největší konkurenční výhodou naší společnosti je, že se postaráme nejen o prodej produktů a služeb zákazníka, ale také o jeho prezentaci. V dnešní době hrají důležitou roli lidé ve společnosti, což jsem si vědom, proto kladu důraz na kvalitu našich obchodních zástupců, kteří znají trh i danou kulturu. Ví, co trh žádá, neustále se vzdělávají a snaží se tu být jen pro své zákazníky a jejich blaho. Vzhledem k tomu, že obchodní zástupci velmi dobře znají naši online platformu dokáží zákazníkovi doporučit širokou škálu produktů, které na naší online platformě lze nalézt. Díky tomu, že naši zákazníci neustále přibývají*

*a upřednostňuji osobitý přístup, potřebuji dalšího schopného člověka, který nejen nové zákazníky bude do společnosti přinášet, ale také se o ně bude starat a udržet je.*

2. Jaké vzdělání po potenciálním zaměstnanci požadujete?

*Odpověď: Vzdělání je pro mě velmi důležité, nicméně stačí, aby měl minimálně středoškolské vzdělání, není nutné, aby měl vysokou školu. Vysoká škola pro mě není požadavkem, ale bonusem. Nezáleží mi na tom, jaké má vzdělání, ale, jde mi o to, zde má chuť se nadále vzdělávat. Celá společnost se účastní různých kurzů, přednášek, sebezvzdělávání je pro mě důležité. Nebojíme se experimentovat, v prosinci 2018 se obchodní zástupce účastnil velice zajímavého kurzu, ve kterém se učil, jak správně komunikovat. Součástí kurzu byla také zkouška komunikace s koněm, což bylo zajímavým zážitkem.*

3. Jelikož jste mladý kolektiv, budete upřednostňovat absolventy?

*Odpověď: Absolventy určitě plánujeme nabírat, nicméně u obchodního zástupce pro mě nehraje roli, zda je to absolvent – mladší člověk či nikoliv. Na druhou stranu u marketingového zaměstnance či programátora si myslím, že absolventi pro mě budou přínosnější, jelikož budou znát současnou situaci a trendy.*

4. Je pro Vás důležité, aby měl daný uchazeč zkušenosti v oblasti obchodu?

*Odpověď: Ano, 100 %, i když bych to nenazval přímo zkušenostmi, ale stačí mi, aby se daný uchazeč o obchod zajímal, výhodou je pro mě, že například v rodině někdo podniká, žije v tom. Na tuto pozici plánuji hledat aktivnější uchazeče, například lidi, kteří aktivně sportují, protože jsou tito lidé více soutěživí.*

5. Jaké počítačové zručnosti by měl ovládat?

*Odpověď: Pokud jde o pozici, kterou je nutné obsadit nejdříve, tedy B2B retail jsou pro mě základní znalosti tedy – Word, Excel a PowerPoint dostačující. Tento člověk nemusí umět programovat, či rozumět aplikacím. Nicméně pokud bychom se bavili o uchazeči v pozdější době na pozici B2B wholesale po něm již budu požadovat širší znalosti – měl by umět pracovat s aplikacemi, rozumět jim, jedna z jeho činností bude prodej naší aplikace, kterou musí znát a rozumět ji.*

6. Na základě, jakých kritériích budete vybírat Vašeho nového zaměstnance?

*Odpověď: Kritéria výběru zaměstnanců souvisí s našimi hodnotami. Kterými jsou přátelství, leadership, být dostupným, mít kuráž a být čestným. Takové hodnoty musí splňovat*



*každý zaměstnanec, který v naší společnosti pracuje. Přijímání nového zaměstnance konkrétně do obchodního oddělení bude probíhat se třemi lidmi – mnou, obchodním ředitelem a obchodním zástupce, ti mají určená svá kritéria na základě, kterých se řídí, pokud je splňují, mohu je přijmout. Nicméně musí splňovat kritéria všech zúčastněných stran. Já se zaměřuji na již 5 zmíněných hodnot. Obchodní ředitel se zaměřuje na znalosti a dovednosti uchazeče, zkoumá jeho prodejní schopnosti. Poslední bod, který uchazeč musí splnit je pohovor s obchodním zástupcem, který zkoumá, zda si jako lidé sedí, zda spolu dokáží pracovat a komunikovat. Pokud projde těmito třemi pohovory splnil mé kritéria.*

7. Jak přesně probíhá přijímání zaměstnanců do Vaší společnosti, zmínil jste tři pohovory, mohl byste je prosím rozvést?

*Odpověď: Samozřejmě, jakmile mají obě strany zájem o spolupráci zasílám online test danému uchazeči, bývá to dotazník týkající schopností, když jsme přijímali nového programátora součástí jeho testu byl konkrétní příklad programování. Po úspěšném splnění testu jej pozvu na pohovor, naše pohovory probíhají online – video hovor, kde se zajímám o to, zda splňuje již zmíněné hodnoty, kladu mu otázky typu: Co by o tobě řekli tví kamarádi, proč si myslíš, že tě mají rádi? Popiš moment, kdy se ti něco nelíbilo a jak si to vyřešil? a další. Zajímá mě také, zda má kulturní cit a hodí se do firemní kultury. Pokud u mě uspěje, posílám ho na další online pohovor s obchodním ředitelem, který zkoumá věcné věci, které se týkají dané pozice. Jakmile splní tento pohovor nastává pohovor s jeho nejbližším budoucím kolegou obchodním zástupcem.*

8. Co očekáváte od přijetí nového zaměstnance a vytvoření nové pozice?

*Odpověď: Nejlepší by bylo, kdyby byl daný zaměstnanec ambiciózní, aby chtěl být manažerem, aby sám chtěl, měl nové myšlenky, strategie. Hledám člověka, který má osobnost učitele – chce naučit člověka něco nového, v našem případě zákazníka a bude se o něj starat.*

## **14.6 Mzdová analýza**

V rámci stanovení mzdy pro nového zaměstnance na pracovní pozici obchodního zástupce je potřeba zanalyzovat průměrnou mzdu. V současné době na stejné pozici má zaměstnanec mzdu ve výši 33 300 CZK. Je tedy nutné zmapovat okolí podniku, jaké mzdy na této pracovní pozici zaměstnanci dostávají. V následující tabulce (Tab. 11) je výčet všech krajů v České republice, v národní soustavě povolání (©nsp.cz, 2019) byly nalezeny tyto mediány mezd na pozici obchodního zástupce ve všech krajích. Mzda, kterou v současné době

vybraný startup nabízí je o cca 1 000 CZK nižší než je medián v hlavním městě Praha. Byl vybrán tento medián vzhledem k tomu, že vybraný startup sídlí v Praze. Mzda, kterou vybraný startup nabízí je 33 300 CZK, což je sice nižší mzda, než je medián v Praze, nicméně vyšší hodnoty dosahuje jen Jihočeský kraj a kraj Liberecký (©nsp.cz, 2019).

*Tab. 11 Porovnání mediánů mezd na pozici obchodní zástupce podle krajů v České republice (©nsp.cz, 2019)*

| <b>Kraj České republiky</b> | <b>Medián</b> |
|-----------------------------|---------------|
| <b>Hlavní město Praha</b>   | 34 336 CZK    |
| <b>Středočeský kraj</b>     | 30 640 CZK    |
| <b>Jihočeský kraj</b>       | 33 433 CZK    |
| <b>Plzeňský kraj</b>        | 30 838 CZK    |
| <b>Karlovarský kraj</b>     | 26 981 CZK    |
| <b>Ústecký kraj</b>         | 26 125 CZK    |
| <b>Liberecký kraj</b>       | 34 202 CZK    |
| <b>Královéhradecký kraj</b> | 26 263 CZK    |
| <b>Pardubický kraj</b>      | 30 229 CZK    |
| <b>Kraj Vysočina</b>        | 28 999 CZK    |
| <b>Jihomoravský kraj</b>    | 30 786 CZK    |
| <b>Olomoucký kraj</b>       | 29 811 CZK    |
| <b>Zlínský kraj</b>         | 24 885 CZK    |
| <b>Moravskoslezský kraj</b> | 25 081 CZK    |

### **14.7 Analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybraném startupu**

V procesu získávání zaměstnanců je zainteresován výkonný ředitel, vedoucí daného oddělení a budoucí kolega. Identifikace potřeby nového zaměstnance vzniká na základě plánu, který má vybraný startup vždy naplánován na rok dopředu. Na základě budoucích zakázek se plánuje počet zaměstnanců. Plánování se účastní výkonný ředitel a vlastníci vybraného

startupu, kteří jsou na pozicích hlavní technik a obchodní ředitel. Plánovaný nábor zaměstnanců se samozřejmě odvíjí od uskutečnění plánu. Pokud vznikne potřeba nového zaměstnance výkonný ředitel si nejprve sepíše náplň práce, kde si definuje, jak by daná pozice měla vypadat, co je její náplní. Poté si sestaví profil daného kandidáta, jak by podle něj měl vypadat, jakých hodnot by měl zastávat, na základě tohoto profilu si připravuje otázky – které později používá při pohovorech. Jakmile výkonný ředitel ví, jaká je náplň práce, jak by daný uchazeč měl vypadat, sepíše si pár vět, kterými oslovuje uchazeče, jelikož je oslovuje převážně přes LinkedIn, ale také své potenciální zaměstnance vyhledává například na pracovní portálu jobs.cz, ze kterých si udělá jednoduchou databázi uchazečů, které by chtěl oslovit. Jakmile s uchazeči přijde do prvního kontaktu, uchazeč má zájem, je mu zaslán online test, tento test se liší od pozice, bývají v něm praktické příklady, na kterých si výkonný ředitel ověřuje znalosti a dovednosti uchazečů. Po úspěšném splnění testu uchazeče zve na pohovor, který probíhá vždy online – Skype hovor, nutné je vždy zapojení web kamery. Po pohovoru s výkonným ředitelem, který zkoumá hodnoty daného člověka, zda se hodí do společnosti, probíhá pohovor s vedoucím oddělení, který zkoumá dovednosti a znalosti daného uchazeče. Pokud projde uchazeč těmito dvěma koly, čeká jej poslední, které probíhá s budoucím kolegou, který zkoumá, zda si uchazeč a zaměstnanec sedí jako lidé, zda spolu budou moci tvořit tým. Po pohovorech je vždy uchazečům voláno, zda byli přijeti či nepřijeti. V případě, že je uchazeč přijat, vybraný startup žádá, aby týden před nástupem do práce se přišel seznámit s pracovištěm, se svým budoucím týmem – vybraný startup se snaží daného uchazeče již v tu dobu do společnosti začlenit, jedná se o sociální adaptaci, kdy uchazeč po dobu týdnu přijde každý den na 1-2 hodiny se seznámit. V tu dobu nemá podepsanou smlouvu, proto spolupráci stále může odmítnout. Jakmile uchazeč podepíše smlouvu nastává adaptační proces – školení mentoring, které probíhají po dobu zkušební doby tří měsíců. Novému zaměstnanci je vždy určen mentor, který se po dobu adaptačního procesu o nového zaměstnance stará.

#### **14.7.1 Personální audit ve vybraném startupu**

Ve vybraném startupu byl realizován personální audit, který byl inspirován na základě Bláhy, Mateciuce a Kaňákové (2005, s. 249-260). Z výsledků personálního auditu vyšlo, že je vybraný startup celkově na střední úrovni v oblasti řízení lidských zdrojů. Vybraný startup je jen u zaměstnaneckých výhod na nízké úrovni, naopak výběr a přijímání nových zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a firemní kultura je na vysoké úrovni. Podrobné výsledky jsou součástí přílohy (Příloha – P III).

### 14.7.2 Časová analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybraném startupu

Na základě interview s výkonným ředitelem byly jednotlivé činnosti rozebrány časově, jak dlouho trvají, a kdo je za konkrétní činnosti ve vybraném startupu zodpovědný. Doba jednotlivých činností byla určena na základě posledního přijetí zaměstnance do marketingového oddělení, kdy byli úspěšně osloveni tři uchazeči, kteří se pohovorů účastnili. Tato analýza je zobrazena v následující tabulce (Tab. 12).

Tab. 12. Časová analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybraném startupu (Vlastní zpracování dle interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018)

| Činnost  | Doba trvání                                | Zodpovědnost     |
|--|--|------------------|
| Sepsání náplně práce   | 120 minut                                  | Výkonný ředitel  |
| Sepsání otázek na uchazeče                                       | 180 minut                                  | Výkonný ředitel  |
| Vytvoření online testu   | 30 minut                                   | Výkonný ředitel  |
| Sepsání vět, kterými se osloví uchazeči                          | 15 minut                                   | Výkonný ředitel  |
| Sestavení databáze na základě průzkumu na LinkedIn a jobs.cz     | 6 hodin = 360 minut                        | Výkonný ředitel  |
| Oslovení vybraných uchazečů                                      | 5 dnů x 2 hodiny =<br>10 hodin = 600 minut | Výkonný ředitel  |
| Zaslání online testu   | 3 minut x 3 uchazeči =<br>9 minut          | Výkonný ředitel  |
| Oslovení uchazeče (zájem/nezájem) + pozvání na přijímací pohovor | 3 minut x 3 uchazeči =<br>9 minut          | Výkonný ředitel  |
| Kontakt s uchazečem telefonicky (termín pohovorů)                | 5 minuty x 3 uchazeči =<br>15 minut        | Výkonný ředitel  |
| Pohovor s výkonným ředitelem                                     | 40 minut x 3 uchazeči =<br>120 minut       | Výkonný ředitel  |
| Pohovor s vedoucím oddělení                                      | 40 minut x 3 uchazeči =<br>120 minut       | Vedoucí oddělení |

|  |  |                            |
|--|--|----------------------------|
| <b>Pohovor s budoucím kolegou</b>  | 30 minut x 3 uchazeči =<br>90 minut    | Budoucí kolega<br>uchazeče |
| <b>Telefonát ohledně přijetí/nepřijetí</b>   | 5 minut x 3 uchazeči =<br>15 minut     | Výkonný ředitel            |
| <b>Adaptační proces nového zaměstnance<br/>– mentoring, školení (20 pracovních<br/>dnů • 3 měsíce)</b> | 60 dnů x 8 (dle zákona) =<br>480 hodin | Určený mentor              |

### 14.8 Nákladová analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybraném startupu

Na základě interview s výkonným ředitelem vybraného startupu bylo zjištěno, že obchodní zástupce má hodinovou sazbu v hrubém 150 CZK. Výkonný ředitel (jeden z vlastníků vybraného startupu) má 89 CZK hrubého na 1 hodinu. Z rozhovoru s výkonným ředitelem vybraného startupu bylo zjištěno, že výkonný ředitel si v současné době nemůže vyplácet vyšší mzdu, jelikož vnímá, že startup nemá dobrou finanční situaci, nedosahuje dlouhodobě zisků. Proto si vyplácí nižší mzdu a bere to jako riziko podnikání, počítá s tím, že jakmile bude startup dosahovat zisků, budou si všichni majitelé vyplácet % ze zisku. (Interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018). Na základě tohoto zjištění bude následovat kapitola vyčíslení oportunitních nákladů výkonného ředitele. V následující tabulce (Tab. 13) jsou charakterizovány náklady související s procesem získávání nových zaměstnanců ve vybraném startupu.

*Tab. 13. Nákladová analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybraném startupu  
(Vlastní zpracování dle interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018)*

| <b>Činnost</b>  | <b>Doba trvání</b> | <b>Náklady</b>              |
|---|--------------------|-----------------------------|
| <b>Sepsání náplně práce</b>   | 2 hodiny           | $89 \cdot 2 = 178$ CZK      |
| <b>Sepsání otázek na uchazeče</b>                                   | 3 hodiny           | $89 \cdot 3 = 267$ CZK      |
| <b>Vytvoření online testu</b>                                       | 0,5 hodiny         | $89 \cdot 0,5 = 44,50$ CZK  |
| <b>Sepsání vět, kterými se osloví uchazeči</b>                      | 0,25 hodiny        | $89 \cdot 0,25 = 22,25$ CZK |
| <b>Sestavení databáze na základě průzkumu na LinkedIn a jobs.cz</b> | 6 hodin            | $89 \cdot 6 = 534$ CZK      |

|  |                                |   |
|--|--------------------------------|---|
| <b>Oslovení vybraných uchazečů</b>   | 5 dnů x 2 hodiny =<br>10 hodin | $89 \cdot 10 = 890$ CZK   |
| <b>Zaslání online testu</b>  | 0,15 hodiny                    | $89 \cdot 0,15 = 13,35$ CZK   |
| <b>Oslovení uchazeče (zájem/nezájem) +<br/>pozdání na přijímací pohovor</b>                            | 0,15 hodiny                    | $89 \cdot 0,15 = 13,35$ CZK   |
| <b>Kontakt s uchazečem telefonicky<br/>(termín pohovorů)</b>   | 0,25 hodiny                    | $89 \cdot 0,25 = 22,25$ CZK   |
| <b>Pohovor s výkonným ředitelem</b>  | 2 hodiny                       | $89 \cdot 2 = 178$ CZK  |
| <b>Pohovor s vedoucím oddělení</b>   | 2 hodiny                       | $89 \cdot 2 = 178$ CZK  |
| <b>Pohovor s budoucím kolegou</b>  | 1,5 hodiny                     | $150 \cdot 1,5 = 225$ CZK   |
| <b>Telefonát ohledně přijetí/nepřijetí</b>   | 0,25 hodiny                    | $89 \cdot 0,25 = 22,25$ CZK   |
| <b>Adaptační proces nového zaměstnance<br/>– mentoring, školení (20 pracovních<br/>dnů • 3 měsíce)</b> | 480 hodin                      | $150 \cdot 480 =$<br>72 000 CZK   |
| <b>Náklady na sociální a zdravotní pojiš-<br/>tění placené zaměstnavatelem</b>                         | 4 měsíce                       | $11\,322$ (obchodní zá-<br>stupce) + $8\,500$ (výkon-<br>ný ředitel) + $8\,500 = 4 \cdot$<br>$28\,322 = 113\,288$ CZK |
| <b>Náklady na proces získávání zaměst-<br/>nanců celkem</b>  |                                | <b>187 875,95 Kč</b>  |

Výše uvedená tabulka (Tab. 13) prezentuje nákladovou analýzu procesu získávání zaměstnanců ve vybraném startupu. Nákladová analýza procesu získávání zaměstnanců vychází celkem na 187 875,95 CZK.

## 15 VYČÍSLENÍ OPORTUNITNÍCH NÁKLADŮ VÝKONNÉHO ŘEDITELE

Podnikatelé s podnikáním nesou velká rizika, jedno z rizik je také to, že si majitelé snižují svou mzdu, aby svou společnost finančně nezatěžovali. Nicméně tento stav není dlouhodobě udržitelný vzhledem k tomu, že podnikatelé podnikají především za účelem dosažení zisku, tedy i své vlastní finanční odměny. Pro oportunitní náklady byl vybrán výkonný ředitel, který je zároveň jeden z majitelů vybraného startupu. Výkonný ředitel vybraného startupu si vyplácí 26 000 CZK za měsíc. V této kapitole budou rozebrány oportunitní náklady, tedy suma o kterou přichází, kdyby měl jiné zaměstnání a neprovozoval tento startup. Po interview s výkonným ředitelem bylo zjištěno, že je se svou hrubou mzdou momentálně spokojen, vzhledem k tomu, že je startup v období rozvoje, je v červených číslech, shání investory, nové zákazníky. Výkonnému řediteli, tato mzda zatím stačí, vzhledem k tomu, že je mladý, bezdětný a dostudoval vysokou školu. Nicméně postupem času by chtěl svou hrubou mzdu navyšovat. Vybraný startup plánuje majitelům vyplácet také procento ze zisku, jakmile to finanční stránka vybraného startupu dovolí.

Výkonný ředitel v interview dále uvedl, že jeho měsíční náklady jsou cca v průměru ve výši 15 000 CZK. Vzhledem k tomu, že stále bydlí s rodinou a nemusí hradit náklady na bydlení, rodina ho plně podporuje. Výkonný ředitel si měsíčně ušetří kolem 5 000 CZK, což bohužel není mnoho.

Následující tabulka (Tab. 14) znázorňuje měsíční hrubou mzdu výkonného ředitele, kolik by mohl teoreticky vydělávat, kdyby startup nezaložil a byl zaměstnán a ve finále o kolik přichází – oportunitní náklad. Oportunitní náklady jsou vypočítány za celkem jeden rok.

S výkonným ředitelem bylo vedeno interview. Byl tázán na to, jaké zaměstnání by si býval vybral, kdyby nezačal podnikat. Výkonný ředitel uvedl, že mu byla nabídnuta pozice finančního ředitele v jedné z rodinných firem v Praze. Výkonný ředitel vybraného startupu měl při škole praxe, stáže ve finančních odděleních. Jelikož byl v tu dobu absolvent, byla mu nabídnuta hrubá mzda ve výši 55 000 CZK. Měsíční oportunitní náklad je tedy ve výši 29 000 CZK, po odečtení současné hrubé mzdy od potenciální hrubé mzdy. Roční oportunitní náklady je ve výši 348 000 CZK.

Výkonný ředitel by k 20. srpnu 2019 (3 roky existence vybraného startupu) teoreticky přišel o 1 044 000 CZK. Aby se výkonnému řediteli startup vyplatilo dále provozovat

a nestrádal, je nutné, aby našel investory, nové zákazníky, tím pádem by se startupu zvyšovaly tržby, a mohl by si dovolit navýšit mzdové náklady, či by se zvýšily zisky, aby si mohl začít vyplácet procento ze zisku.

V business plánech vybraného startupu je naplánováno, že vybraný startup bude dosahovat zisku od ledna 2020 (Interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018, Interní dokumenty vybraného startupu 2018).

Tab. 14. Vypočítání ročních oportunitních nákladů výkonného ředitele (Vlastní zpracování)

|                      | Hrubá mzda         | Potenciální hrubá mzda | Oportunitní náklad |
|----------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| <b>Srpen 2017</b>    | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Září 2017</b>     | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Říjen 2017</b>    | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Listopad 2017</b> | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Prosinec 2017</b> | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Leden 2018</b>    | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Únor 2018</b>     | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Březen 2018</b>   | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Duben 2018</b>    | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Květen 2018</b>   | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Červen 2018</b>   | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Červenec 2018</b> | 26 000 CZK         | 55 000 CZK             | 29 000 CZK         |
| <b>Celkem</b>        | <b>312 000 CZK</b> | <b>660 000 CZK</b>     | <b>348 000 CZK</b> |



## 16 SHRUTÍ A ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem analytické části bylo zanalyzovat obchodní oddělení ve vybraném startupu a zjistit, jak jsou rozděleny pracovní činnosti a úkoly v tomto oddělení za účelem vytvoření projektu zlepšení organizace práce ve vybraném startupu.

Po seznámení s vybraným startupem a jeho plány bylo zjištěno, že vybraný startup má tendenci růst nejen v objemu hrubých obchodů, ale také z pohledu plánovaného počtu zaměstnanců. Prvním krokem bylo zanalyzování současného rozdělení pracovních činností a úloh v obchodním oddělení, ze kterého bylo zjištěno, že v současné době jsou v obchodním oddělení dva zaměstnanci – obchodní ředitel a obchodní zástupce. Obchodní ředitel jej řídí a má na starost větší subjekty – klienty (velkoobchody) naopak obchodní zástupce má na starost menší klienty (maloobchody).

Ze snímku pracovního dne bylo zjištěno, že zaměstnancům vybraného startupu nestačí standardní pracovní doba ve výši 8,5 hodiny, ale v průměru pracují 10 hodin a 15 minut – započteny přestávky. Toto zjištění tak může mimo jiné vést k přepracovanosti a celkové nespokojenosti zaměstnanců tohoto oddělení. Ze Zákoníku práce by zaměstnanci měli pracovat přesčas jen ve výjimečných případech a maximálně ve výši 150 hodin za kalendářní rok.

Z analýzy potřebné počtu zaměstnanců bylo zjištěno, že na činnosti a úlohy obchodního oddělení je potřeba 2,75 zaměstnanců, tedy tři zaměstnanců. Nicméně v současné době jsou jen ve vybraném startupu pouze zaměstnanci dva. Na základě interview s obchodním zástupcem a výkonným ředitelem byly stanoveny požadavky na nového zaměstnance.

Aby bylo možno nového zaměstnance přijmout, je nutné zmapovat mzdu nejen v blízkém okolí. V diplomové práci jsou použity mediány všech krajů na pozici obchodního zástupce. Ze mzdové analýzy bylo zjištěno, že v současné době vybraný startup na stejné pozici vyplácí o 1 000 CZK méně, než je medián v Praze. Po mzdové analýze byl rozebrán celkový proces získávání zaměstnanců a byla vytvořena časová analýza celkového procesu, kterého se účastní výkonný ředitel, vedoucí oddělení a budoucí kolega. Z této analýzy byla vytvořena nákladová analýza, celkový proces získávání zaměstnanců stojí 187 875, 95 CZK. Jelikož se jedná o startup, poslední kapitolou je vyčíslení oportunitních nákladů výkonného ředitele. Zde bylo vyčísleno, o kolik finančních prostředků přichází výkonný ředitel provozováním právě vybraného startupu.

Na základě zpracované analytické části diplomové práce lze vyvodit závěr, že je nutné otevření pracovní pozice obchodního zástupce. To je podloženo Zákoníkem práce, ve kterém je definována práce přesčas. Zaměstnavatel ho může požadovat jen výjimečně a nesmí přesahovat více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Dále pak snímkem pracovního dne, analýzou potřebného počtu zaměstnanců a polostandardizovanými interview s výkonným ředitelem, obchodním ředitelem a obchodním zástupcem.

## 16.1 Zodpovězení stanovených výzkumných otázek

V závěru teoretické části diplomové práce byly definovány celkem čtyři výzkumné otázky, na jejichž odpovědi se mimo jiné také zaměřovala realizovaná analýza.

### *1. Je současný počet zaměstnanců ve vybraném startupu dostačující?*

Na tuto otázku lze odpovědět negativně. Současný počet zaměstnanců není dostačující. Z analýzy potřebného počtu zaměstnanců bylo zjištěno, že jsou potřeba tři zaměstnanci v obchodním oddělení. Nicméně v současné době (březen 2019) jsou v oddělení jen dva.

### *2. Jsou současní zaměstnanci ve vybraném startupu schopni vykonávat svoje pracovní činnosti a úlohy v rámci standardní pracovní doby?*

Ne, své pracovní povinnosti plní nad rámec standardní osmihodinové pracovní doby, což vede k přepracovanosti a může vést k nespokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci obchodního oddělení potvrdili, že je nutné přijmout další posilu. Tato potřeba je také podložena snímkem pracovního dne, Zákoníkem práce a polostandardizovanými interview se zaměstnanci.

### *3. Pokud vznikne potřeba dalšího zaměstnance, bude vybraný startup využívat modernějších metod výběru nových zaměstnanců (LinkedIn, Instagram, Facebook a další)?*

Vybraný startup k výběru nových zaměstnanců používá profesní personální sociální síť, a tou je LinkedIn. Výkonný ředitel oslovuje potenciální zaměstnance přes svůj osobní profil, v případě potřeby nových zaměstnanců.

### *4. Využívá v současné době vybraný startup moderní nástroje spojené s řízením lidských zdrojů?*

Vybraný startup v současné době nevyužívá žádné moderní nástroje spojené s řízením lidských zdrojů.

## 17 PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZLEPŠENÍ ORGANIZACE PRÁCE A ŘÍZENÍ OSOBNÍCH NÁKLADŮ VE VYBRANÉM STARTUPU

Na základě analytické části diplomové práce bylo zjištěno, že obchodního oddělení vybraného startupu nedisponuje potřebným počtem zaměstnanců. Tento nedostatek si vybraný startup uvědomuje a chce jej napravit. Z nedostatku potřebného počtu zaměstnanců v obchodním oddělení zaměstnanci tráví v práci více času než je standardní osmihodinová pracovní doba. To může vést k přepracovanosti zaměstnanců a také k nespokojenosti zaměstnanců. Ze snímku pracovního dne bylo zjištěno, že průměrná pracovní doba zaměstnanců v obchodním oddělení je 10 hodin a 15 minut včetně přestávky, což je o 1 hodinu a 45 minut více než je standardní pracovní doba. Současný stav není pro vybraný startup optimální ani dlouhodobě udržitelný, což si vedení vybraného startupu uvědomuje. Z přepracovanosti zaměstnanců může docházet ke zdravotním problémům a také ke fluktuaci. Vybraný startup usiluje o to, aby všichni zaměstnanci byli spokojeni, aby dokázali vykonávat své úkoly a činnosti kvalitně.

Z polostandardizovaných interview s výkonným ředitelem, obchodním ředitelem a obchodním zástupcem vyšlo najevo, že všichni zmiňovaní souhlasí a potvrzují, že je nutné přijmout dalšího zaměstnance do obchodního oddělení. Na základě diskuze s výkonným ředitelem byla vymezena částka na tento projekt v hodnotě 250 000 CZK. Tato částka byla určena vzhledem k tomu, že vybraný startup nemá personální oddělení, proto si je vědom toho, že náklady budou vyšší, jelikož se procesu získávání zaměstnanců věnují zaměstnanci nad rámec svých klasických pracovních činností. Do nákladů není započtena dodatečná odměna za tyto činnosti. Tyto činnosti jsou započítány do půlročních odměn zaměstnanců – jedna z podmínek je splňovat činnosti nad rámec svých pracovních činností, pokud je to nutné. Tato částka je určena jako počáteční investice, proto bude započtena hrubá mzda a odvody za první měsíc nástupu nového zaměstnance. Tato částka bude zahrnovat náklady na získání, výběr a příjem zaměstnance, provozní náklady a mzdové náklady. Aby byl projekt vyhodnocen jako přínosný, uvedená částka by neměla být v rámci tohoto projektu překročena.

### 17.1 Popis projektu

Vzhledem již k zmíněným skutečnostem, projekt diplomové práce je zaměřen na zlepšení organizace práce v obchodním oddělení vybraného startupu. Z realizované analýzy sou-

časného stavu organizace práce vybraného startupu, kde bylo analyzováno současné rozdělení pracovních činností a úloh v obchodním oddělení, snímek pracovního dne, potřebný počet zaměstnanců, pracovní pozice prostřednictvím interview, definování požadavků na základě rozhovoru, mzdová analýza, analýza celkového procesu získávání zaměstnanců vybraného startupu a nákladová analýza, bylo jako nápravné opatření zvoleno vytvoření nového pracovního místa – obchodní zástupce. Na této pracovní pozici již pracuje jeden zaměstnanec.

Ze zmíněných analýz bylo zjištěno, že jeden zaměstnanec je málo, proto se v rámci projektu vytváří další pracovní místo, které povede ke zlepšení organizace práce vybraného startupu. I když na této pracovní pozici již jeden zaměstnanec pracuje, vybraný startup nemá toto pracovní místo zanalyzováno. Toto pracovní místo bylo zanalyzováno v analytické části a na základě tohoto vzniká tento projekt.

Projekt by měl mimo jiné vést ke snížení počtu přesčasových hodin potřebných k výkonu každodenních činností na obchodním oddělení vybraného startupu. Tím pádem by současní zaměstnanci obchodního oddělení měli být spokojenější, což by mohlo vést k větší loajalitě vůči zaměstnavateli a ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Proces vytvoření pracovní pozice bude probíhat v následující krocích:

1. Určení cíle projektu.
2. Vytvoření akčního plánu.
3. Popsání pracovního místa a náplně práce.
4. Definice požadavků na nového zaměstnance.
5. Vytvoření profesiogramu.
6. Proces získávání, výběr a příjem zaměstnance.
7. Návrh adaptace nového zaměstnance.
8. Návrh odměňování zaměstnance.

## 17.2 Cíl projektu

Aby byl projekt úspěšný, je nutné si určit hlavní cíl, aby bylo jasné, kam projekt směřovat, co bude jeho hlavní náplní. Cíle projektu byly navrženy tak, aby splňovaly pravidla techniky SMARTER, která určuje, že cíle mají být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované, etické a zaměřené na zdroje.

Hlavním cílem projektu je pro vybraný startup vytvoření nového pracovního místa – obchodního zástupce, který by měl nastoupit do vybraného startupu 1. 7. 2019. Pro diplomovou práci bylo zvoleno obchodní oddělení, jelikož je přetížené. V současné době je nutné podotknout, že vybraný startup nezaměstnává potřebný počet zaměstnanců v obchodním oddělení. Tohoto nedostatku si je vybraný startup vědom, proto je tomuto projektu nakloněn. Cíl projektu je založen na tom, že zaměstnanci vybraného startupu musí být spokojeni a nepřepřacováni, aby vykonávali svou práci, tak kvalitně, jak je po nich požadováno. Aby zaměstnanci obchodního oddělení nebyli přepřacováni a byli spokojeni, je nutné přijmout nového zaměstnance.

S tímto cílem vzniká také vedlejší cíl, kterým vybraný startup může získat více zakázek a nové zákazníky, kteří by přispěli ke zvýšení obrátu vybraného startupu. Tento vedlejší cíl je také propojen s udržení loajality stávajících zákazníků.

Tento projekt by sebou mohl přinést další vedlejší cíle, jako je zlepšení dělby práce, zvýšení spolupráce mezi zaměstnanci, upevnění loajality vůči zaměstnavateli, udržení firemní pohody a vznik opatření vůči fluktuaci.

### 17.3 Akční plán

V následující části je vypracován akční plán, který vznikl v souladu s hlavním cílem projektu. Akční plán, je definován v následující tabulce (Tab. 15), která popisuje hlavní činnosti a popis těchto činností. V tabulce (Tab. 15) je rozebrán cíl projektu, podpůrné činnosti, vymezení zodpovědnosti, časová náročnost a finanční náročnost celkového projektu.

*Tab. 15. Akční plán – vytvoření pracovní pozice (Vlastní zpracování)*

| Hlavní činnost                    | Popis činnosti  |
|-----------------------------------|---|
| <b>Cíl projektu</b>               | Vytvoření nového pracovního místa – obchodní zástupce.  |
| <b>Podpůrné činnosti projektu</b> | Vytvoření popisu a náplně pracovní pozice, využití správného komunikačního kanálu, oslovení uchazečů, výběr nejvhodnějšího uchazeče, stanovení a výpočet mzdy, vytvoření adaptačního procesu. |
| <b>Vymezení zodpovědnosti</b>     | Výkonný ředitel, obchodní ředitel, obchodní zástupce.   |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Časová náročnost projektu</b> | Činnosti spojené se získáním nového zaměstnance – 161 dní – viz časová analýza projektu. |
| <b>Finanční náročnost</b>        | <b>Celkem: 249 485, 95 CZK</b>   |

## 17.4 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa je velmi důležitým krokem v projektu. Je nutné, aby pracovní místo bylo správně popsáno a nic nebylo opomenuto. Jedná se o správné zařazení do organizační struktury. Prvním krokem vytvoření pracovního místa je určení správného názvu pracovní pozice. Vzhledem k tomu, že na této pozici již jeden zaměstnanec pracuje, název pracovního místa byl zanechán. Jde tedy o pracovní pozici „obchodní zástupce“. Tento nový obchodní zástupce bude svou práci vykonávat, jak v sídle vybraného startupu, tak také v místech, kde budou realizovány obchodní schůzky se zákazníky. Nový obchodní zástupce bude mít na starost oblast retail – tedy maloobchody. Obchodní zástupce bude jednat se stávajícími zákazníky, postupem času, jakmile se zapracuje bude také shánět nové zákazníky pro vybraný startup. Následující tabulka (Tab. 16) popisuje činnosti, které bude obchodní zástupce vykonávat.

Tab. 16. Popis pracovního místa – obchodní zástupce (Vlastní zpracování)

| <b>Činnost</b>            | <b>Popis činnosti</b>   |
|---------------------------|---|
| <b>Obchodní schůzky</b>   | Obchodní schůzky s novými a stávajícími zákazníky a činnosti s tím spojené (zpracování emailů, příprava podkladů na obchodní schůzku, ukázka produktů a další). |
| <b>Reporting</b>          | Zpracovávání reportu a jejich prezentace na pravidelných meetingách celého vybraného startupu.  |
| <b>Práce se zákazníky</b> | Zpracovávání online objednávek, vytváření nabídek pro nové i stávající zákazníky, komunikace se zákazníky (mobilní telefon, e-mail).                            |

## 17.5 Profesiogram obchodního zástupce ve vybraném startupu

Po popisu pracovního místa, lze sestavit profesiogram, který je součástí přílohy (Příloha – PI), kde je rozebrána pracovní pozice obchodního zástupce ve vybraném startupu detailněji. Profesiogram slouží k tomu, aby nejen vybraný startup, ale také daný uchazeč věděl, o jakou pracovní pozici se jedná, jaké pracovní činnosti tuto pozici definují, jaké jsou kompetence, vzdělání, znalosti, praxe, zručnosti a další.

Profesiogram byl vytvořen na základě interview s obchodním zástupcem (současný zaměstnanec na dané pozici) a výkonným ředitelem. Z profesiogramu lze vyčíst, že bude obchodní zástupce zodpovědný obchodnímu řediteli, bude pracovat na plný úvazek, činnosti, které bude vykonávat byly čerpány z tabulky (Tab. 16). Zodpovědný bude zejména vůči zákazníkům, kteří mu budou svěřeni. Vybranému startupu stačí středoškolské vzdělání s maturitou, odborná praxe není nutná, nicméně vybraný startup chce, aby se daný uchazeč zajímal o obchod, o situaci na trhu. Uchazeč musí umět zvládat stresové situace, být komunikativní a flexibilní.

## 17.6 Proces získávání, výběru, příjmu a adaptace nového zaměstnance

V této podkapitole bude rozebráno získávání, výběr a příjem nového zaměstnance. Nicméně se ale nejdříve zaměří na to, jak se zaměstnanec získá, jaké komunikační kanály budou využity. Jelikož se jedná o startup, který disponuje méně zaměstnanci, není možné pozici obsadit z interních zdrojů. O celkový proces se stará výkonný ředitel s vedoucím daného oddělení. V tomto případě s obchodním ředitelem a budoucím kolegou – obchodním zástupcem. Vybraný startup v rámci externích zdrojů bude využívat rodinu a známých, inzerce na Internetu a sociální sítě. O potřebě přijetí nového zaměstnance do obchodního oddělení byli všichni zaměstnanci vybraného startupu informováni.

### 17.6.1 Rodina a známí

Tato metoda je zvolena vzhledem k tomu, že se jedná o jednu z nejlevnějších metod. Nevznikají zde náklady v rámci zveřejnění inzerátu. Vybraný startup chce tuto metodu využívat, aby také ukázal svým zaměstnancům, že si jich váží a záleží mu na jejich doporučení a názoru. Díky tomu ve vybraném startupu mohou vznikat lepší vztahy na pracovišti, zaměstnanci budou mít pocit, že se podílí na řízení společnosti. Zaměstnancům bude sděleno, že se otevírá nová pozice a je nutné tuto pozici nově obsadit. Bude jim řečeno jaké jsou požadavky na tuto pozici. V případě, že některý ze zaměstnanců může doporučit své zná-

mé či rodinu předá na daného uchazeče kontakt zodpovědné osobě – výkonnému řediteli, který daného uchazeče kontaktuje a probíhá klasické výběrové řízení. Po uchazeči bude požadován životopis a motivační dopis. Pokud bude daný uchazeč splňovat veškeré podmínky související s obsazovanou pracovní pozicí ve vybraném startupu, bude mu zaslán online test. Po úspěšném splnění testu budou realizovány osobní pohovory. Vzhledem k tomu, že se jedná o startup, momentálně neplánuje své zaměstnance dodatečně finančně ohodnotit za doporučení uchazeče.

### 17.6.2 Inzerce na Internetu

Vybraný startup již v minulosti využíval pracovní portály a byl spokojený, proto i v tomto případě chce inzerovat na pracovních portálech, pro tuto pozici byl vybrán pracovní portál jobs.cz, níže na obrázku (Obr. 2) je vzor inzerátu, který by mohl vybraný startup použít.

Vybraný startup (název) hledá zaměstnankyni/zaměstnance na pracovní pozici:

**Obchodní zástupce**

**Požadujeme:**

- minimálně SŠ vzdělání.
- zájem o obchod, situaci na trhu.
- schopnost zvládat stresové situace.
- komunikativnost, flexibilitu.

**Nabízíme:**

- prostor pro sebevzdělání a samostatnost.
- možnost profesního růstu.

**Náplň práce:**

- obchodní schůzky s novými a stávajícími zákazníky a činnosti s tím spojené (zpracování e-mailů, příprava podkladů na obchodní schůzky, ukázka produktů a další).
- zpracovávání reportu a jejich prezentace na pravidelných schůzkách celého vybraného startupu.
- zpracovávání online objednávek, vytváření nabídek pro nové i stávající zákazníky, komunikace se zákazníky (mobilní telefon, e-mail).

**Typ úvazku:** plný.

**Den nástupu:** 1. 7. 2019.

Životopis a motivační dopis zasílejte na: emailová adresa vybraného startupu.

Obr. 2. Vzor inzerátu na pracovní portál jobs.cz (Vlastní zpracování)

### 17.6.3 Využití sociálních sítí

V současné době vybraný startup využívá profesní personální sociální síť LinkedIn. Touto metodou již získali jednoho zaměstnance – marketingového specialistu. Výkonný ředitel si dělá průzkum na této sociální síti a tvoří si svou databázi. Po sestavení databáze přichází



třídění nejvhodnějších kandidátů. Uchazeči jsou oslovováni prostřednictvím tohoto portálu. Inzerce o volných pracovních místech bude zveřejněna také na oficiální facebookové stránce vybraného startupu, který má k 23. únoru 2019 celkem 171 fanoušků, což není málo a mohla by se tato inzerce dostat mezi vhodné uchazeče. Vybraný startup nemá v plánu za tento příspěvek platit, jako za reklamu. Výkonný ředitel si uchazeče z LinkedIn vybírá sám, oslovuje je přes svůj osobní profil, pokud je potřeba nového zaměstnance má vytvořen pár odstavců, kterými oslovuje potenciální uchazeče.

#### 17.6.4 Výběr a příjem nového zaměstnance

Po využití vybraných metod a sestavení předvýběru vhodných uchazečů na pozici obchodního zástupce nastupuje výběrové řízení. Nejdříve se po uchazečích bude požadovat životopis a motivační dopis, které si pročítá výkonný ředitel, vzhledem k tomu, že vybraný startup nemá personalistu. Poté nastává výběrové řízení, které si vybraný startup rozděluje do následujících kroků:

- online test.
- pohovor s výkonným ředitelem.
- pohovor s ředitelem oddělení – obchodní ředitel.
- pohovor s budoucím kolegou – obchodní zástupce.

První částí je online test, který se bude skládat z dotazníku týkajícího se schopností a případových studií. Po úspěšném složení testu bude následovat část druhá, kterou jsou pohovory. Jmenovitě se jedná o pohovor s výkonným ředitelem, který upřednostňuje online pohovory, důležité je mít zapnutou webkameru. Výkonný ředitel zkoumá především osobnost daného uchazeče a jeho hodnoty, zda se tento uchazeč hodí do startupu. Pokud splní předpoklady, které si určuje výkonný ředitel, posílá kontakt na uchazeče obchodnímu řediteli, který zkoumá zkušenosti a schopnosti nejen v oblasti obchodu. Pokud uchazeč projde tímto krokem, nastává poslední krok, kdy nastává pohovor s budoucím kolegou, také obchodním zástupcem, který by tohoto zaměstnance zaučoval. Ten bude zkoumat, zda si sednou jako osoby, zda spolu budou schopni vycházet a spolupracovat. Na těchto čtyřech krocích výkonný ředitel trvá a jsou pro něj osvědčené.

Po uskutečnění všech pohovorů se vybere jeden vhodný uchazeč. Úspěšní i neúspěšní kandidáti budou kontaktováni telefonicky. V případě, že vybraný uchazeč souhlasí, bude pozván do vybraného startupu. Všechno si může prohlédnout a poté se rozhodnout o pode-

psání pracovní smlouvy. Ta bude vypracována ve dvou vyhotoveních. Jedna z nich zůstane zaměstnavateli a druhá bude dána zaměstnanci. Smlouva bude vypracována na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. Plánovaný nástup nového zaměstnance je k 1. 7. 2019.

### **17.7 Adaptace nového zaměstnance**

Jakmile se obě strany dohodnou o nástupu do zaměstnání, vybraný startup bude žádat, aby se týden před nástupem do práce uchazeč přišel seznámit s pracovištěm, se svým budoucím týmem, jedná se o sociální adaptaci, kdy uchazeč přichází na jednu, až dvě hodiny denně po dobu týdne v rámci této adaptace bude uchazeč seznámen s celkovým kolektivem a budou mu vysvětlené vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Pokud bude uchazeč se vším spokojen, bude pro něj připravena k podpisu pracovní smlouva. Pakliže bude pracovní smlouva podepsána, bude muset nový zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, vstupní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a o požární ochraně. Poté pro něj bude nastaven adaptační proces – zaměstnanci bude v den příchodu prvního dne do zaměstnání přidělen mentor, který v tomto případě bude obchodní zástupce, se kterým bude úzce spolupracovat.

Mentor se stará o to, aby byl nový zaměstnanec správně začleněn do společnosti. Nejprve začne vysvětlením startupu, jako celku, budou mu vysvětleny hodnoty, cíle a vize, vybraný startup si zakládá na tom, aby všichni zaměstnanci věděli, jaké hodnoty a cíle má vybraný startup, aby tyto cíle mohly propojit se svými osobními cíli. Po důkladném seznámení se společností přichází seznámení s konkrétní prací, jelikož mentor je na stejné pozici, jako je nový zaměstnanec, ví moc dobře, co práce obnáší. Mentor ukáže vše potřebné ke každodenní práci. Hlavní činností, kterou obchodní zástupce bude vykonávat jsou nejen schůzky s klienty, ale také příprava na tyto schůzky. Po dobu adaptačního procesu bude nový zaměstnanec na tyto schůzky jezdit spolu s mentorem. V prvních pár týdnech bude sledovat svého mentora, dělat si poznámky a učit se. Poté si zkusí nanečisto své vlastní schůzky. Podle usouzení mentora budou novému obchodnímu zástupci určeni vlastní klienti. Nejdříve mu budou určeni již stávající zákazníci, se kterými budou schůzky jednodušší. Pokud se nový zaměstnanec efektivně zaučí, budou mu přiděleni zákazníci noví. Po adaptačním procesu bude nový obchodní zástupce absolvovat různá školení spojená se správnou komunikací, asertivním jednáním a také ohledně situací na trhu. Vybraný startup bude požadovat po zaměstnanci, aby měl chuť se sebevzdělávat a školení absolvoval minimálně

jednou za tři měsíce a podle potřeby. V rámci adaptačního procesu budou probíhat hodnotící rozhovory s výkonným ředitelem, kdy bude nový zaměstnanec tázán na celkovou spokojenost – pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, náplň práce, na spokojenost s mentorem. V této zpětné vazbě se mohou vyjadřovat oba účastníci interview a vyjádřit svou spokojenost, ale také nespokojenost. Tato interview budou taktéž probíhat s mentorem, kterým bude dávat zpětnou vazbu na svého svěřence.

## 17.8 Odměňování zaměstnance

Nový zaměstnanec bude přijatý na základě pracovní smlouvy, která bude na dobu neurčitou. Odměňovaný bude dohodnutou mzdou, která bude určena v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel se zavazuje, že zaměstnanci mzdu vyplatí vždy k 15. dni následujícího měsíce. V případě, že obchodní zástupce bude plnit všechny své pracovní povinnosti bezproblémově, a i nad rámce svých povinností, bude mít dobré pracovní chování, bude mu vyplacena také půlroční odměna.

Obchodní zástupce bude vykonávat standardní osmihodinovou pracovní dobu po dobu pěti dnů, což je celkem 40 hodin týdně. Tento zaměstnanec nebude pracovat přes víkend. Pokud to bude nezbytně nutné, bude to s ním konzultováno. Jeho měsíční hrubá mzda bude 33 300 CZK. Tato mzda je navrhována na základě mzdové analýzy této diplomové práce, jde o mzdu o cca 1 000 CZK nižší, než je medián v Praze, nicméně tuto mzdu dostává také zaměstnanec na obdobné pozici. Po konzultaci s výkonným ředitelem byla navržena mzda stejná, jako má dosavadní zaměstnanec na stejné pracovní pozici. Tato částka je určena v pracovní smlouvě, nicméně vybraný startup se v případném období růstu nebrání tomu, tuto mzdu časem navýšit.

Pokud přímý nadřízený usoudí, bude zaměstnanci vyplacena odměna ve výši 25 000 CZK za odpracovaný půl rok. V rámci této odměny bude zaměstnanec ohodnocen za výborné pracovní výsledky a plnění všech svých pracovních povinností, aktivní přístup, podnikavost, přinášení nových nápadů a podnětů, plnění úloh nad rámec svých povinností a chuť se sebevzdělávat. O odměně rozhoduje přímý nadřízený, což je obchodní ředitel spolu s výkonným ředitelem. Aby byly odměny objektivní, budou probíhat půlroční rozhovory s výkonným ředitelem, se kterým se probere úspěšnost celého půl roku. Tyto rozhovory pomáhají k tomu, aby se výkonný ředitel rozhodl, zda odměnu poskytnout v plné výši.

### 17.8.1 Výpočet mzdy

V této podkapitole je vypočítána mzda zaměstnanci, která je rozebrána v následující tabulce (Tab. 17). Mzda je pro vybraný startup nákladem. Součástí tabulky (Tab. 17) je výpočet sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem, které jsou taktéž nákladem. Dále je zde také sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnancem, daň z příjmu fyzických osob, a nakonec čistá mzda, která je vyplácená zaměstnanci. Pro výpočet bylo uvažováno, že zaměstnanec je bezdětný a uplatňuje jen slevu na poplatníka.

Tab. 17. Výpočet čisté mzdy a odvodů nového zaměstnance na rok 2019 (Vlastní zpracování)

| <b>Hrubá mzda</b>  | <b>33 300 CZK</b> |
|--|-------------------|
| <b>Sociální pojištění zaměstnavatel (25 %)</b>   | 8 325 CZK         |
| <b>Zdravotní pojištění zaměstnavatel (9 %)</b>   | 2 997 CZK         |
| <b>Sociální pojištění zaměstnanec (6,5 %)</b>  | 2 165 CZK         |
| <b>Zdravotní pojištění zaměstnanec (4,5 %)</b>   | 1 499 CZK         |
| <b>Záloha na daň (15 % z 44 700 CZK)</b>   | 6 705 CZK         |
| <b>Sleva na poplatníka</b>   | 2 070 CZK         |
| <b>Odvedená daň po slevě</b>   | 4 635 CZK         |
| <b>Čistá měsíční mzda</b>  | 25 001 CZK        |
| <b>Mzdové náklady zaměstnavatele<br/>(hrubá mzda + sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem)</b> | 44 622 CZK        |

### 17.9 Matice odpovědnosti

S celkovou realizací projektu je spojeno několik činností, které je nutné zařadit do matice odpovědnosti, aby bylo jasné, kdo je za jakou činnost zodpovědný. V matici jsou použity následující písmena R, A, C a I. Tato písmena jsou počátečními písmeny anglických slov, R = responsible – kdo je odpovědný za vykonaný úkol, A = accountable – kdo úkol schvaluje a kontroluje, C = consulted – kdo poskytuje radu a konzultuje, I = informed – kdo má

být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích. Tato rozdělení u konkrétních činnostech jsou zobrazena v následující tabulce (Tab. 18). Některé činnosti může vykonávat více osob, proto se písmena mohou opakovat.

Tab. 18. Matice odpovědnosti (Vlastní zpracování)

| Činnost  | Výkonný ředitel | Obchodní ředitel | Obchodní zástupce | Ostatní zaměstnanci |
|--|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|
| Seznámení zaměstnanců o potřebě nového zaměstnance do obchodního oddělení vybraného startupu | R               | C                | I                 | I                   |
| Vytvoření a zveřejnění inzerátu  | A               | R                | R                 | I                   |
| Shromažďování životopisů   | A               | R                | R                 |                     |
| Výběr nejvhodnějšího uchazeče  | R               | R                | C                 |                     |
| Realizace pohovorů (online)  | R               | R                | R                 |                     |
| Výběr a přijetí nového zaměstnance   | R               | R                | C                 |                     |
| Adaptace nového zaměstnance  | A               | R                | R                 | I                   |

### 17.10 Časová analýza projektu

Tato podkapitola je věnována časové analýze realizace projektu. Celkový projekt je rozdělen celkem do 15 činností, které jsou označeny písmeny A – O, a které jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 19). Celkový proces začíná vypracováním analýzy, konzultací a vyhodnocení, dále pak vypracováním projektu, seznámením se s ním a následnými úpravami a korekcemi. Další činností jsou: vytvoření inzerátu, oslovení uchazečů, realizace pohovorů. Navržený projekt končí adaptací vhodného uchazeče.

Tab. 19. Časová analýza projektu (Vlastní zpracování)

| Činnost  | Popis činnosti  | Doba trvání ve dnech | Předchozí činnost | Časové období                                   |
|----------|---|----------------------|-------------------|---|
| <b>A</b> | Vypracování analýzy vybraného startupu  | 20                   | –                 | 06.12 – 18. 12. 2018,<br>02. 01. – 08. 01. 2019 |
| <b>B</b> | Vyhodnocení analýzy   | 2                    | A                 | 10. 01. – 11. 01. 2019                          |
| <b>C</b> | Konzultace a seznámení s výsledky analýzy                                     | 2                    | B                 | 13. 01. – 14. 01. 2019                          |
| <b>D</b> | Konzultace s vedením vybraného startupu ohledně návrhu projektu               | 1                    | C                 | 05. 02. 2019                                    |
| <b>E</b> | Vytvoření projektu zaměřeného na zlepšení organizace práce vybraného startupu | 14                   | C, D              | 20. 02. – 06. 03. 2019                          |
| <b>F</b> | Seznámení s projektem, konzultace, úpravy                                     | 5                    | E                 | 20. 03. – 24. 03. 2019                          |
| <b>G</b> | Úprava projektu, implementace dohodnutých úprav                               | 2                    | F                 | 01. 04. – 02. 04. 2019                          |
| <b>H</b> | Seznámení s projektem – zaměstnanci vybraného startupu                        | 1                    | G                 | 08. 04. 2019                                    |
| <b>I</b> | Vytvoření inzerátu  | 5                    | G                 | 22. 04. – 26. 04. 2019                          |

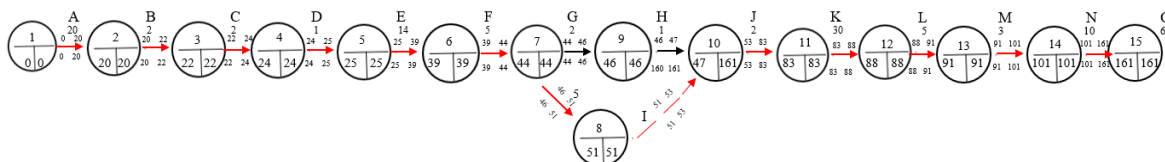
|          |   |    |   |  |
|----------|---|----|---|--|
| <b>J</b> | Zveřejnění inzerátu<br>jobs.cz, Facebook                        | 2  | I | 02. 05. 2019 (zveřejnění maximálně<br>do konce května) |
| <b>K</b> | Oslovení vhodných<br>uchazečů – shromáždění<br>životopisů       | 30 | J | 03. 05. – 01. 06. 2019                                 |
| <b>L</b> | Výběr nejvhodnějších<br>uchazečů a pozvání na<br>online pohovor | 5  | K | 03. 06. – 07. 06. 2019                                 |
| <b>M</b> | Realizace pohovorů  | 3  | L | 10. 06. – 12. 06. 2019                                 |
| <b>N</b> | Výběr a přijetí nového<br>zaměstnance                           | 10 | M | 13. 06. – 22. 06. 2019                                 |
| <b>O</b> | Adaptace nového<br>zaměstnance                                  | 60 | N | 01. 07. – 30. 09. 2019                                 |

Časová analýza projektu je vytvořena pomocí programu QM for Windows – WinQM, kdy byla použita analýza CPM. Výstup z tohoto programu je znázorněn v následující tabulce (Tab. 20), ve kterém je zobrazen čas každé činnosti, poté je zde určeno, kdy dané činnosti mohou nejdříve začít a skončit. V dalších sloupcích je určeno, kdy činnosti mohou nejpozději začít a skončit. Poslední sloupec určuje, jaké činnosti určují kritickou cestu – červeně vyznačená čísla.

Tab. 20 Délka projektu a kritická cesta projektu (Výstup WinQM)

| (untitled) Solution |               |             |              |            |             |       |
|---------------------|---------------|-------------|--------------|------------|-------------|-------|
| Activity            | Activity time | Early Start | Early Finish | Late Start | Late Finish | Slack |
| Project             | 161           |             |              |            |             |       |
| A                   | 20            | 0           | 20           | 0          | 20          | 0     |
| B                   | 2             | 20          | 22           | 20         | 22          | 0     |
| C                   | 2             | 22          | 24           | 22         | 24          | 0     |
| D                   | 1             | 24          | 25           | 24         | 25          | 0     |
| E                   | 14            | 25          | 39           | 25         | 39          | 0     |
| F                   | 5             | 39          | 44           | 39         | 44          | 0     |
| G                   | 2             | 44          | 46           | 44         | 46          | 0     |
| H                   | 1             | 46          | 47           | 160        | 161         | 114   |
| I                   | 5             | 46          | 51           | 46         | 51          | 0     |
| J                   | 2             | 51          | 53           | 51         | 53          | 0     |
| K                   | 30            | 53          | 83           | 53         | 83          | 0     |
| L                   | 5             | 83          | 88           | 83         | 88          | 0     |
| M                   | 3             | 88          | 91           | 88         | 91          | 0     |
| N                   | 10            | 91          | 101          | 91         | 101         | 0     |
| O                   | 60            | 101         | 161          | 101        | 161         | 0     |

Na základě výstupu z tabulky (Tab. 20) byl ručně vytvořen síťový graf, který je prezentován obrázkem (Obr. 3). V tomto obráku (Obr. 3) jsou znázorněny všechny výše zmíněné výpočty. Kritická cesta je znázorněna červenou barvou. Síťový graf je také součástí přílohy (Příloha – PII) této diplomové práce.



Obr. 3. Síťový graf projektu (Vlastní zpracování)

## 17.11 Nákladová analýza projektu

Tato podkapitola se zabývá nákladovou analýzou projektu. V rámci této analýzy budou rozebrány náklady, které jsou spojené se získáváním, výběrem a přijetím zaměstnance, dále pak mzdové náklady a provozní náklady.

### 17.11.1 Náklady na získání, výběr a přijetí nového zaměstnance

Činnosti spojené s náborem nového zaměstnance vykonává výkonný ředitel spolu s obchodním zástupcem. Tyto činnosti nejsou běžnými činnostmi, které vykonávají. Ve vybraném startupu není personalista. Protože tyto činnosti provádí jen, když je potřeba, náklady na činnosti spojené s náborem nového zaměstnance budou započítány do nákladů. Náklady na celkový proces získání nového zaměstnance jsou ve výši **187 875, 95 CZK**. Tato částka zahrnuje veškerý čas, který výkonný ředitel, obchodní ředitel a obchodní zástupce stráví nad výběrem nového zaměstnance, za předpokladu, že budou vybráni tři vhodní uchazeči, mezi kterými se vybere nový zaměstnanec.

Náklady spojené s inzercí jsou následovné:

- náklady za využití metody doporučení známých či rodiny jsou nulové, jelikož vybraný startup neplánuje vyplácet odměnu zaměstnancům za jejich doporučení.
- náklady za inzerování na portálu jobs.cz – portál nabízí tři cenové kategorie inzercí. Jelikož chce vybraný startup inzerovat maximálně na 30 dní, byla zvolena verze standard, kdy portál každý týden obnoví vystavení a inzerát se opět dostane mezi nejnovější. Nabídku také zasílají uživatelům pomocí služby JobsAgent. Inzerce stojí 7 900 CZK.



- náklady na využití sociální sítí budou nulové, jelikož vybraný startup neplánuje platit za reklamu na Facebooku a čas strávený na LinkedIn a Facebooku je započítán již výše, do celkových nákladů za proces přijímání nového zaměstnance.
- Celkové náklady spojené s inzercí **7 900 CZK**.

### 17.11.2 Mzdové náklady

Přijetí nového zaměstnanec s sebou nese také mzdové náklady, které představují významnou položku nejen pro vybraný startup, ale také pro zaměstnance, který je touto částkou ohodnocen. Po seznámení se mzdovou analýzou, která je součástí analytické části této diplomové práce a diskuzí s výkonným ředitelem bylo rozhodnuto, že zaměstnanec bude odměňován částkou ve výši 33 300 CZK. V následující tabulce (Tab. 21) se nachází přibližný výpočet mzdových nákladů- Počítá se s tím, že je daný zaměstnanec bezdětný. Mzdové náklady byly kalkulovány na dobu 12 měsíců od července 2019 do června 2020. V tabulce (Tab. 21) jsou uvedené hrubé mzdy. Do výpočtu byly započteny také půlroční odměny v prosinci 2019 a v červnu 2020. Byla zvolena situace, kdy zaměstnanec dostane odměnu v plné výši za dobré pracovní výsledky a kvalitní plnění úkolů. Výpočty jsou tedy přibližné a mohou se v reálné situaci lišit, což není možné předpovědět. V posledním sloupci se nachází mzdové náklady zaměstnavatele, které zahrnují hrubou mzdu a sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem. Výše celkových mzdových nákladů za 12 měsíců je **602 464 CZK**.

Tab. 21. Mzdové náklady na nového zaměstnance (Vlastní zpracování)

| Měsíc           | Hrubá mzda | Zdravotní pojištění | Sociální pojištění | Mzdové náklady placené zaměstnavatelem |
|-----------------|------------|---------------------|--------------------|--|
| <b>Červenec</b> | 33 300 CZK | 1 499 CZK           | 2 165 CZK          | 44 622 CZK                             |
| <b>Srpen</b>    | 33 300 CZK | 1 499 CZK           | 2 165 CZK          | 44 622 CZK                             |
| <b>Září</b>     | 33 300 CZK | 1 499 CZK           | 2 165 CZK          | 44 622 CZK                             |
| <b>Říjen</b>    | 33 300 CZK | 1 499 CZK           | 2 165 CZK          | 44 622 CZK                             |
| <b>Listopad</b> | 33 300 CZK | 1 499 CZK           | 2 165 CZK          | 44 622 CZK                             |
| <b>Prosinec</b> | 58 300 CZK | 2 624 CZK           | 3 790 CZK          | 78 122 CZK                             |

|               |                    |                   |                   |                    |
|---------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Leden</b>  | 33 300 CZK         | 1 499 CZK         | 2 165 CZK         | 44 622 CZK         |
| <b>Únor</b>   | 33 300 CZK         | 1 499 CZK         | 2 165 CZK         | 44 622 CZK         |
| <b>Březen</b> | 33 300 CZK         | 1 499 CZK         | 2 165 CZK         | 44 622 CZK         |
| <b>Duben</b>  | 33 300 CZK         | 1 499 CZK         | 2 165 CZK         | 44 622 CZK         |
| <b>Květen</b> | 33 300 CZK         | 1 499 CZK         | 2 165 CZK         | 44 622 CZK         |
| <b>Červen</b> | 58 300 CZK         | 2 624 CZK         | 3 790 CZK         | 78 122 CZK         |
| <b>Celkem</b> | <b>449 600 CZK</b> | <b>20 238 CZK</b> | <b>29 230 CZK</b> | <b>602 464 CZK</b> |

### 17.11.3 Provozní náklady

Aby byl obchodní zástupce schopný efektivně plnit pracovní úkoly a činnosti, je nutné jej materiálně zabezpečit, tím pádem vybranému startupu vzniknou provozní náklady. Pro výkon práce bude zaměstnanec potřebovat:

- notebook s příslušenstvím.
- kancelářské vybavení.
- pracovní místo (stůl, židle).
- služební automobil.
- tarif neomezeného volání.

Notebook s potřebným příslušenstvím má vybraný startup již zakoupený. Tento notebook sloužil doposud jako náhradní a byl již zakoupen v minulosti a začleněn do nákladů, proto nyní náklady nevzniknou. Pro výkon práce bude zaměstnanec potřebovat kancelářské potřeby. Po interview s výkonným ředitelem, bylo na základě jeho zkušeností vyčísleno 800 CZK na kancelářské potřeby. Prostory, ve kterých bude zaměstnanec pracovat, pokud bude v místě sídla vybraného startupu, jsou vybaveny potřebným nábytkem. Novému zaměstnanci bude zakoupena židle a stůl. Cena židle je 2 000 CZK a cena stolu 1 500 CZK. Vybraný startup zvolil levnější stůl kvůli tomu, že obchodní zástupce tráví více času na cestách. Je nutné podotknout, že tyto náklady se mohou měnit. Nicméně výkonný ředitel neplánuje tyto náklady navyšovat. Služební auto bude zaměstnanec využívat s dalšími zaměstnanci obchodního oddělení. Auto již ve vybraném startupu je, proto náklady nejsou připočítány. Vybraný startup má nasmlouvaný tarif na neomezené volání ve výši 399 CZK. Celková suma provozní nákladů je tedy následující:

- notebook s vybavením – 0 CZK.
- kancelářské potřeby – 800 CZK.
- židle – 2 000 CZK.
- stůl – 1 500 CZK.
- služební auto – 0 CZK.
- mobilní tarif neomezené volání 12 x 399 = 4 788 CZK (předplaceno dopředu na rok),
- celková suma – **9 088 CZK**.

#### 17.11.4 Celkové náklady na nového zaměstnance vybraného startupu

Celkové náklady na nového zaměstnance jsou celkem ve výši 249 485,95 CZK. Jejich rozpis je součástí tabulky (Tab. 22). Vybraný startup chce do projektu maximálně investovat částku ve výši 250 000 CZK, což tento projekt splňuje. Vybraný startup si je vědom, že investice bude vyšší vzhledem k tomu, že na proces získávání zaměstnanců není nikdo zaměstnán. Ve vybraném startupu není personální oddělení, proto zaměstnanci, kteří se na procesu podílí, tyto činnosti dělají nad rámec svých běžných úkolů, a proto jsou tyto náklady započteny do celkových nákladů. Vybraný startup chtěl vyčíslit počáteční investici, proto se mzdové náklady počítají jen za první měsíc.

Tab. 22. Celkové náklady na přijetí nového zaměstnance (Vlastní zpracování)

| Typ nákladu   | Výše nákladu   |
|---|----------------|
| <b>Náklady na získání, výběr a přijetí nového zaměstnance</b> | 187 875,95 CZK |
| <b>Náklady spojené s inzercí</b>                              | 7 900,00 CZK   |
| <b>Mzdové náklady</b>   | 44 622,00 CZK  |
| <b>Provozní náklady</b>                                       | 9 088,00 CZK   |
| <b>Celkové náklady</b>  | 249 485,95 CZK |

## 17.12 Riziková analýza projektu

Každý nový projekt s sebou nese také určitá rizika. Cílem této podkapitoly je odhalit rizika, která se mohou v rámci implementace projektu zaměřeného na zlepšení organizace práce ve vybraném startupu objevit. Po odhalení rizik, jim bude určena pravděpodobnost

vzniku a jejich závažnost. Na základě těchto hodnot se určuje celková rizikovost, která se vypočítává jako násobek pravděpodobnosti výskytu a závažnosti výskytu. Čím vyšší hodnota tohoto násobku, tím významnější je dané riziko z pohledu ohrožení projektu. V tomto projektu byla identifikována následující rizika:

- nepřijetí projektu vedením vybraného startupu.
- nezájem uchazečů o dané pracovní místo.
- nevhodní uchazeči o pracovní místo.
- nedostatek času ze strany zodpovědných zaměstnanců při realizaci projektu.
- navýšení původních nákladů na projekt.
- nedodržení časového harmonogramu – prodloužení projektu.

Tato rizika jsou rozebrána v následující tabulce (Tab. 23), ve které je určena pravděpodobnost výskytu rizika a závažnost rizika. Pravděpodobnost výskytu rizika jsou rozdělena následovně: nízká pravděpodobnost – 0,25; střední pravděpodobnost – 0,50; vysoká pravděpodobnost – 0,75. Závažnosti rizik jsou rozdělena následovně: nízká závažnost – 0,25; střední závažnost – 0,50; vysoká závažnost – 0,75.

Tab. 23. Matice rizikovosti, pravděpodobnost a závažnost výskytu rizik souvisejících s realizací projektu (Vlastní zpracování)

| Název rizika                                      | Pravděpodobnost výskytu rizika | Závažnost rizika | Celková rizikovost |
|---|--------------------------------|------------------|--------------------|
| Nepřijetí projektu vedením vybraného startupu     | 0,25                           | 0,75             | 0,1875             |
| Nezájem uchazečů o dané pracovní místo            | 0,50                           | 0,75             | 0,3750             |
| Nevhodní uchazeči o pracovní místo                | 0,25                           | 0,75             | 0,1875             |
| Nedostatek času ze strany zodpovědných pracovníků | 0,50                           | 0,75             | 0,3750             |

| při realizaci projektu                  |      |      |        |
|---|------|------|--------|
| <b>Navýšení původních nákladů</b>       | 0,50 | 0,50 | 0,2500 |
| <b>Nedodržení časového harmonogramu</b> | 0,25 | 0,25 | 0,0625 |

### 17.12.1 Eliminace rizika

V předchozí kapitole byla zmíněná rizika, která mohou nastat, v této kapitole je potřebné navrhnout, jak tato rizika eliminovat. Jedno z nejzávažnějších rizik je nedostatek času ze strany zodpovědných pracovníků. Toto riziko lze eliminovat vhodným rozdělením jednotlivých úloh.

Pokud by se vybraný startup musel potýkat s nezájmem ze strany uchazečů, jedním z řešení může být nabídka vyššího finančního ohodnocení, které by potenciální uchazeče mohlo zaujmout. Dále pak vytvořit vhodné pracovní podmínky a benefity, kterými může nalákat potenciální uchazeče.

Dalším rizikem je navýšení původní stanovených nákladů, vybraný startup si může vyčlenit rezervu, a využít ji, pokud by toto riziko nastalo.

V případě, že by se vybraný startup měl potýkat s nevhodnými uchazeči, riziko je možné eliminovat přesným popisem požadavků na uchazeče o dané pracovní místo, tím se zabrání přijímáním životopisů od nevhodných uchazečů.

Riziko nepřijetí projektu ze strany vedení je poměrně nepravděpodobné, vzhledem k tomu, že projekt byl zadán vybraným startupem ke zpracování. Pokud by tato situace nastala, bylo by potřebné nastavit projekt tak, aby splňoval požadavky a potřeby vedení vybraného startupu.

Posledním rizikem je nedodržení časového harmonogramu, zaměstnanci se v některých z činností zpozdí a ovlivní to celkový průběh projektu. Tomuto riziku může vybraný startup předejít, tak, že vhodně rozdělí jednotlivé úlohy v rámci procesu získání nového zaměstnance, určí pevné deadlines, a hlavně vysvětlí důležitost dodržení časového harmonogramu.

## 18 VÝPOČET EKONOMICKÉHO PŘÍNOSU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

V této kapitole budou rozebrány plánované hrubé objemy obchodů, které se týkají obchodního oddělení vybraného startupu. Tyto hrubé objemy obchodů souvisejí s náborem nového zaměstnance, kdyby v něm byli zaměstnaní celkem tři zaměstnanci. Obchodní ředitel zodpovídá za velkoobchody, které tvoří přibližně 40 % hrubých obchodů, 60 % tvoří maloobchody. Nový zaměstnanec by se současným obchodním zástupcem staral o maloobchody. V adaptačním procesu novému zaměstnanci nebudou přiděleni jeho vlastní zákazníci, nicméně po adaptačním procesu – říjen až prosinec 2019 mu budou přiděleni jeho vlastní zákazníci – 40 % maloobchodů, zbylých 60 % maloobchodních zákazníků bude mít na starost zkušenější obchodní zástupce. Nový zaměstnanec by tedy do konce roku 2019 přinesl vybranému startupu 155 902 591,60 CZK hrubých obchodů. Nutno podotknout, že v rámci diplomové práce se muselo pracovat s koeficienty, proto nejde o reálnou částku. Tato částka tvoří 24 % z celkového součtu za říjen, listopad a prosinec 2019. Nepřijetím nového zaměstnance by mohla společnost přijít o 24 % hrubých obchodů, vzhledem k tomu, že tyto obchody stále rostou a přibývají noví zákazníci. Současní zaměstnanci by pravděpodobně neměli čas na tyto zákazníky a mohl by vybraný startup o tyto hrubé obchody přijít. Pomocné výpočty znázorňuje tabulka (Tab. 24).

Tab. 24. Výpočet přínosu hrubých objemů nového zaměstnance od jeho nástupu (červenec 2019) do konce roku 2019 (Vlastní zpracování na základě tabulky číslo 7)

|   |   |
|---|---|
| <b>Říjen</b>  | 132 671 520,00                                  |
| <b>Listopad</b>   | 159 208 956,00                                  |
| <b>Prosinec</b>   | 191 046 988,80                                  |
| <b>Součet za říjen, listopad a prosinec</b>   | 482 927 464,80                                  |
| <b>60 % maloobchodů ze součtu za říjen listopad a prosinec</b>  | 289 756 478,90<br>(0,60 • 482 927 464,80)       |
| <b>Podíl nového obchodního zástupce – 40 % maloobchodů</b>  | 115 902 591,60<br>(0,40 • 289 756 478,90)       |
| <b>% podíl nového obchodního zástupce vůči celkovým hrubým obchodům za říjen, listopad a prosinec</b> | 24 %<br>((115 902 591,60/482 927 464,80) • 100) |

## 19 SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE

Projekt, který byl zpracován, je zaměřen na zlepšení organizace práce ve vybraném start-upu, konkrétně v obchodním oddělení. Potřeba tohoto projektu je podložena interview se zaměstnanci vybraného start-upu, snímkem pracovního dne, analýzou potřebného počtu zaměstnanců a také Zákoníkem práce, který zmiňuje maximální přesčasovou práci. Projekt byl popsán, byl mu určen hlavní cíl a následně také cíle vedlejší.

Hlavním cílem projektu je vytvoření nového pracovního místa – obchodního zástupce. Poté byl projektu vytvořen akční plán, který rozebírá cíl projektu, podpůrné činnosti projektu, zodpovědnost za projekt, časovou, nákladovou a rizikovou náročnost.

K přijetí nového zaměstnance je nutné správně popsat konkrétní obsazované pracovní místo a na základě něho dále vypracovat profesioqram. Jakmile jsou všechny tyto části vypracovány, nastává jeden z nejdůležitějších kroků, a to zaměření se na proces získání nového zaměstnance. Pro získání obchodního zástupce bude využito rodiny a známých, inzerce na Internetu – jobs.cz a budou využity sociální sítě – LinkedIn a Facebook. Nový zaměstnanec bude vybírán na základě online testu a pohovorů s výkonným ředitelem, ředitelem obchodního oddělení a budoucím kolegou.

V rámci adaptace bude novému zaměstnanci určen mentor, který se o zaměstnanec bude starat a zaučovat jej. Obchodní zástupce vybraného start-upu bude odměněn mzdou v celkové výši 33 300 CZK. Dále je také možné, že bude nový zaměstnanec vybraného start-upu odměněn půlroční odměnou ve výši 25 000 CZK.

Součástí projektu je mimo jiné také matice odpovědnosti jednotlivých činností. Tato matice jasně, přesně a konkrétně definuje a určuje, kdo bude za jakou činnost projektu ve vybraném start-upu odpovědný, kdo ji bude schvalovat, kontrolovat, konzultovat a kdo bude informován. Projekt začal dne 06. prosince 2018 a končí 30. září 2019. Celkový čistý čas projektu tak činí celkem 161 dní. V nákladové analýze byly zahrnuty náklady na získání, výběr a přijetí zaměstnance, mzdové náklady, provozní náklady a ve finále byly tyto náklady sečteny. Celkový projekt bude vybraný startup stát celkem 249 485,95 CZK. Poslední kapitolou je riziková analýza projektu. Zde je určena pravděpodobnost výskytu rizik, závažnost rizik a poté vypočtena celková rizikovost. Pro vybraný startup je nejrizikovější situace, kdy zodpovědní pracovníci nebudou mít dostatek času a nezájem ze strany uchazečů. Dalšími vážnými riziky je navýšení původních nákladů a práce s nevhodnými uchazeči o dané pracovní místo. Jak rizikům předejít je rozebráno v kapitole eliminace rizik.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat současnou organizaci práce a rozdělení pracovních činností v obchodním oddělení vybraného startupu. Na základě analytické části bylo za úkol zpracovat projekt, který povede ke zlepšení organizace práce a řízení osobních nákladů ve vybraném startupu. Navržený projekt je v souladu s pravidly a postupy procesu získávání zaměstnanců, od vyhledávání, přes přijímání, výběr, podpis smlouvy až po adaptaci.

Diplomová práce byla rozdělena do třech částí – teoretické, analytické a projektové. Cílem teoretické části bylo zpracovat literární rešerši z oblasti lidských zdrojů s akcentem na organizaci práce a náklady vzniklé v této oblasti.

Praktická část byla rozdělena na analytickou a projektovou část, cílem analytické části bylo zanalyzovat startup jako celek, a především zanalyzovat současný stavu organizace práce v obchodním oddělení.

V projektové části diplomové práce bylo za úkol vytvořit projekt zaměřený na zlepšení organizace práce a řízení osobních nákladů ve vybraném startupu. Projekt byl následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

V rámci zpracování diplomové práce se postupovalo podle Zásad pro vypracování, byly použity monografické publikace, internetové zdroje a interní zdroje vybraného startupu.

Problematika startupů je téma, které je často rozebíráno nejen na akademických půdách, ale také o něm diskutuje široká veřejnost, na toto téma vznikají přednášky, lidé se o startupy zajímají, z pohledu založení, financování až po jejich řízení. Toto téma je velmi populárním.

Také přijímání zaměstnanců je tématem, které nebude nikdy tabu, jelikož lidé ve společnostech budou vždy potřeba. Propojením těchto dvou oblastí – startupy a procesy přijímání zaměstnanců, vznikla tato diplomová práce, se kterou může vybraný startup dále pracovat a můžou v ní také najít inspiraci i jiné startupy či společnosti, které chtějí přijmout nového zaměstnance.

Psaním diplomové práce nebylo přínosem jen pro mě, ale doufám, že také pro vybraný startup, který je otevřený změnám a tento projekt by mohl sloužit k jeho dalšímu rozvoji a k lepší organizace práce, které by mohla vést k lepším ekonomickým výsledkům vybraného startupu.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: New York, 738 s. ISBN 978-07494-7411-9.

BLÁHA, Jiří a kolektiv, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 559 s. ISBN 80-7179-468-6.

FOOT, Margaret a HOOK Caroline, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 462 s. ISBN 8072265156.

HENDERSON, Iain, 2017. *Human resource management for MBA and Business Masters*. 3rd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 181 s. ISBN 978-1-84398-442-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA Jiří a ČOPÍKOVÁ Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 400 s. ISBN 8086131254.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MACHAČ, Martin, 2017. *Vyznejte se v pracovním právu: nezbytná příručka každého zaměstnance*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 9788026502661.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN Petr a ŠIKÝŘ Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

POPESKO, Boris, PAPADAKI Šárka, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. vyd. Praha: Grada, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

RIES, Eric, 2011. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. 1st ed. London: Portfolio Penguin, 320 s. ISBN 978-0-670-92160-7.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

VRONSKÝ, Jiří, 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

**Internetové zdroje**

*Obchodní zástupce* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/obchodni-zastupce>.

MATOLÍN, Matěj. *Jak zapojit Instagram do HR marketingu*. [online]. ©2017 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/instagram-recruitment/>.

ROBEHMED, Natalie. *What Is A Startup?* [online]. ©2013 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#57f336f24044>.

*Startup Definition: Everything about* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.renderforest.com/blog/startup-definition>.

**Právní předpis**

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

**Interní zdroje**

Interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018.

Interview s obchodním ředitelem vybraného startupu, 2018.

Interní dokumenty vybraného startupu, 2018.

Webové stránky vybraného startupu.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Obr. 1. Organizační struktura vybraného startupu (Interní dokumenty vybraného startupu, ©2018) .....</i> | <i>46</i> |
| <i>Obr. 2. Vzor inzerátu na pracovní portál jobs.cz (Vlastní zpracování).....</i>                           | <i>72</i> |
| <i>Obr. 3. Síťový graf projektu (Vlastní zpracování) .....</i>  | <i>80</i> |

**SEZNAM TABULEK**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu za období září 2018–prosinec 2018 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018) .....</i>                           | <i>42</i> |
| <i>Tab. 2. Hrubé mzdy zaměstnanců ve vybraném startupu za období září 2018–prosinec 2018 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018) .....</i>                            | <i>43</i> |
| <i>Tab. 3. Plánovaný vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu za období červen–prosinec 2019 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018).....</i>                     | <i>44</i> |
| <i>Tab. 4. Plánovaný vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném startupu za období leden – červen 2020 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018).....</i>                      | <i>45</i> |
| <i>Tab. 5. Výpočet hrubého objemu obchodů vybraného startupu (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018).....</i>   | <i>47</i> |
| <i>Tab. 6. Kategorizace poplatků vybraného startupu (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018).....</i>  | <i>47</i> |
| <i>Tab. 7. Business plán vybraného startupu na období červen – prosinec 2019 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018).....</i>   | <i>48</i> |
| <i>Tab. 8. Business plán vybrané startupu na období leden–červen 2020 (Interní dokumenty vybraného startupu, 2018).....</i>  | <i>49</i> |
| <i>Tab. 9. Snímek pracovního dne obchodního zástupce – 1. den, obchodní schůzka (Vlastní zpracování) .....</i>   | <i>52</i> |
| <i>Tab. 10. Snímek pracovního dne obchodního zástupce – 2. den, schůzka vybraného startupu (Vlastní zpracování) .....</i>  | <i>52</i> |
| <i>Tab. 11. Porovnání mediánů mezd na pozici obchodní zástupce podle krajů v České republice (©nsp.cz, 2019).....</i>  | <i>58</i> |
| <i>Tab. 12. Časová analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybraném startupu (Vlastní zpracování dle interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018).....</i>    | <i>60</i> |
| <i>Tab. 13. Nákladová analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybraném startupu (Vlastní zpracování dle interview s výkonným ředitelem vybraného startupu, 2018).....</i> | <i>61</i> |
| <i>Tab. 14. Vypočítání ročních oportunitních nákladů výkonného ředitele (Vlastní zpracování) .....</i>   | <i>64</i> |
| <i>Tab. 15. Akční plán – vytvoření pracovní pozice (Vlastní zpracování) .....</i>  | <i>69</i> |
| <i>Tab. 16. Popis pracovního místa – obchodní zástupce (Vlastní zpracování).....</i>   | <i>70</i> |
| <i>Tab. 17. Výpočet čisté mzdy a odvodů nového zaměstnance na rok 2019 (Vlastní zpracování) .....</i>  | <i>76</i> |

---

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tab. 18. Matice odpovědnosti (Vlastní zpracování) .....</i>   | <i>77</i> |
| <i>Tab. 19. Časová analýza projektu (Vlastní zpracování).....</i>  | <i>78</i> |
| <i>Tab. 20 Délka projektu a kritická cesta projektu (Výstup WinQM) .....</i>   | <i>79</i> |
| <i>Tab. 21. Mzdové náklady na nového zaměstnance (Vlastní zpracování) .....</i>  | <i>81</i> |
| <i>Tab. 22. Celkové náklady na přijetí nového zaměstnance (Vlastní zpracování) .....</i>   | <i>83</i> |
| <i>Tab. 23. Matice rizikovosti, pravděpodobnost a závažnost výskytu rizik souvisejících s realizací projektu (Vlastní zpracování) .....</i>                                | <i>84</i> |
| <i>Tab. 24. Výpočet přínosu hrubých objemů nového zaměstnance od jeho nástupu (červenec 2019) do konce roku 2019 (Vlastní zpracování na základě tabulky číslo 7) .....</i> | <i>86</i> |

## SEZNAM PŘÍLOH

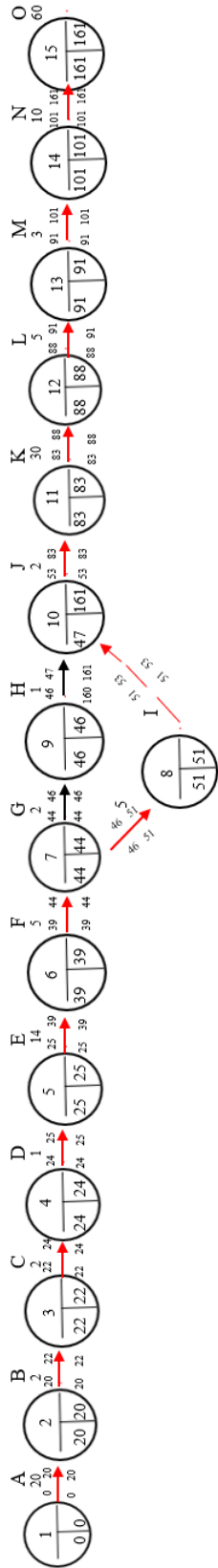
- P I Profesiogram obchodního zástupce.
- P II Síťový graf.
- P III Personální audit vybraného startupu.

## PŘÍLOHA P I: PROFESIOGRAM OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE

| Název pracovní pozice                 | Obchodní zástupce   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Místo výkonu práce</b>             | Sídlo vybraného startupu, v místě obchodních schůzek.   |
| <b>Nadřízenost</b>                    | Přímý nadřízený – obchodní ředitel.   |
| <b>Smluvní vztah</b>                  | Práce na plný úvazek.   |
| <b>Pracovní činnosti</b>              | <p>Obchodní schůzky s novými a stávajícími zákazníky a činnosti s tím spojené (zpracování emailů, příprava podkladů na obchodní schůzku, ukázka produktů).</p> <p>Zpracovávání reportu a jejich prezentace na pravidelných meetingách celého vybraného startupu.</p> <p>Zpracovávání online objednávek, vytváření nabídek pro nové i stávající zákazníky, komunikace se zákazníky (mobilní telefon, email).</p> |
| <b>Zodpovědnost</b>                   | Vysoká, vůči zákazníkům.  |
| <b>Kompetence</b>                     | Počítačová způsobilost, ekonomické povědomí, způsobilost k řízení osobního automobilu.  |
| <b>Vzdělání</b>                       | Minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou.   |
| <b>Jazykové znalosti</b>              | Anglický jazyk výhodou.   |
| <b>Odborná praxe</b>                  | Není nutná, nutný zájem o danou oblast.   |
| <b>Ostatní znalosti či schopnosti</b> | Řidičský průkaz B, znalost balíčku Microsoft Office zejména Word, Excel a PowerPoint.   |
| <b>Osobnostní vlastnosti</b>          | Schopnost zvládat stresové situace, komunikativnost a flexibilita. Neustálá chuť se sebevzdělávat, zájem o trh.   |
| <b>Dostupné vybavení pracoviště</b>   | Kancelář sdílená s dalším obchodním zástupcem, dostupný notebook, mobilní tarif neomezeného volání, možnost zapůjčení služebního auta.  |



# PŘÍLOHA P II: SÍŤOVÝ GRAF



## PŘÍLOHA P III: PERSONÁLNÍ AUDIT VYBRANÉHO STARTUPU

### Otázky ohledně strategie a plánování lidských zdrojů:

|  |     |
|--|-----|
| 1. Má vybraný startup vytvořen podnikatelskou strategií?   | Ano |
| 2. Je v této strategii zakomponováno řízení lidských zdrojů?   | Ne  |
| 3. Znájí strategii manažeři vybraného startupu?  | Ano |
| 4. Má vybraný startup určen cíle?  | Ano |
| 5. Znájí cíle manažeři vybraného startupu?   | Ano |
| 6. Má vybraný startup plán vývoje počtu zaměstnanců?   | Ano |
| 7. Je tento plán zveřejněn zaměstnancům? Byli s ním seznámeni?   | Ano |
| 8. Je řízení lidských zdrojů v organizační struktuře?  | Ne  |
| 9. Jaká je úroveň řízení lidských zdrojů ve vybraném startupu?<br>Na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší. | 4   |

### Otázky ohledně organizačního uspořádání řízení lidských zdrojů:

|   |     |
|---|-----|
| 10. Má vybraný startup osobu určenou, která se stará a zodpovídá za řízení lidských zdrojů?                   | Ne  |
| 11. Jsou ve vybraném startupu popsána pracovní místa?   | Ano |
| 12. Má vybraný startup v plánu pozici personalisty obsadit?   | Ano |
| 13. Jaké je úroveň personální agendy ve vybraném startupu? Na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší. | 3   |

### Otázky ohledně výběru a přijímání nových zaměstnanců:

|  |     |
|--|-----|
| 14. Je vždy určena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců? | Ano |
| 15. Má tady tato osoba dostatečné kompetence?                        | Ne  |
| 16. Má vybraný startup určen postup pro přijímání zaměstnanců?       | Ano |
| 17. Účastní se pohovorů vedoucí zaměstnanci daného oddělení?         | Ano |
| 18. Je ve vybraném startup adaptační program?                        | Ano |

|   |     |
|---|-----|
| 19. Je novému zaměstnanci určen mentor, který se o něj stará?   | Ano |
| 20. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců? Na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší. | 4   |

**Otázky ohledně vzdělávání a rozvoje:**

|   |                          |
|---|--------------------------|
| 21. Je ve vybraném startupu nastavena politika vzdělávání a rozvoje?  | Ano                      |
| 22. Je ve vybraném startupu určena osoba, které je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?                          | Ne                       |
| 23. Podporuje vybraný startup vzdělávání a rozvoj prostřednictvím školení mimo firmu?                         | Ano                      |
| 24. Je ve firmě určen ustálený postup vzdělávání?   | Ne                       |
| 25. Zjišťují se potřeby vzdělávání zaměstnanců?   | Ne                       |
| 26. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních či kurzech, které nejsou povinnými ze zákona? | Je to více než 30 hodin. |
| 27. Jaká je celková úroveň vzdělávání a rozvoje? Na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší.           | 3                        |

**Otázky ohledně pracovního hodnocení:**

|  |     |
|--|-----|
| 28. Je ve vybraném startupu zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?   | Ano |
| 29. Provádí se ve vybraném startupu pravidelné hodnocení zaměstnanců?          | Ano |
| 30. Jsou zaměstnanci chváleni?   | Ano |
| 31. Jsou zaměstnanci dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení? | Ne  |
| 32. Je systém hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?              | Ne  |
| 33. Výsledky z pracovního hodnocení jsou využívány pro:                        |     |

|   |     |
|---|-----|
| povyšování zaměstnanců na vyšší pozice:   | Ne  |
| přemísťování zaměstnanců na jiné pozice:  | Ne  |
| další vzdělávání zaměstnanců:   | Ano |
| zvýšení výkonnosti firmy:   | Ano |
| zvýšení kvality řízení a vedení lidí:   | Ano |
| 34. Jaká se celková úroveň hodnocení zaměstnanců ve vybraném startupu? Na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší. | 4   |

**Otázky ohledně odměňování – mzda:**

|  |     |
|--|-----|
| 35. Má vybraný startup mzdovou politiku?   | Ano |
| 36. Má tuto politiku zveřejněnou?  | Ne  |
| 37. Vychází politika z podnikatelské strategie vybraného startupu?                                     | Ne  |
| 38. Existuje plán na zvýšení mezd ve vybraném startupu?  | Ano |
| 39. Jsou ve vybraném startupu nastaveny prémie a odměny?   | Ano |
| 40. Jaká je úroveň odměňování ve vybraném startupu? Na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší. | 4   |

**Otázky ohledně zaměstnaneckých výhod:**

|   |     |
|---|-----|
| 41. Nabízí vybraný startup zaměstnanecké výhody?  | Ano |
| 42. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování)?   | Ne  |
| 43. Je stanovený zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vybrat zaměstnanecké výhody (systém volitelných výhod)? | Ne  |
| 44. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně jedenkrát za tři roky aktualizovaná?   | Ne  |
| 45. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurenční organizace?   | Ne  |
| 46. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?   | Ano |

|   |   |
|---|---|
| 47. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod ve firmě? Na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší. | 3 |
|---|---|

**Otázky ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci:**

|  |     |
|--|-----|
| 48. Je evidován počet dnů u zaměstnance z důvodu pracovní neschopnosti?  | Ano |
| 49. Dostává top management periodicky zprávy týkající se bezpečnosti ve firmě?   | Ano |
| 50. Jsou evidovány pracovní úrazy?   | Ano |
| 51. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?   | Ano |
| 52. Je určena osoba odpovědná za bezpečnost práce ve vybraném startupu?  | Ano |
| 53. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? Na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší. | 5   |

**Otázky ohledně firemní kultury:**

|   |     |
|---|-----|
| 54. Má vybraný startup určen svého hodnoty, které jsou pro něj důležité?                                | Ano |
| 55. Jsou o těchto hodnotách zaměstnanci dobře informováni?  | Ano |
| 56. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?   | Ano |
| 57. Je ve vybraném startupu vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?          | Ano |
| 58. Adaptují se zaměstnanci dobře na změny?   | Ano |
| 59. Je podporováno vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?  | Ano |
| 60. Jaká je celková úroveň firemní kultury ve firmě? Na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší. | 5   |

## Vyhodnocení

| Hodnocené oblasti vybraného startupu v kontextu řízení lidských zdrojů | Maximální počet bodů | Dosažený počet bodů | Úroveň nízká | Úroveň střední | Úroveň vysoká |
|--|----------------------|---------------------|--------------|----------------|---------------|
| Strategie a plánování lidských zdrojů                                  | 16                   | 12                  |              | X              |               |
| Organizační uspořádání řízení lidských zdrojů                          | 6                    | 4                   |              | X              |               |
| Výběr a přijímání nových zaměstnanců                                   | 12                   | 10                  |              |                | X             |
| Vzdělávání a rozvoj  | 12                   | 6                   |              | X              |               |
| Hodnocení  | 20                   | 12                  |              | X              |               |
| Odměňování   | 10                   | 6                   |              | X              |               |
| Zaměstnanecké výhody   | 12                   | 4                   | X            |                |               |
| Bezpečnost a ochrana zdraví při práci                                  | 10                   | 10                  |              |                | X             |
| Firemní kultura  | 12                   | 12                  |              |                | X             |

Poznámka: každá otázka byla ohodnocena dvěma body, u otázky 26 bylo určeno, že při 20 a více hodin jsou určeny 2 body.