



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracovala: Alena Kulhánková
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice, 2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena KULHÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **E16459**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je popis systému řízení lidských zdrojů a na základě jeho analýzy a s využitím v literatuře popisovaných metod a postupů řízení lidských zdrojů navrhnout jeho případné změny.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod řízení lidských zdrojů;
- 2) popis systému řízení lidských zdrojů;
- 3) návrh případných změn vedoucích k možnému zlepšení řízení lidských zdrojů.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

- Anderson, V. (2004). *Research methods in human resource management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
Byars, L. L., Beaulieu, R. P., & Rue, L. W. (1987). *Human resource management*. Homewood: R. D. Irwin.
Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (29)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 14. února 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 10. 4. 2020

.....
Alena Kulhánková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou především poděkovala panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za hodnotné rady a připomínky, ale hlavně za pomoc, ochotu a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům a celé zkoumané společnosti za pomoc, přístup a možnost provést výzkum.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1.	Řízení lidských zdrojů	4
2.1.1.	Pojetí řízení lidských zdrojů	4
2.1.3.	Úlohy řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.4.	Cíle řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.5.	Strategické řízení lidských zdrojů.....	6
2.2.	Personální činnosti	7
2.2.1.	Analýza pracovních míst.....	7
2.2.2.	Vytváření pracovního místa	7
2.2.3.	Plánování pracovníků.....	8
2.2.4.	Získávání pracovníků	8
2.2.5.	Výběr pracovníků.....	9
2.2.6.	Přijímání a adaptace pracovníků	10
2.2.7.	Hodnocení pracovníků	12
2.2.8.	Odměňování pracovníků	14
2.2.9.	Motivace pracovníků.....	16
2.2.10.	Vzdělávání pracovníků.....	17
2.2.11.	Péče o pracovníky	19
2.1.12.	Personální informační systém.....	20
3	METODIKA PRÁCE	22
3.1.	Cíle práce	22
3.2.	Metodika práce	22
3.2.1	Teoretická část	22
3.2.2	Praktická část	22
4	PRAKTICKÁ ČÁST	24
4.1	Představení podniku.....	24
4.1.1	Poskytované služby.....	24
4.2	Prodejna se sídlem v Jihlavě	26
4.2.1.	Organizační struktura.....	26
4.3.	Personální činnosti	27
4.3.1	Analýza a vytváření pracovního místa.....	27
4.3.2	Plánování pracovníků	28
4.3.3	Získávání pracovníků.....	28
4.3.4	Výběr pracovníků	30

4.3.5	Přijímání a adaptace pracovníků.....	31
4.3.6	Hodnocení a odměňování pracovníků	32
4.3.8	Motivace pracovníků	33
4.3.9	Vzdělávání pracovníků	34
4.3.10	Péče o pracovníky	34
4.3.11	Personální informační systém.....	36
4.3	Dotazníkové šetření	37
4.3.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	37
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	49
5.1	Odměňování a benefity	49
5.2	Kariérní růst	50
5.3	Školení zaměstnanců.....	50
5.4	Uznání za dobře vykonanou práci.....	51
6	ZÁVĚR.....	52
7	SUMMARY.....	54
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	55
9	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH.....	57
10	PŘÍLOHY.....	58

1 ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je považováno za jednu z nejdůležitějších oblastí, která hraje důležitou roli v celkovém strategickém řízení organizace. Jedná se o činnost specifickou v rámci společnosti zabývající se řízením lidského kapitálu neboli zaměstnanců. Ti jsou chápáni jako bohatství celého podniku, proto je nutné do lidského kapitálu investovat. Firmy, které mají spokojené a motivované pracovníky, kteří dosahují cílů organizace a personální strategie, mohou mít značnou konkurenční výhodu. Organizace by tedy měla o své zaměstnance pečovat, efektivně je řídit, a především jim vytvářet hodnotné pracovní podmínky.

Cílem této bakalářské práce je popis systému řízení lidských zdrojů a na základě jeho analýzy a s využitím v literatuře popisovaných metod a postupů řízení lidských zdrojů navrhnout jeho případné změny. Tato oblast bude zkoumána ve firmě XY, zabývající se prodejem sportovního zboží.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou část a praktickou část. První část se zabývá vysvětlením pojmu řízení lidských zdrojů, jeho hlavní úkoly, cíle a strategické řízení. Dále jsou zde krátce vysvětleny jednotlivé personální činnosti. Tato část je vypracována na základě podpory odborné literatury, zabývající se řízením lidských zdrojů.

V druhé části je krátce charakterizován podnik, na kterém byl zhotoven daný výzkum. Je zde stručně popsán předmět podnikání, organizační struktura, vznik a vývoj společnosti. V další části jsou zhodnoceny jednotlivé personální činnosti, které budou vypracovány na základě získaných údajů z rozhovorů s vedením firmy a dalšími zaměstnanci. Na závěr je v praktické části uvedeno dotazníkové šetření, které je zaměřeno na vztahy, spokojenost, motivaci pracovníků a jiné. Následuje zhodnocení celého dotazníkového šetření a na základě něj navrhnout případné změny.

2 Literární rešerše

2.1. Řízení lidských zdrojů

2.1.1. Pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co se pojí s řízením lidí a jejich zaměstnáváním v organizaci neboli jinak řečeno, jedná se o integrovaný, strategický a ucelený postoj k zaměstnávání. Činnosti, které zahrnuje, se týkají rozvoje firmy, její společenské odpovědnosti a péče o lidské zdroje, jako je například plánování či získávání lidských zdrojů. (Armstrong & Taylor, 2015)

Řízení lidských zdrojů lze nazvat jádrem řízení instituce. Stává se její nejdůležitější složkou a dále velmi důležitou úlohou pro všechny manažery. Personální práce představuje řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci, kde tímto postavením se vyjadřuje významnost člověka a jeho lidské pracovní síly jako nejvíce důležitý výrobní vstup a pohon činnosti organizace. Koncepce řízení lidských zdrojů se od koncepce personálního řízení liší například strategickým přístupem nejen k personální práci, ale ke všem personálním činnostem, dále orientací na vnější faktory, které se týkají fungování a pronikání pracovní síly instituce a také tím, že personální práce se stává součástí všech vedoucích zaměstnanců každodenní práci. (Koubek, 2015)

Úkolem personalistiky, je zabezpečit dostatečné množství schopných a motivovaných pracovníků, díky kterým organizace bude dosahovat stanovených strategických cílů a očekávaných výkonů. K naplnění tohoto úkolu slouží právě jednotlivé personální činnosti, jejichž chod zabezpečují hlavně manažeři neboli vedoucí pracovníci. Ve větších organizacích, tedy v organizacích s větším počtem zaměstnanců, je podpora personálních činností tvořena obvykle pomocí personálního útvaru, nebo také poskytovatelů personálních služeb, tzv. outsourcingu. (Šikýř, 2016)

Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii, která nám říká, jakým způsobem má být s lidmi zacházeno v práci, což dokazuje i řada teorií, které se týkají chování lidí a jejich řízení v souladu s morálními hodnotami. (Armstrong, 2006)

2.1.3. Úlohy řízení lidských zdrojů

Nejdůležitějším úkolem řízení lidských zdrojů je to, aby tyto zdroje zajistily výkonnost podniku. Firma může této výkonnosti dosáhnout tak, že bude správně využívat a neustále zlepšovat své zdroje, které má k dispozici. (Koubek, 2006)

Další z úkolů řízení lidských zdrojů je vytvářet dynamický soulad mezi množstvím a složením pracovních míst a množstvím a složením pracovníků v podniku a to tak, aby pracovní schopnosti zaměstnance, v co maximální míře odpovídaly veškerým požadavkům pracovního místa, na který byl zaměstnanec zařazen a aby zaměstnanec byl schopen s předstihem reagovat na proces rozvoje svých pracovních zkušeností v rámci proměnlivých požadavků pracovních míst.

Mezi další úkoly můžeme zařadit také optimální využívání pracovní síly v rámci celého podniku, efektivní vedení lidí, formování týmů či zdravé mezilidské vztahy. (Koubek, Hüttlová & Hrabětová, 1995)

2.1.4. Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007) mezi hlavní cíle patří:

- Podpora dosažení strategických cílů podniku, použitím a vytvářením strategických lidských zdrojů, které budou v souladu se strategickým řízením lidských zdrojů.
- Snažit se vytvářet pozitivní pracovní vztahy a vyvolávat vzájemnou důvěru mezi zaměstnancem a managementem.
- Zajistit podniku kvalifikované, oddané a talentované pracovníky.
- Podporovat rozvoj kultury, která je zaměřená na docílení vysokého výkonu.
- Napomáhat k uplatňování etického vztahu k řízení lidí.

Řízení lidských zdrojů má za úkol mimo zajištění kvantitativní stránky jako je počet, věková struktura či kvalifikace, také zajistit stránku kvalitativní, kam spadá například motivace, výkonnost, tvořivost a jiné. (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001)

2.1.5. Strategické řízení lidských zdrojů

Pojmy strategie řízení lidských zdrojů a strategické řízení lidských zdrojů nebo také jinak řečeno personální strategie jsou si velmi podobné, avšak určitý rozdíl mezi nimi je.

Strategie řízení lidských zdrojů, je směr, který nám ukazuje cestu organizace ve spolupráci ke svému okolí. Pojem nám definuje strategické záměry či přidělování lidských zdrojů k potřebám nebo příležitostem. Sděluje, co podnik hodlá udělat v případě různých stránek politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Tato strategie, se vyjadřuje v rámci strategických cílů, je definována a prováděna pomocí strategických plánů, v průběhu strategického řízení.

Strategické řízení lidských zdrojů je soubor činností a procesů, kde se formulují oblasti, které tvoří danou strategii lidských zdrojů. Tedy výsledkem strategického řízení lidských zdrojů je vymezení a naplňování personální strategie podniku. Hlavní náplní je, aby společnost měla motivované a způsobilé pracovníky a aby byly cíle podniku v souladu se zákony a etickými principy. (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015)

Strategické řízení těchto zdrojů musí jako první řešit například otázky, týkající se předností a nedostatků organizace, jakých cílů organizace chce dosáhnout a jak vůbec organizace chce těchto cílů dosáhnout, nebo také, jakými vnějšími či vnitřními faktory se organizace musí zabývat a čelit jim.

Z těchto otázek logicky plynou další, kterými se strategické řízení lidských zdrojů musí zabývat. Příkladem mohou být dotazy týkající se míry souladu mezi pracovníky a pracovními místy, které chce organizace dosáhnout v budoucnosti či jaká je nyní současná míra tohoto souladu.

Aby bylo možné na tyto otázky spolehlivě odpovědět, musí se firma zabývat nejen vnitřními podmínkami organizace, ale hlavně podmínkami vnějšími, neboť ty udávají mantinely, ve kterých se pohybují strategické úvahy. (Mohelská, Rošický & Šabatová, 2003)

2.2. Personální činnosti

2.2.1. Analýza pracovních míst

Tuto část lze považovat za nejdůležitější, neboť kvalita tohoto okruhu vypovídá o efektivním vykonávání dalších personálních činností. Analýza pracovních míst nám tedy dává představu, týkající se pracovního místa a tím zároveň vytváří i představu o zaměstnanci, který bude na daném pracovním místě pracovat. V rámci této fáze tedy dochází k zabezpečení, zanesení, uchování a analyzování údajů o metodách, ručení, úkolech či vazbách na jiná pracovní místa nebo podmínkách a dalších spojení pracovních míst, za nichž práci pracovník provádí. Tedy výsledkem analýzy je popis pracovního místa. To můžeme definovat jako místo jedince v podniku. (Koubek, 1995)

Analýza pracovního místa je dána dvěma kroky:

- Popisem pracovního místa – získáváme zde údaje, jak a co dělat a také proč to je na určitém místě právě nezbytné vykonat.
- Hodnocením pracovního místa – zde hodnotíme znalosti, které byly nutné k určení smyslu daného místa. V rámci hodnocení pracovního místa se dedukuje o mzdovém ocenění a také o zařazení daného pracovního místa do systému odměňování (Stýblo, 1993)

2.2.2. Vytváření pracovního místa

Personální činnost vytváření pracovního místa můžeme definovat jako proces, který nám popisuje pracovní úkoly a s ním související pravomoci, odpovědnosti, povinnosti či podmínky a požadavky, které se vztahují k vykonávané práci a dále jejich uskupení do pracovních míst. (Šikýř, 2016)

Podle Armstronga a Taylora (2015), máme 3 charakteristiky pracovního místa:

- Obsah práce – určuje nám povahu a počet pracovních míst, které pracovník musí plnit, nebo také povahu a počet určených pracovních povinností, které pracovník musí zvládnout, aby byl splněný stanovený pracovní úkol.
- Autonomie práce – ta nám říká, množství odpovědností a pravomocí, kterými může pracovník svobodně nakládat a rozhodovat, pokud se

však jedná o dosahování určených výsledků v rámci práce, která byla tomuto pracovníkovi svěřena.

- Pracovní vztahy – jedná se o vztahy tvořené mezi pracovníkem, spolupracovníky a nadřízeným.

2.2.3. Plánování pracovníků

Ať už je složení personálního plánu v každé organizaci jakékoliv, musí si každý podnik položit následující dvě otázky:

1. Jak velkou bude mít podnik potřebu zaměstnanců v budoucnu?
2. Jaké kroky musí podnik uskutečnit, aby zajistil potřebný počet pracovníků?

V personálním plánu jsou odpovědi na tyto dvě otázky rozvinuty tak, aby veškeré podnikové jednoty přesvědčily o nevyhnutelném zamýšlení personálních nákladů a přesvědčily se, že se vyplatí. (Hájek & Vítek, 1991)

Podle Koubka (2015), plánování lidských zdrojů neboli plánování pracovníků, je určené k uskutečnění cílů podniku tím, že určuje cíle, předpovídá vývoj a uskutečňuje kroky, které směřují k nynějšímu a nadějnému zabezpečení úkolů podniku, odpovídající pracovní silou. Přesněji můžeme říci, že se snaží o to, aby společnost měla nejenom v přítomnosti, ale hlavně v budoucnu pracovní síly.

2.2.4. Získávání pracovníků

Zaměstnance získáváme jednak z vnitřních zdrojů a jednak z externích zdrojů. Co se týká vnitřních zdrojů, vybíráme pracovníky ze skupiny uvnitř vlastní organizace. Chceme-li úspěšně vybrat zaměstnance ze skupiny vlastní organizace, je zapotřebí, abychom k dispozici měli veškeré jejich aktuální informace, tedy jak a co tito zaměstnanci dělali. Základem těchto informací jsou uspořádaně vedené údaje o vyhodnocování. Styl, kterým je tento systém uplatňován a navrhován, bude jednoznačně hrát důležitou roli při rozpoznávání schopností.

Náborářský prvek právě tyto dva uvedené způsoby výběru odlišuje. Neboť právě tento nábor je spojen s obrovským množstvím práce, která je zapotřebí, aby bylo přilákáno velké množství vhodných kandidátů a naopak, aby byli odrazeni ti, o niž není zájem. Co se týká výběru z externích zdrojů, pomocníkem nám může být dobré jméno zaměstnavatele či dobře vypracované materiály, které slouží ke kontaktu s veřejností. (Ludlow & Panton, 1995)

Nejdůležitější součástí získávání pracovníků je komunikace, která je mezi případnými kandidáty o zaměstnání neboli ty, kteří nabízejí práci a mezi zaměstnavatelem, který práci poptává.

Získávání pracovníků má modelový postup, který zahrnuje:

- V rámci získávání zaměstnanců, identifikovat zdroje.
- Určit metody, podle kterých získáváme pracovníky.
- Stanovit dokumenty, které budou požadovány od případných kandidátů o zaměstnání.
- Určit požadavky, které budou kladeny na zaměstnance.
- Definovat a publikovat nabídky zaměstnání.
- Určit předběžný výběr vyhovujících kandidátů o zaměstnání.
- Posoudit možnosti volby obsazení pracovního místa, které je nyní uvolněno. (Šikýř, 2016)

2.2.5. Výběr pracovníků

Proč se výběr pracovníků dělá a proč na něj podnik klade značně vysoký důraz je proto, aby podnik nepřijímal lidi a nezkoušel, zda se tito pracovníci osvědčí či nikoliv. Hlavním cílem je zmírnit riziko nevhodného přijímání kandidátů. Tím se šetří peníze i čas organizace, která nové zaměstnance vybírá. (Stýblo, 1993)

Výběr pracovníků hraje důležitou roli pro budoucí úspěch kterékoliv organizace. Dobrý podnik bude přikládat pro výběr nejvhodnějšího kandidáta na uvolněné pracovní místo nejvyšší důležitost. Bude výběru věnovat hodně času a zeptá se i na názor ostatních. Když to bude nutné, může podnik také použít psychometrické testy. (Freemantle, 1996)

Výběr zaměstnanců se provádí v rámci metod, které zkoumají specifický postup, a také posuzuje, zda je uchazeč způsobilý, pro dané zaměstnání. Mezi nejvíce používané metody patří:

- Hodnocení životopisu – jde o metodu, kterou lze použít jako přípravný výběr vhodných kandidátů, a také jako výběr nejvhodnějšího kandidáta, ucházející se o zaměstnání. Hodnocení životopisu je tedy přípravnou fází pro výběrový pohovor.
- Výběrový pohovor – jedná se o osobní setkání mezi odpovědnými reprezentanty zaměstnavatele jako je například personalista či manažer, s vyhovujícími uchazeči o zaměstnání. Výběrový pohovor má postup, který zahrnuje úvod, představení zaměstnavatele, představení uchazeče, otázky, odpovědi a závěr.
- Testování uchazečů o zaměstnání – zahrnuje test inteligence, test osobnosti a test schopností. Vykonání a vyhodnocení těchto testů vždy provedeme zkušeným a kvalifikovaným psychologem.
- Assessment centre – je to metoda, kterou můžeme použít pro hodnocení, výběr i vzdělávání zaměstnanců. Umožňuje nám, kompletně odhadnout pracovní výkon a rozvíjející se potenciál pracovníka. Je to metoda, která zkoumá chování kandidátů, a to jak při individuálním, tak skupinovém řešení případových studií a modelových úloh.
- Zkoumání referencí – jsou to reference, které získáváme od osob, kteří uchazeče znají například ze školy, z osobního života či zaměstnání. (Šikýř, 2016)

2.2.6. Přijímání a adaptace pracovníků

Jedná se o personální činnost, která zahrnuje administrativní a právní náležitosti, které souvisejí s nástupem nového pracovníka a jeho uvedení na pracoviště. Avšak nejvíce důležitou náležitostí přijímání nového zaměstnance, je připravit a podepsat pracovní smlouvu. (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015)

Pracovní smlouva musí být písemná a musí obsahovat tyto náležitosti:

- Dílna, adresa, obec a místo, kde bude práce vykonávána. Kde pracovník bude vykonávat svoji práci. Může být sděleno buď jedno místo nebo více míst, jestliže má jeho zaměstnavatel více svých pracovišť.

- Den nástupu, kdy do zaměstnání nový pracovník nastupuje. Je to den, kdy vzniká pracovní poměr mezi pracovníkem a zaměstnavatelem.
- A poslední náležitost, která by měla být v pracovní smlouvě uvedena, je druh práce. Neboli funkce, na kterou zaměstnavatel nového pracovníka přijal, přičemž se definuje náplň práce. (Tomšík & Duda, 2011)

Přijímání nových pracovníků zahrnuje následující úkoly:

- 1) Seznámit nového pracovníka s firmou, pracovištěm a s vedením firmy.
- 2) Seznámit pracovníka s požárními směrnicemi, s pravidly ochrany zdraví v rámci práce a bezpečnosti a se základní legislativou, která ve firmě funguje.
- 3) Postarat se o optimalizaci, která souvisí s novým nástupem pracovníka a také co se týká adaptace nového zaměstnance.
- 4) Dále je to realizace a zabezpečení veškerých procedur, které souvisejí s nástupem nového zaměstnance (Barták, 2011)

Přijímání pracovníků souvisí s uzavřením pracovněprávního vztahu s novým pracovníkem. V souvislosti se zákoníkem práce, zaměstnavatel může jakožto právnická nebo fyzická osoba zajistit výkon závislé práce, obsadit nově uvolněné či vytvořené pracovní místo pracovníkem neboli fyzickou osobou, a to v základním pracovněprávním vztahu.

Co se týká adaptace, je chápána jako postup nového pracovníka, který se aktivně přizpůsobuje pracovním a životním podmínkám. Proces adaptace se vyjadřuje ve 4 krocích:

- 1) Přípravná fáze – tato fáze zahrnuje čas, který je před změnou pracovních a životních podmínek. Příkladem může být nespokojenost pracovníka na nynějším pracovišti.
- 2) Fáze globální orientace – tato fáze začíná v době, kdy začínají působit nové podmínky, například na nové pracoviště, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s novými podmínkami.
- 3) Fáze uvědomělé orientace – kdy člověk začíná uvědoměle přeměňovat svůj postoj k podmínkám života, které již byly změněny a kdy je člověk schopen

zcela využít svůj vnitřní potenciál k tomu, aby byl schopen zvládnout změny. Výsledkem je potom fáze číslo 4.

- 4) Fáze vstoupit se do podmínek nových, tedy nového systému, popřípadě opustit a rezignovat vůči novým podmínkám v souvislosti s tím, že předchozí fáze nebyly zvládnuty. (Horálíková, 2004)

Základem při adaptaci pracovníka je míra adaptability a flexibility. Jedná se o to, jak člověk umí vyvolávat změny a jak těmto vyvolaným změnám se umí aktivně přizpůsobovat. Přispět k tomu, aby firma zvýšila svoji vnitřní flexibilitu, musí organizace především přijímat a vybírat lidi, které mají dostatečné kreativní schopnosti, sledovat a plánovat rozvoj zaměstnanců, zabezpečit, aby na pracovišti byla atmosféra výměny informací, vzájemné otevřenosti, nápadů a tak dále. (Stýblo, 1993)

2.2.7. Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců se považuje za nástroj, který řídí pracovní výkony pracovníků. Manažerům umožňuje usměrňovat, kontrolovat a podceňovat pracovníky v procesu dosahování požadovaného výkonu pracovního, vykonávání dohodnuté práce a naplňovat strategické cíle podniku. (Šikýř, 2016)

V praxi podnikové je zde hovořeno o tzv. neformálním hodnocení zaměstnanců a formulovaném postupu hodnocení pracovníků. Hodnocení neformální je součástí života běžného a komunikace pracovníků v podniku. Je to ovlivňováno situacemi, se kterými se pracovníci setkávají při naplňování pracovních úkolů. Odborná literatura uvádí nejčastější tři kritéria při hodnocení zaměstnanců, a to množství práce, kvalita práce, pracovní chování a jednání. (Mužík & Krpálek, 2017)

Neformální hodnocení používáme při posuzování a zkoumání pracovního výkonu pracovníka v průběhu daného období. Formální hodnocení používáme při posuzování a zkoumání pracovního výkonu pracovníka za dané konkrétní období, kdy manažer pojednává a informuje pracovníka s dosaženými schopnostmi, pracovním výkonem, motivací a s podmínkami. Uskutečňuje se formou tzv. hodnotícího rozhovoru. (Šikýř, 2016)

Tato personální činnost má cca 9 fází, které dále můžeme rozdělit na tři časové období:

a) Přípravné fáze:

1. Stanovení a rozpoznání předmětů hodnocení, zásad a pravidel, vytvoření formulářů, které se používají k hodnocení, či postupy hodnocení.
2. Analyzovat pracovní místa, specifikace či revize již existujícího popisu pracovního místa.
3. Definovat kritéria výkonu, jejich výběr a hodnocení, výběr metody hodnocení a stupnice pro rozlišení různého stupně pracovního výkonu, stanovení předpisu pracovního výkonu, stanovení konkrétního období pro nalezení informací o výkonu práce.
4. Informovat zaměstnance o hodnocení, které se připravuje, jeho účelu, informovat hlavně o kritériích hodnocení a stupních pracovního výkonu, tedy jaký výkon se od pracovníků očekává.

b) Období, kdy získáváme informace a podklady:

5. Informace, které získáme například bádáním výsledků práce jednotlivých pracovníků či jejich pozorováním při výkonu práce.
6. Zajištění dokumentace o výkonu práce. Tato fáze je považována za nejdůležitější, neboť k záznamům v této dokumentaci se můžeme kdykoliv vrátit a získat tak informace z minulosti.

c) Fáze vyhodnocování informací o výkonu práce:

7. Vyhodnocování pracovního chování, schopností, pracovních výsledků a dalších podobných vlastností zaměstnance, které se musejí dělat dle standardního postupu.
8. Diskuse s hodnoceným zaměstnancem o rozhodnutích či výsledcích hodnocení a z nich možné cesty či postupy řešení daného problému, které však souvisejí s výkonem práce.
9. Poslední fáze, kdy je pracovník pozorován při výkonu práce a následně bádání o efektivnosti hodnocení. (Koubek, 2015)

Cílem hodnocení zaměstnanců je:

- Ukázat, zda se zaměstnanec hodí na daný úkol či jiný úkol.
- Sjednat se zaměstnancem, jak by mohl přispět k vlastnímu rozvoji.
- Ukázat, jak zaměstnanec sám hodnotí svou současnou práci a svůj pozdější rozvoj.
- Sdělit zaměstnanci, že jeho výkony a schopnosti budou hodnoceny a oceněny.
- Sdělit možnosti rozvoje zaměstnance.
- Stanovit, jaká opatření budou nezbytná k tomu, aby byl zvýšen výkon při naplňování nynějších úkolů. (Hájek & Víttek, 1991)

2.2.8. Odměňování pracovníků

Finanční odměňování naplňuje řadu funkcí motivačních. Hlavním úkolem je udržet a získat kvalitní zaměstnance, motivovat je nejen k růstu produktivity či výkonu, ale také zajistit vnitřní spravedlnosti v průběhu činnosti odměňování. To znamená vytvářet takovou strukturu mezd, která bude odpovídat náročnosti, odpovědnosti a přínosu individuálních pracovních míst a také osobním výsledkům individuálních pracovníků, což je i tak v podniku vnímáno. Ovšem odměňování by nemělo být v rozporu s rozpočtovými možnostmi podniku či s nákladovou konkurenceschopností. (Urban, 2017)

Strategie odměňování je možnost pro uplatňování a navrhování systému odměňování, a to za účelem dosáhnout hlavních cílů, které jsou tři, a to konkurenceschopnost, výkonnost a spravedlnost. Strategie odměňování nám dává odpovědi na dvě otázky. První otázka je, co máme udělat, aby postupy a politiky odměňování plnily účel odměňování? Druhá otázka zní, jak to plánujeme udělat? Tedy strategie odměňování nám říká, co chce podnik dělat v budoucnosti, aby zabezpečil uplatňování a vytváření takových postupů a politik odměňování, které v budoucnu budou podporovat naplňování cílů podniku a budou zainteresovaným stranám uspokojovat jejich potřeby. (Armstrong & Taylor, 2015)

Účelem využívání mzdových forem je vybrat nejlepší variantu spojenou s náklady práce a také ohodnotit výsledky práce zaměstnance s aspektem k činitelům, které jsou pro konkrétní práci důležité. Mezi více důležité mzdové formy patří:

- 1) Časová mzda – odměňování zde zpravidla vychází z hodinové, měsíční či denní sazby.
- 2) Úkolová mzda – používá se nejvíce v dělnických profesích. Pracovník je placen danou částkou za každý útvar práce, kterou provede. Je uplatňována nejen individuálně, ale také při odměňování pracovních skupin.
- 3) Podílová neboli provizní mzda – tato mzda se používá v obchodních činnostech. Tedy při odměňování zprostředkovatelů nebo dealerů. Používá se i v některých službách.
- 4) Dodatkové mzdové formy – jsou vázány na skupinový, individuální či celopodnikový výkon. Jsou buď jednorázové, nebo se také mohou periodicky opakovat. (Barták, 2011)

Odměňování zaměstnanců je velmi komplikovaná a nejasná záležitost, na kterou je soustředěna nejen pozornost zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů. Z toho důvodu často bývají vyvolány spory. Proto efektivní a oboustranně přijatelný systém odměňování je velmi důležitým faktorem pro vytváření dobrých vztahů v organizaci. Tradiční odměnou je plat nebo mzda či jiné peněžní formy odměny, které jsou zaměstnanci poskytovány jako kompenzace za pracovní výkon. Avšak moderní personalistika nám přináší a chápe odměňování spíše šířeji a zařazuje zde:

- Zaměstnanecké výhody – jsou spíše nepeněžní, kdy jsou zaměstnanci poskytovány bez pohledu na jeho výkon práce. Příkladem mohou být placená dovolená, zlevněné stravování, možnost využívat podnikový telefon, automobil, a to i pro soukromé účely a tak dále.
- Přátelské a dobré vztahy na pracovišti.
- Povýšení zaměstnance.
- Zajištění lepších pracovních podmínek – příkladem může být přidělení počítače či samostatné kanceláře.
- Zajímavá a rozmanitá práce.

- A další benefity organizace. (Koubek, 1996)

K zásadní změně došlo v odměňování v roce 1992. Skoro veškeré mzdové předpisy, které byly platné byly zrušeny a nahradily se zákonem o platu a zákonem o mzdě. Zákonem o mzdě se řídí jednak podniky čili právnické osoby, kteří občany zaměstnávají ve vztazích pracovně právních a jednak občané, kteří zaměstnávají jiné občany a mají oprávnění podnikat. (Horalíková, 2004)

2.2.9. Motivace pracovníků

Úspěšní zaměstnanci jsou jednak mnohem spokojenější a jednak mnohem více motivovanější. To, co je k motivaci vede, je to, že jsou na svou práci pyšní. Společně s tím také roste jejich důvěra nebo sebedůvěra v rámci svých pracovních schopností, což přispívá k tomu, že vyhledávají a jsou ochotni přijímat náročnější úkoly. Z tohoto důvodu jsou ochotni také přijímat vyšší odpovědnost či pracovat samostatněji. Avšak jejich motivace roste také proto, že mohou získat v rámci své úspěšnosti i vyšší finanční ohodnocení. Podnik, který by chtěl zvýšit svým zaměstnancům motivaci, by se měl především zamyslet právě nad tím, jak svým pracovníkům posílit pracovní úspěšnost. (Urban, 2017)

Motivace je směr a síla faktorů a chování, které lidi ovlivňují k tomu, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou daleko více motivovaní, když vidí, že jejich úsilí vede k dosažení stanoveného cíle či hodnotné odměny, a to takové, která uspokojí jejich přání a potřeby. Motivace je spojena s vnitřními faktory, které podněcují činnost a s vnějšími faktory, které působí jako podněty k jednání. Jak popisuje Arnold (1991), máme tři složky motivace, a to směr, který určuje, co se snaží člověk dělat, dále úsilí, které zobrazuje, jak těžce se člověk snaží a poslední složkou je vytrvalost, tedy jak dlouho se člověk snaží dál. (Armstrong & Taylor, 2017)

Podle Koubka (2015) je nejčastěji motivační přístup založen na:

- 1) Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace – tato teorie se zabývá příčinami nespokojenosti a spokojenosti s prací a tvrdí, že nespokojenost a spokojenost nejsou přímé protiklady, ale jedná se o dva odlišné nezávislé faktory.

Charakteristiky, které souvisejí s prací a můžeme je považovat za faktory spokojenosti zaměstnanců, nazýváme motivátory. Naopak charakteristiky, které souvisejí s prací a jsou faktory nespokojenosti, nazýváme hygienické faktory. Pokud se motivátory zařadí do práce a pracovních úkolů, je možné, že se zvýší a s velkou pravděpodobností se zvýší motivace, přičemž hygienické faktory naopak mohou snížit či udržet motivaci, avšak nikoliv zvýšit ji.

- 2) Hackamově a Oldhamově modelu charakteristiky práce – tato metoda představuje souhrnný obraz motivačního postoje, v rámci vytváření pracovních míst a pracovních úkolů. Autoři tohoto modelu došli k tomu, že dané hlavní charakteristiky práce určují právě její potenciál motivační. Proces spočívá v tom, že na základě těchto hlavních charakteristik práce, zaměstnanci zažívají duševní stavy, které směřují k pracovním výsledkům. A právě tyto duševní stavy mohou vést k tomu, že se motivace zvýší,lepší se kvalitativní a kvantitativní stránky pracovního výkonu. Dále také vedou k větší míře spokojenosti zaměstnanců s prací a také pozitivně působí i úroveň fluktuace a absence.
- 3) Teorie sociotechnických systémů – jedná se o jiný typ motivačního přístupu a vychází právě z toho, že hodně práce je prováděno skupinami zaměstnanců, kteří působí vzájemně na sebe, nikoliv jedincem. V tomto případě, je výhodnější pro podnik používat tzv. sociotechnický přístup při tvoření pracovních úkolů. To znamená, že při tvorbě skupiny pracovních míst a pracovních úkolů se ukazuje snaha o vyrovnání tří subsystémů podniku:
 - a. Sociální subsystém, jako jsou pracovníci.
 - b. Technický subsystém, jako jsou technika, znalosti nebo nástroje.
 - c. Subsystém prostředí, jako je prostředí podniku.

2.2.10. Vzdělávání pracovníků

V současné společnosti se nároky na dovednosti a znalosti člověka stále mění a k tomu, aby člověk byl zaměstnaný a fungoval jako pracovní síla, měl by své dovednosti a znalosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Formování a vzdělávání pracovních

schopností v nynější společnosti se stává procesem celoživotním. Hlavní zákon podnikání a prosperita každého podniku je připravenost na případné změny a flexibilita. Avšak flexibilitu v podniku vytvářejí flexibilní zaměstnanci, jsou-li na změnu připraveni a zároveň tuto změnu akceptují či ji dokonce podporují. Proto pracovní schopnosti zaměstnanců a jejich formování se stává hodně důležitou misí personální práce v každé organizaci. (Koubek, 2015)

Vzdělávání tedy organizaci zajišťuje to, aby zaměstnanci dosahovali takových dovedností a znalostí, které jsou potřebné k tomu, aby uspokojivě plnili svou práci, a to nejen nyní, ale také do budoucna. Oživuje jejich technologické a technické znalosti, v rámci technického rozvoje, čímž se jejich spokojenost a také vazba na organizaci zvyšuje. (Koubek, 1996)

Lidé v podniku se mohou učit jednak samostatně, ale také od lidí ostatních, jako například od spolupracovníků či svých nadřízených. Zaměstnanci se převážně učí tím, když aktivně sami něco provádějí, jako například učí se ze svých zkušeností, než aby se učili v rámci poučení nebo výkladu čili pasivně něco vstřebávali. (Armstrong & Taylor, 2015)

Podle Šikýře (2016) odborné vzdělávání pracovníků v podniku obvykle zahrnuje:

- Zaškolení neboli orientace a adaptace – zaměstnanec nastupující nově do podniku na dané pracovní místo či přechází na jiné místo, by si měl osvojit dovednosti, schopnosti a znalosti k vykonání dané práce. Tedy příkladem může být personalista, který musí umět pracovat v organizaci s informačním personálním systémem.
- Doškolení neboli prohlubování kvalifikace – zaměstnanec si postupně osvojuje nové dovednosti, schopnosti a znalosti v rámci měnících se požadavků současné práce proto, aby mohl práci nadále vykonávat úspěšně. Například personalista se postupně obeznámí se změnami v pracovněprávním předpisu.
- Přeshkolení neboli rekvalifikace – zaměstnanec se musí seznámit s novými dovednostmi, schopnostmi a znalostmi, aby mohl úspěšně vykonávat jinou práci než současnou. Příkladem může být propuštění

zaměstnanec z nadbytečnosti, kterého motivuje případná rekvalifikace ve sféře mzdového účetnictví a tím zahájit svou vlastní podnikatelskou činnost.

- Rozvoj neboli rozšiřování rekvalifikace – zaměstnanec se hlouběji seznamuje s novými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi více než požadavky stanovují v rámci své nynější práce, za účelem zvýšení své uplatnitelnosti v podniku a také mimo něj. Například personalista si doplní své dosažené vzdělání za účelem funkčního postupu či odborného rozvoje v podniku.

Aktivity podporující vzdělávání musejí pro nové zaměstnance zajistit, aby se dobře zorientovali ve firmě, získali sebedůvěru, že vykonávají svoji práci dobře, zapadli mezi své nové spolupracovníky, porozuměli veškerým aspektům práce, kterou budou vykonávat a byli schopni ji zvládnout a také aby tento celkový proces proběhl co nejrychleji a hladce. (Koubek, 2007)

2.2.11. Péče o pracovníky

Organizace mají na vědomí, že ten, kdo do společnosti přináší nové poznatky a nápady a vytvářejí zdroj podniku, jsou právě zaměstnanci. Z toho důvodu, se podniky mnohem více zaměřují právě na péči o své pracovníky, poskytují a zajišťují řadu sociálních výhod či personálního rozvoje. Tudíž se tato personální činnost stává kritériem srovnávacím, potenciálních a současných pracovníků pro porovnání organizace s jinými organizacemi. (Tomšík & Duda, 2011)

Podle Kahla a Stýbla (1994) je tato personální činnost velmi široká. Mezi nejvíce důležité a nejčastější patří:

- 1) Pracovní prostředí – jako první můžeme uvést péči o vyhovující pracovní prostředí. Největší pozornost by měla být věnována převážně rizikovým pracovištům a s ním související problematika zdraví v rámci škodlivého prostředí.

- 2) Zdravotní péče závodní – přijatelné podmínky práce zde souvisí úzce se spoluprací útvaru personálního, a to v okruhu zajištění zdravotní preventivní závodní péče.
- 3) Ochrana zdraví a bezpečnosti při práci – vyplývá z odpovědnosti zaměstnavatele za ochranu zdraví a bezpečnost při práci pracovníků.
- 4) Zabezpečení hygienických potřeb.
- 5) Závodní stravování.
- 6) Doprava do zaměstnání a tak dále.

V podstatě univerzální a jednoznačná definice péče o zaměstnance neexistuje. Avšak péči o zaměstnance je možné zařadit do tří bodů:

- a) Povinná péče – která je dána předpisy, kolektivními smlouvami či zákony.
- b) Smluvní péče – která je dána smlouvami kolektivními uzavřenými na stupni podniku.
- c) Dobrovolná péče – která je projevem personální politiky v rámci zaměstnavatele, projevem o získání výhod konkurenčních na trhu práce. (Koubek, 2015)

Účelná péče o pracovníky je ekonomickou i zákonnou povinností a nutností. Pracovní podmínky, které jsou pro zaměstnance příznivé, ovlivňují pozitivně motivaci, spokojenost, schopnosti, zdraví, chování i výsledky práce zaměstnanců a jsou tak dobrým předpokladem k tomu, aby zaměstnanci dosahovali a vykonávali požadovaný výkon. Současně lze říci, že atraktivnost práce se zvyšuje, čímž takže vylepšují pověst zaměstnavatele. (Šikýř, 2016)

2.1.12. Personální informační systém

Aby bylo možné provádět veškeré nutné analýzy, co se týká podnikových pracovních sil a také výsledků jejich práce, je nutné získat detailní, věrohodné a aktuální informace, což je nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů v dané organizaci. Tento proces zahrnuje většinou nejen všední údaje o každém zaměstnanci, ale i informace, které jsou získané v rámci různých šetření mezi pracovníky organizace. (Koubek, 1995)

Tato oblast zahrnuje čím dál více moderních komunikačních a informačních technologií. Jak bylo zmíněno, tato personální činnost zahrnuje uchovávání, zpracovávání, zjišťování a analyzování dat, které se týkají zaměstnanců, mezd, práce a jiných faktorů, které ovlivňují fungování a formování pracovní síly. Tyto systémy jsou dále schopny poskytnout příslušným příjemcům jako jsou zaměstnanci či vedoucí pracovníci, úřadům práce a tak dále odpovídající informace. Aktualizují a uchovávají veškeré potřebné osobní podklady pracovníků. Personální informační systém pomáhá organizacím rychleji a efektivněji zpracovat informace a data, která dále může různorodě využívat i při dalších jiných personálních činnostech. (Mužik & Krpálek, 2017)

Personální informační systém a jeho nedílná součást je také soubor postupů, který se používá k aktualizaci, získávání, analýze a zpracování informací, tedy jakým ukazatelem a metodou se daná organizace řídí. Informace, dokumenty a data vstupují do systému průběžně a také se průběžně aktualizují a jejich aktualizace neboli datum se eviduje. Systém obsahuje nejen údaje, ale také i různé dokumenty. Příkladem jsou profily rolí, požadavky na schopnosti zaměstnanců, specifikace místa pracovního, výsledky hodnocení a jiné.

Shrnutím o personálním informačním systému je to, že se jedná o systém, který představuje uspořádaný počítačový systém zahrnující uchovávání, poskytování, zajišťování a zpracovávání informací, které se týkají personální práce v podniku a co je pro podnik potřebné. Součástí je i soubor postupů a metod, které se používají k práci s informacemi, a to včetně pravidel, které se týkají postoje k těmto informacím. (Koubek, 2015)

3 Metodika práce

3.1. Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je popis systému řízení lidských zdrojů a na základě jeho analýzy a s využitím v literatuře popisovaných metod a postupů řízení lidských zdrojů navrhnout jeho případné změny. Jedná se o specifikaci požadavků, které se týkají lidských zdrojů v rámci jejich hodnocení a výběru v podniku. Dále bude následovat návrh vhodných změn či nové postupy. Pro realizování systému řízení lidských zdrojů byl vybrán podnik XY, zabývající se prodejem sportovního zboží.

3.2. Metodika práce

3.2.1 Teoretická část

Nejdříve bylo zhodnoceno řízení lidských zdrojů v podniku, který byl vybrán a následně byl vypracován literární přehled.

Na úvod byly zobrazeny a krátce popsány cíle, úlohy a strategie řízení lidských zdrojů. Čerpáno bylo z odborných publikací, které byly dostupné jak v knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, tak i na internetu.

V literárním přehledu jsou dále uvedeny všechny personální činnosti, které se týkají řízení lidských zdrojů a jejich detailnější popis. Při čerpání z knih, byly vybrány pouze nejdůležitější údaje v rámci dodržení rozsahu práce.

3.2.2 Praktická část

Nejdříve je zde krátce charakterizován vybraný podnik. Jsou zde uvedeny činnosti, kterými se podnik zabývá a služby které nabízí. Je zde zobrazena organizační struktura či logo firmy. Tyto informace byly získány z internetových stránek, vnitropodnikových dokumentů a z rozhovorů s ředitelem a personálním pracovníkem.

Pro vypracování další části byl nutný sběr údajů, který probíhal formou rozhovorů a dotazníkového šetření. Jsou zde uvedeny veškeré personální činnosti, které se objevily v části teoretické. Jednotlivé činnosti byly vypracovány na základě získaných dat.

Rozhovory jsem prováděla se čtyřmi zaměstnanci na různých pozicích, kteří mi zodpovídali otázky, které byly předem připraveny. Jejich odpovědi byly zaznamenány v rámci poznámek do bloku. Tyto informace byly vhodné pro popis a analýzu současné situace v prodejně. Podklady k těmto rozhovorům se nacházejí v přílohách.

Dotazníky byly rozdány pracovníci, která je vedoucí oddělení Fitness. Skládá se z 22 uzavřených otázek a byl rozdán mezi 43 pracovníků. Tedy se mi podařilo získat informace od všech pracovníků. Vyplňování dotazníku probíhalo od února do března 2020. Vzor dotazníku je umístěn na konci této práce v přílohách.

Na závěr bylo navrženo opatření, které by mohlo zlepšit nynější situaci v daném podniku. Tento návrh spolu s výsledky dotazníkového řízení bude předložen podniku.

4 Praktická část

4.1 Představení podniku

Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán podnik XY se sídlem v Praze, provozující síť prodejen. Jedná se o společnost s ručením omezeným. V Obchodním rejstříku byla zaregistrován dne 14. října 2009 u Městského soudu v Praze. Tato společnost nyní po celé České republice provozuje 19 prodejen a má v plánu otevřít další prodejny, jako například v Karlových Varech či Kolíně. Ve Francii v roce 1976 byl uveden koncept s názvem „Všechny sporty pod jednou střechou“. Ve svých provozovnách nabízí sortiment s více než sedmdesáti druhy sportů. Nyní se tento úspěšný řetězec se sportovním vybavením nachází ve 26 zemích po celém světě a je zaměstnavatelem pro více než 70 000 lidí. První prodejna vznikla ve Francii v roce 1976, nedaleko Lille. Po deseti letech, začal podnik pronikat i do zahraničí, jako například v roce 1999 do Itálie, v roce 1992 do Španělska a v roce 1986 do Německa. Největší počet prodejen nalezneme ve Francii, kde se nachází až 260 prodejen.

Předmětem podnikání je:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

4.1.1 Poskytované služby

- Udělat sport dostupnější pro všechny svým kvalitním, bezpečně sportovním a technicky vespělým sortimentem za nejlepší ceny na trhu.
- **Zákaznická karta** – zákazník při předložení karty při každém nákupu sbírá body a jakmile dosáhne 600 bodů, má nárok na šek ve výši 100 Kč. Tedy 1 bod je 10 Kč. Další výhodou zákaznické karty je sbírka papírových účtenek. V případě například reklamace, kdy zákazník ztratil papírovou účtenku, stačí nahlásit číslo nebo email na který byla zákaznická karta zřízena a personál daný produkt dohledá. Se zákaznickou

kartou také máte delší lhůtu na výměnu a vrácení zboží, což představuje 90 dnů. Bez zákaznické karty máte 30 dnů.

- **Služby a servis** – Podnik také zajišťuje nejrůznější údržby, úpravy nebo opravy sportovního vybavení, jako například broušení bruslí, servis kol, lyží či snowboardů.
- **„Spokojený nebo spokojený“** – tímto sloganem se firma snaží v každém případě udělat všechno proto, aby zákazník vždy odcházel spokojený.
- **Testování zboží** – společnost také poskytuje testování zboží, které si můžete vypůjčit na 3 dny i mimo prodejnu.
- **Záruka zboží** – na většinu výrobků se vztahuje záruka 2 roky, která je daná ze zákona, ovšem některé zboží například batohy zde mají záruku i 10 let.
- **Rezervace zboží** – zákazník má také možnost rezervovat si zboží na prodejně po dobu dvou dnů.

Jedná se o maloobchodního prodejce, který nabízí sportovní vybavení, obuv či oblečení. Společnost sama vyrábí a prodává své vlastní značky. Jednotlivé sporty mají svojí vlastní značku. Nejznámějšími je například Wedze, která se zabývá snowboardovým a lyžařským vybavením, Quechua zabývající se turistickým zbožím, Domyos, kde lze nalézt věci do fitness centra, Nabaiji, zahrnující vodní sporty, nebo také Kalenji, která se zabývá vybavením pro běh. Můžeme zde najít i světové značky, jako je například Nike nebo Adidas, avšak produkty těchto značek nabízí jen velmi zřídka.

Co se týká konkurence, společnost vyniká v tom, že zákazníci mají možnost produkty nejprve vyzkoušet, než si je samy koupí. Například v zimě pořádá společné lyžování, kde si mohou zákazníci vypůjčit lyže či snowboardy a v létě či na jaře podniká daleké turistické výpravy, kde opět můžete otestovat výrobky. Společnost také podniká různé akce například 1. června, kdy je den dětí, dále například den otevření neboli narozeniny konkrétní prodejny, aj.

4.2 Prodejna se sídlem v Jihlavě

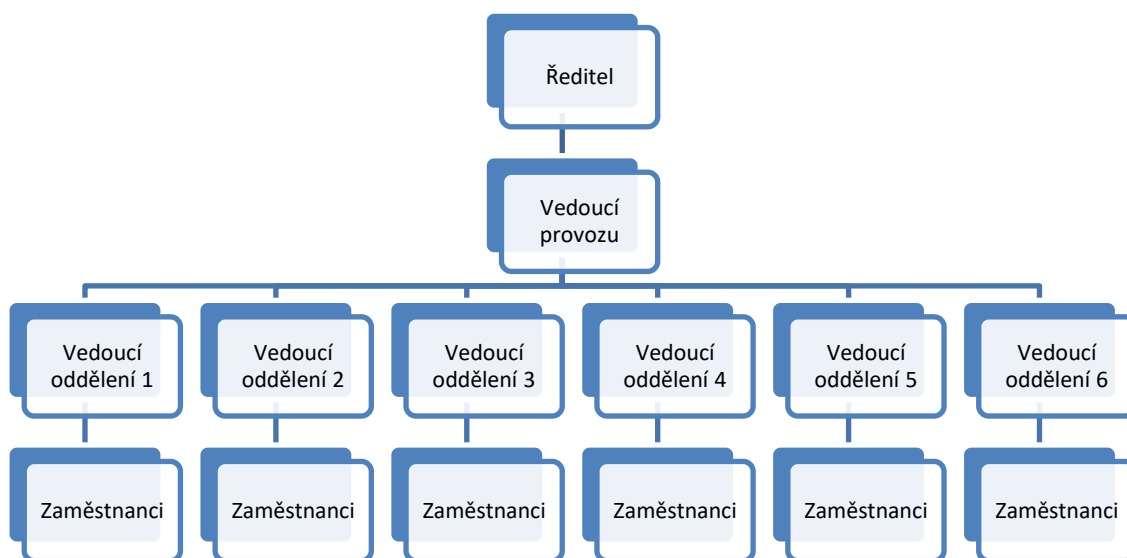
Jedna z prodejen se nachází v kraji Vysočina ve městě Jihlava na ulici Brněnské, kde sdílí jednu budovu s Tescem. Obchod byl otevřen 1. prosince 2018, tedy v provozu je pouhé 2 roky. O své rozloze 2500 m², zde svým zákazníkům nabízí až 50 druhů různých sportů. Mezi nejvíce vydělávající sporty patří například cyklistika, turistika, běh, fitness nebo zimní lyžování. Společnost nabízí až 20 vlastních značek zboží, kterým se snaží pro své zákazníky udělat sport dostupnější a zároveň stát se nejoblíbenější značkou na trhu. V současné době je zde zaměstnáno 43 zaměstnanců, kteří jsou denně k dispozici svým zákazníkům, kteří potřebují poradit či pomoci s výběrem vhodného zboží. Prodejna má otevřeno denně od 9:00 do 20:00, včetně víkendů. Tedy pro své zákazníky, je zde nepřetržitě, kdykoliv potřebují.

4.2.1. Organizační struktura

Prodejnu řídí ředitel a pod ředitelem je vedoucí provozu. Každé oddělení zastupuje svoji značku a také každé oddělení má svého vedoucího. Obchod je rozdělen na 6 oddělení a to:

- Cyklistika (B'twin)
- Fitness (Domyos)
- Běh/Kolektivní sporty (Kalenji/Artengo)
- Příroda/Brusle a koloběžky (Caperlan/Oxelo)
- Turistika (Quechua)
- Voda/Zimní sporty (Nabaiji/Wedze)

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

4.3. Personální činnosti

V tomto obchodě je pouze jedna personalistka, která zajišťuje své personální činnosti. Avšak není jediná, která se zabývá činnostmi v rámci řízení lidských zdrojů. Tyto oblasti jsou rozděleny i mezi další pracovníky. Jedná se především o zaměstnance, které jsou již na vyšších pozicích.

Veškeré personální činnosti, které byly uvedeny v teoretické části, jsou nyní zhodnoceny v části praktické. U jednotlivých činností je uvedeno, kdo je za daný okruh zodpovědný.

4.3.1 Analýza a vytváření pracovního místa

Při vzniku nového pracovního místa, je nejprve nutné určit činnosti, které budou potřebné k vykonávání určité pozice. Vedoucí pracovník tento požadavek předá řediteli obchodu, který tento návrh schvaluje či zavrhuje a spolu s HR pracovnící vytváří profil, podle kterého bude přijat vhodný kandidát. Tento profil zahrnuje i popis činností, které budoucí pracovník bude muset vykonávat a zároveň tyto činnosti budou obsaženy

i v pracovní smlouvě. Tím tedy vznikne nové pracovní místo a potřeba jeho obsazení vhodným kandidátem.

Dalším krokem je sledování výkonu předepsaných činností podle plánu a jejich případně změny. Tím vytváříme analýzu pracovního místa. Analýzu pracovního místa vykonává vedoucí daného oddělení současně s ředitelem obchodu. Pro tuto personální činnost tedy není potřeba využití externích zdrojů, ale vše si dělají sami zaměstnanci uvnitř obchodu.

4.3.2 Plánování pracovníků

Plánování pracovníků především vychází z aktuálních potřeb obchodu. Z rozhovoru s ředitelem obchodu bylo zřejmé, že metoda plánování nových zaměstnanců, která se v obchodu používá, se přibližuje k metodě manažerských odhadů. Tedy ředitel obchodu na základě svých zkušeností a znalostí odhaduje potřebu zaměstnanců a také plánuje pokrytí obchodu. Ředitel prodejny sám přiznal, že plánování pracovníků je nezbytnou součástí týkající se rozvojových plánů podniku. Je si také vědom že plánování nových zaměstnanců se musí shodovat s dlouhodobými plány podniku. V době sezóny je potřeba, aby obchod zabezpečil větší množství pracovníků. Proto jsou inzeráty s volnými pracovními místy vytvořeny alespoň 2 měsíce před očekávanou sezónou, aby byli však přijati a zaškoleni nový pracovníci. Sezónními měsíci lze považovat listopad, prosinec leden, což představuje období Vánočních svátků. V letních měsících je to červen, červenec, srpen, tedy doba letních dovolených.

4.3.3 Získávání pracovníků

Prodejna získává nové kandidáty jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Je zde možný i kariérní růst. V rámci získávání pracovníků na nižší pozice, využívá obchod jak internetové a sociální služby, tak také spolupracuje s úřadem práce. Tedy na tyto pozice, jsou většinou vybíráni kandidáti z vnějších zdrojů. Tuto oblast má především na starost HR pracovnice, ve spolupráci s vedoucí Fitness oddělení, neboť si tuto pracovní misi vybrala. Metodami získávání nových pracovníků jsou:

- Inzerce v tisku – volná pracovní místa jsou také inzerována ve sdělovacích prostředcích.
- E-recruitment – jedná o metodu prostřednictvím internetu, která je nejvíce používaná. Nejpoužívanějšími servery jsou:
 - www.jobs.cz
 - www.prace.cz
 - Facebookové a Instagramové sociální sítě
- Inzeráty mimo organizaci – společnost také vyrábí své letáčky, kde lákají své nové spolupracovníky. Letáčky poté vyvěšují například ve školách či jiných městských oblastech.
- Doporučení – jedná o častou metodu, kdy stávající pracovníci doporučí nového vhodného zaměstnance.

Společnost zaměstnává také řadu brigádníků, které mají také možnost karierního růstu. V dnešní době můžeme vidět, že se klade velký důraz na získání nových zaměstnanců již v době, kdy ještě studují. Proto se snaží i tento podnik zaměstnávat studenty a tím jim umožnit a nabídnout praxi při jejich studiu a zároveň možnost zaměstnání ve firmě. Společnost neuzavírá mezi brigádníkem a zaměstnavatelem dohody o pracovní činnosti, ale pracovní smlouvu. Výhodou je, že brigádník má větší zodpovědnost jako normální pracovník a také stejné nároky a práva. Požadavky na nové zaměstnance jsou velmi stručné a jasné. Jsou to:

- Samostatný – být samostatný a umět si poradit v každé situaci, ve které se pracovník ocitne.
- Zodpovědný – být zodpovědný za svoji vykonanou práci či docházku.
- Komunikativní – jelikož se jedná hlavně o práci s lidmi, musí být člověk komunikativní, srozumitelný, neměl by se bát komunikace s lidmi ani se svými spolupracovníky.
- Přátelský – Společnost si potrpí také na lidi, kteří mají smysl pro humor, neboť dobrý kolektiv je základem každé společnosti.

Na vyšší pozice jako například vedoucí oddělení, vedoucí provozu či ředitele jsou přijímáni zaměstnanci spíše z vnitřních zdrojů. Je to z důvodu jejich znalostí, dovedností

a zkušeností, které již mohli ve firmě získat, při výkonu práce na nižších pozicích. Dalšími výhodami jsou nízké náklady související se získáváním nových zaměstnanců či omezená fluktuace. V podniku je poměrně nízká fluktuace, která v průměru činí 6 let. Přijímání či výběr pracovníka na pozici ředitele zajišťuje jednak HR pracovnice, ale také vedení, které sídlí v Praze a dohlíží na všechny prodejny po celé České republice.

4.3.4 Výběr pracovníků

V prodejně rozhoduje o výběru vhodného kandidáta HR pracovnice, ve spolupráci s vedoucí oddělení Fitness. Kandidáti, které mají zájem o práci na danou pozici, posílají své životopisy a svůj motivační dopis na emailovou adresu HR pracovnice. V motivačním dopise by měli noví kandidáti pár slovy popsat sami sebe, jaké sporty mají rádi a tak dále. Kandidát má výhodu, pokud je sportovně založen a pokud ovládá alespoň jeden cizí jazyk, neboť občas se v prodejně vyskytnou i cizinci, kteří potřebují poradit s výběrem vhodného zboží. Poté si sjednají datum schůzky a pomocí pohovoru se rozhodne o vhodném či nevhodném kandidátovi. V rámci pohovoru HR pracovnice v první řadě představí společnost, ve které bude pracovník působit, bude klást podrobnější otázky typu dosažené vzdělání, praxe či dosavadní zaměstnání. Objasní kandidátovi požadavky, které na něj budou kladeny a také finanční ohodnocení. Struktura pohovoru je následující:

- Úvod – představení se a seznámení, což zabere zhruba 5 minut.
- Volný prostor – uchazeč má čas na vlastní představení, kdy by měl uchazeč umět zaujmout. Podnik zde hodně přihlíží na schopnost vyjadřování, jak se daný kandidát tváří, zda se usmívá či nikoliv a přihlíží, jak velký zájem má daný kandidát o práci.
- Doplnující otázky – pracovnice HR se dále může zeptat na doplňující otázky a poté uchazeči poděkuje a řekne kandidátovi, kdy se dozví výsledek přijetí, který je oznámen telefonicky či nepřijetí, který je oznámen emailem.
- Mzda – HR pracovnice informuje o platu, který daná pozice zastává.
- Ukončení pohovoru, poděkování a rozloučení.

V případě, že se kandidát osvědčí a bude vybrán, probíhá představení pracoviště a svého pracovního místa. Kandidát je také seznámen se všemi svými spolupracovníky a se svými nadřízenými, tedy ředitelem a vedoucím pracovníkem. Dále je nutné, aby kandidát doložil od svého obvodního lékaře doklad o zdravotní způsobilosti k výkonu práce. Smluvní strany si také sjednají veškeré potřebné informace a stanoví si den, kdy pracovník do nové práce nastoupí. Poté pokračuje fáze přijímání pracovníka.

4.3.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Proces přijímání začíná podepsáním pracovní smlouvy, formuláře, obsahující prohlášení poplatníka, mzdového výměru, protokolu o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a spousta dalších dokumentů. Za vyplnění veškerých dokumentů je zodpovědný vedoucí daného úseku. Za správné vyplnění všech spisů odpovídá HR pracovnice. Při přijetí je nový pracovník ve zkušební době po dobu 3 měsíců. Firma poté novému pracovníkovi vystaví smlouvu na dobu určitou, která trvá 6 měsíců. Poté už záleží na zaměstnanci, jak se osvědčí. Pokud si podnik není jistý schopnostmi nového zaměstnance ani po 6 měsících, tak většinou vystaví smlouvu na dalších 6 měsíců. Pokud se zaměstnanec svými schopnostmi osvědčil, dostává smlouvu na dobu neurčitou. O tom, zda pracovník získá smlouvu na dobu určitou či neurčitou rozhoduje vedoucí oddělení, pod které daný zaměstnanec spadá.

Délka pracovního úvazku v podniku je různá. Existují zde úvazky:

- 40 hodin týdně
- 30 hodin týdně
- 20 hodin týdně
- 15 hodin týdně
- 10 hodin týdně

Úvazky 10 a 15 hodin týdně spíše využívají brigádníci, kteří ještě studují, 20 a 30 hodin týdně využívají zaměstnanci, kteří mají ještě jinou vedlejší práci a úvazek 40 hodin týdně představuje hlavní pracovní poměr, který mají stálý zaměstnanci.

4.3.6 Hodnocení a odměňování pracovníků

Personální činnost hodnocení pracovníků v tomto podniku není zcela běžná. Formální hodnocení se zde nepoužívá vůbec. Jde spíše o neformální hodnocení, které je vyjádřeno slovy. Tedy vedoucí a nadřízení své pracovníky buď ústně chválí, nebo naopak.

Zaměstnanci mají dle mzdového výměru sjednanou výši své mzdy, která je také uvedená v pracovní smlouvě. Tato společnost se řídí časovou mzdou, tedy počtem odpracovaných hodin. Průměrná mzda hodinová zde činí 131,64 Kč/hod, což představuje zhruba 21.062 Kč průměrnou hrubou mzdu. Zaměstnanci mají také nárok na:

o Příplatky

Ta se vyplácí v případě, že zaměstnanec odpracoval více jak 8 hodin denně. Dále se také vyplácí při práci o víkendech. Jelikož má tato prodejna otevřeno 7 dní v týdnu, je tato prémie velmi častá. Zaměstnanec je odměňován hodinovou mzdou, která je o 10 % zvýšená za práci o víkendech. Dalším příplatkem je práce v noci. Prodejna každoročně organizuje přestavby ze zimní kolekce na jarní či letní nebo naopak, které vykonává během noci a rána. Za tuto noční směnu je pracovníkovi hodinová mzda navýšena o 15 %. Společnost také poskytuje 13. plat, který je ve výši výpočtu průměrných platů za předchozí rok.

o Benefity

Každý zaměstnanec dostává na celý rok 48 ks stravenek ve výši 50 korun, které může uplatnit při jakémkoliv sportu či relaxaci, jako například na wellness pobyty či do kina. Jedná se o tzv. Relax Passy. Dalším benefitem je zřízení multi-sport karty. Zaměstnanec měsíčně platí 700 korun za tuto kartu, se kterou může každý den vykonávat nějaký sport. Například v pondělí může jít na bazén, v úterý do fitness centra, ve středu na tenis, ve čtvrtek na bowling a tak dále. Zaměstnanec, který má úvazek 20 hodin týdně a výš, vlastní svůj mobilní telefon značky Samsung. Ředitel obchodu vlastní svůj notebook a telefon značky iPhone. Společnost také má několik svých vozů, které si zaměstnanci mohou vypůjčit v případě školení v jiném městě.

o Zaměstnanecké výhody

Každý zaměstnanec má nárok pro sebe a své rodinné příslušníky slevu 25 % na každý nákup. Vedoucí pracovníci se také mohou účastnit anglické výuky, která je spíše sjednaná pro ředitele obchodu.

4.3.8 Motivace pracovníků

Společnost motivuje své zaměstnance v podobě bonusů. Čím více společnost vydělává, tím větší měsíční bonus zaměstnanci dostanou. Výsledky, jak si prodejna vede, vyhlásují každý den vedoucí pracovníci na ranním meetingu, který se koná vždy 20 minut před otevřením obchodu. Ředitel prodejny poté každý měsíc zasílá emailem prezentaci s grafy, čímž zhodnotí úspěch či neúspěch prodejny. Každý zaměstnanec má tedy právo na to vědět, jak si obchod vede.

Čím více bude prodejna vydělávat, tím více peněz získá i na společné meetingy, které se konají dvakrát ročně. Jinak řečeno, čím více obchod vydělá, tím si může dovolit lepší výlet. V zimě například zaměstnanci z celé prodejny jeli společně na lyžařský kurz nedaleko svého bydliště a v létě jeli na rekreační chatu, kde pro ně byla připravena stezka odvahy. Cílem je zdokonalení týmu a poznání se mezi sebou. Prodejna však zavřená není, ale obchod hlídají kolegové z jiných prodejen po celé České republice.

Na této prodejně také funguje motivace zaměstnanců v podobě nových založených zákaznických karet. Zaměstnanci si po založení nové zákaznické karty píší čárku do bloku, který je na pokladnách. Každý měsíc je jeden výherce, který založil nejvíce zákaznických karet a dostává dárkový poukaz v hodnotě 200 korun. Zákaznické karty jsou pro společnost důležité z hlediska udržení nebo dokonce i získání zákazníka. Dobře nastavený věrnostní program totiž zvyšuje zlepšuje image firmy a také pomáhá zvýšit atraktivitu služeb, které společnost nabízí za pomoci různých slev či bonusů.

Dalším motivujícím faktorem v této společnosti je společné vlastnictví každého zaměstnance v podobě nákupu akcií. Zaměstnanec má nárok zakoupit si až 22 ks akcií,

čímž se stává „spolumajitelem“ firmy. Tím se vedení snaží zaměstnance motivovat k tomu, aby pracovali tak, jako by to byl jejich vlastní podnik.

4.3.9 Vzdělávání pracovníků

K tomu, aby nový pracovník získal co nejvíce znalostí a zkušeností, společnost pořádá řadu školení, včetně školení, které vyplývají ze zákona a podnik je musí realizovat. Ta se konají alespoň jednou až dvakrát ročně. Jedná se například o:

- Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.
- Školení, jak komunikovat se zákazníky.
- Školení, jak zareagovat při vzniku požáru.
- Školení týkající se evakuačního plánu.
- Školení na pokladnách.
- Školení online objednávek.

V podniku je také zaveden jednou týdně jazykový kurz anglického jazyka. Ten se koná každé úterý od 10:00 do 11:00. Tohoto kurzu se mohou zúčastnit jen vedoucí pracovníci daných oddělení a ředitel prodejny. Výuku vede rodilý mluvčí, který pochází z Anglie. Jedná se spíše o konverzace a zdokonalování se v angličtině, co se týká mluvení. Neboť je nutné, když přijde zákazník mluvící jinou řečí, aby byli zaměstnanci schopni poradit a pomoci i v této situaci.

Školení se také konají i mimo prodejnu. Tato školení jsou určena pro všechny zaměstnance ze všech obchodů po celé České republice. Nejčastěji se tyto školení konají v Praze, kde je sídlo společnosti. Jedná se například o školení pro HR pracovníky, kde se řeší, jak vyplnit formulář prohlášení poplatníka, daňové přiznání a jiné. Školení může být také určeno pro vedoucí pracovníky, kteří mají na starost dané oddělení, kde se dozvídají informace o nových produktech, které budou nově zařazeny do prodeje, nebo se řeší, jak dané oddělení může být více prosperující.

4.3.10 Péče o pracovníky

Prodejna je povinná pro své zaměstnance upravit chod prodejny tak, aby nebylo ohroženo jejich zdraví či život při práci. Proto je pracovník při přijetí a poté každý další rok školen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Toto školení má v pravomoci vedoucí

provozu, který byl zaškolen. Poskytuje jim nejen péči, která je daná zákonem, ale také poskytuje řadu dobrovolných činností. Každý zaměstnanec má nárok na poukaz v hodnotě 500 korun, za který si ze svých produktů vybere obuv. Během roku společnost také svým zaměstnancům poskytuje termo oblečení, neboť v zimním období je na prodejně teplota nižší. Jelikož se prodejna zabývá i servisem kol, lyží nebo snowboardů, mají zaměstnanci k dispozici ochranné pomůcky, jako například brýle, rukavice, zástěry proti umazání svého oblečení a jiné. Každý pracovník je povinen nosit pracovní vestičku, aby zákazník poznal, kdo je zaměstnancem prodejny. Každá pokladna také obsahuje antibakteriální mýdlo, neboť práce s penězi obnáší řadu bakterií.

Každý zaměstnanec má nárok na hodinovou pauzu, pokud za den odpracuje 9 hodin. Pokud pracovník odpracuje pouze 8 hodin, má nárok na třicetiminutovou pauzu. Zaměstnanec má nárok na pauzu, pokud odpracuje 6 a více hodin.

Zaměstnanci mají zákaz konzumovat své jídlo a pití na prodejně, s výjimkou pracovníků na pokladnách. Ti mohou mít pití u sebe, nikoliv jídlo. Pracovník, který se pohybuje po prodejně může kdykoliv zajít do společenské místnosti a dodržovat pitný režim. Konzumace jídla je dovolená pouze v době přestávek. Přestávku si může zaměstnanec vzít kdykoliv, ale musí mu to schválit jeho vedoucí, či vedoucí daného dne. Společenská místnost je vybavena gaučem, stolem a několika židlemi. Lze zde nalézt také mikrovlnnou troubu, rychlovarnou konvici či lednici. Z důvodu toho, že se jídlo rychle kazí, mohou si zaměstnanci nechat jídlo v lednici po dobu pěti dnů. Poté vedoucí dne jídlo z lednice vyhazuje. Ve společenské místnosti jsou také různé příručky, knihy nebo časopisy, které mohou pracovníkovi zpříjemnit přestávku. Vedle společenské místnosti se nacházejí záchody, šatny, které jsou vybaveny i převlékací místností a sprchami. Nachází se zde i prostor, ve kterém je jeden velký stůl obklopený židlemi. Je to tzv. meeting room, ve kterém probíhají různá školení, společné akce nebo porada vedoucích.

Jelikož prodejna sdílí jednu budovu s Tescem, je někdy pro zaměstnance obtížné najít místo k parkování. Proto vedení prodejny pro své zaměstnance zajistilo soukromé parkoviště, které je výhradně určeno pouze pro zaměstnance prodejny.

Každý pracovník má také nárok na 25 dnů dovolené za rok, bez ohledu na pracovní úvazek. Obchod také proplácí lékařskou prohlídku, která je nezbytná pro získání formuláře o pracovní schopnosti.

4.3.11 Personální informační systém

Tak asi jako každá organizace, i tato vede a používá informační systém. Používá se k tomu, aby společnost měla přehled o svých zaměstnancích. Společnost používá informační systém, který se nazývá Tria. Za řádné vedení tohoto systému je odpovědná HR pracovnice, která jako jediná má do tohoto systému přístup s možností změn. Přístup k údajům, všech zaměstnanců má i ředitel prodejny. Ostatní zaměstnanci se do systému mohou také přihlásit, kde uvidí pouze své údaje, nikoli údaje svých kolegů, ale nemohou provádět změny. Je zde elektronicky veden spis, ve kterém nalezneme veškeré údaje o zaměstnanci. V systému je také uvedena elektronická pracovní smlouva a formulář prohlášení poplatníka.

Nově od roku 2020 může zaměstnanec v Tria systému naleznout svoji mzdu, od doby, kdy do společnosti nastoupil. V systému také nalezne pracovní docházku, kde si mimo jiné plánuje i směny.

4.3 Dotazníkové šetření

Šetření probíhalo formou dotazníku, který se skládal z dvaceti otázek. Otázky byly vybrány tak, aby se zaměřovali na téma této bakalářské práce. Tedy s cílem získat názor stávajících pracovníků a zjistit, jaký je aktuální stav zahrnující řízení lidských zdrojů.

Bylo rozdáno 43 dotazníků, což odpovídá počtu zaměstnanců v prodejně. Návratnost dotazníků byla stoprocentní. Dotazník byl vyplňován anonymně, neboť jméno pracovníka nebylo nutné uvádět.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Dotazníky byly rozdány mezi všechny zaměstnance, kteří v prodejně pracují. Jak můžeme z grafu vidět, poměr zaměstnanců v rámci pohlaví je zcela vyrovnaný, ale přesto převažuje více pracovníků ženského pohlaví.

Graf 1: Jakého jste pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

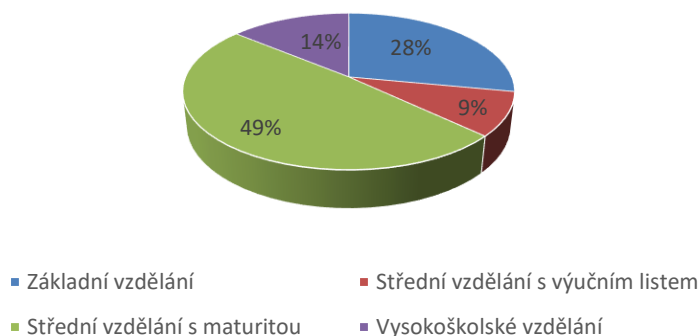
Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z následujícího grafu můžeme vidět nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců na prodejně. Nejvíce zaměstnanců dosáhlo středního vzdělání s maturitou, což představuje 21 pracovníků. Dalším vysoký podíl představují zaměstnanci, kteří dosáhli zatím jen základního vzdělání. V tomto případě se jedná o brigádníky, kterých prodejna

zaměstnává poměrně hodně. Tento podíl představuje 12 osob. Vysokoškolské vzdělání zde mají především vedoucí pracovníci a ředitel prodejny. Podíl tohoto vzdělání zastupuje 6 osob. Můžeme zde nalézt také 4 pracovníky, kteří dosáhli středního vzdělání s výučním listem.

Graf 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 3: Jaký je Váš věk?

Jak můžeme na grafu 3 vidět, prodejna je zastoupena velmi mladým kolektivem. Největší část tvoří pracovníci ve věku od 18 do 25 let, naopak pouze jednomu zaměstnanci je více než 40 let.

Graf 3: Jaký je Váš věk?



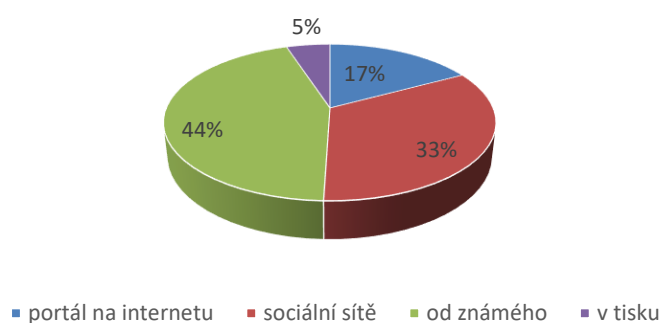
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 4: Jak nebo kde jste se o volném místě ve společnosti dozvěděl/a?

Nejvíce lidí se o volné pozici dozvědělo od známého, což představuje 19 lidí z celkového počtu 43 zaměstnanců. Jako druhým nejvíce úspěšným sdělovacím prostředkem jsou sociální sítě. Společnost využívá jak Facebookovou, tak i Instagramovou sociální síť. Nejvíce překvapivým výsledkem je menší podíl, který zastupuje sdělovací prostředek z hlediska portálu na internetu. Po rozhovoru s některými zaměstnanci bylo odhaleno, že nejvíce úspěšný internetový portál byl Jobs.cz. Dva zaměstnanci také odpověděli, že se o společnosti a její nabídce volného pracovního místa dozvěděli v letáčcích, které společnost vytvořila.

Graf 4: Jak nebo kde jste se o volném místě ve společnosti dozvěděl/a?

Jak nebo kde jste se o volném místě ve společnosti dozvěděl/a?



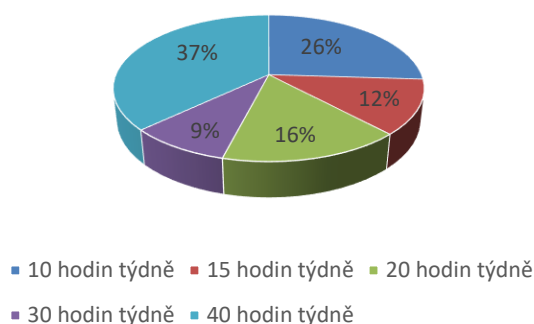
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 5: Jaký je Váš pracovní úvazek?

V Grafu číslo 5 můžeme vidět, jaký úvazek zaměstnanci mají. Největší podíl představují pracovníci, kteří mají plný úvazek. Druhý nejvíce využívaný úvazek je 10 hodin týdně, který nejvíce využívají spíše brigádníci, či zaměstnanci, kteří mají ještě jinou vedlejší práci. Naopak nejméně využívaným úvazkem je 30 hodin týdně. Ten mají pouze 4 osoby z celkových 43 zaměstnanců.

Graf 5: Jaký je Váš pracovní úvazek?

Jaký je Váš pracovní úvazek?



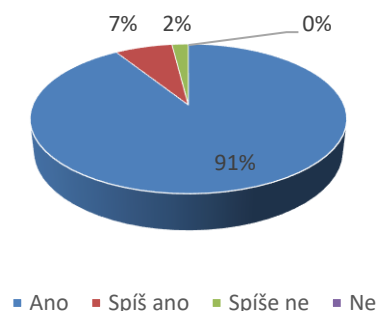
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 6: Jak jste spokojen se svým pracovním kolektivem?

Jak je z rozhovorů známo, na pracovišti panuje velmi dobrá a přátelská atmosféra. Zaměstnanci to přisuzují tomu, že na prodejně je velmi mladý kolektiv. Jak můžeme vidět na grafu číslo 6, naprostá většina je spokojena se svým pracovním kolektivem, což představuje 39 pracovníků ze všech.

Graf 6: Jak jste spokojen se svým pracovním kolektivem?

Jak jste spokojen se svým pracovním kolektivem?



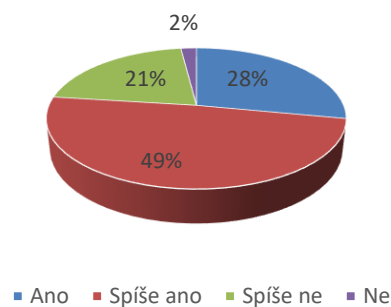
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 7: Jste spokojeni se systémem odměňování a s benefity, které Vám firma nabízí?

Z grafu můžeme vidět, že na otázku, zda jsou spokojeni se systémem odměňování a s benefity, které jim firma nabízí, většina zaměstnanců odpověděla že spíše ano, nebo ano. Spíše nespokojenost se systémem odměňování a benefitů vyjádřilo 9 pracovníků a úplnou nespokojenost vyjádřil 1 pracovník.

Graf 7: Jste spokojeni se systémem odměňování a s benefity, které Vám firma nabízí?

Jste spokojeni se systémem odměňování a s benefity, které Vám firma nabízí?



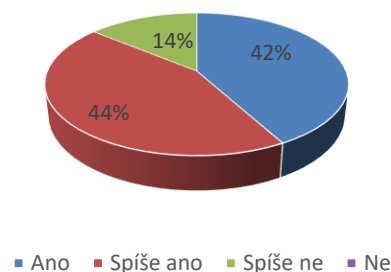
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 8: Máte možnost nějakého kariérního růstu?

Na otázku, zda je ve společnosti možný kariérní růst odpovědělo 19 lidí, že spíše ano. O něco nižší podíl měla odpověď ano, kterou zvolilo 18 lidí a spíše ne zvolilo 6 dotazovaných. Žádný pracovník si ale nemyslí, že by zde kariérní růst nebyl možný.

Graf 8: Máte možnost nějakého kariérního růstu?

Máte možnost nějakého kariérního růstu?

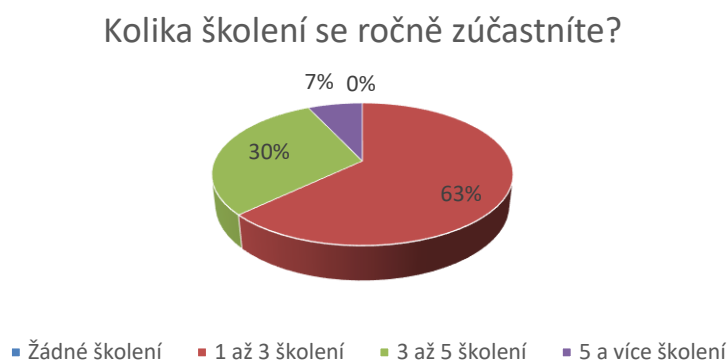


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 9: Kolika školení se ročně zúčastníte?

Jak můžeme z grafu vidět, nejvíce zaměstnanců se za rok zúčastní jednoho až tří školení. Naopak žádného školení se neúčastní žádný z pracovníků. Je to dáno tím, že minimálně školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci je v každém podniku povinné. Můžeme zde vidět, že se zde najdou i tací pracovníci, kteří se účastní každý rok více jak pěti školení.

Graf 9: Kolika školení se ročně zúčastníte?

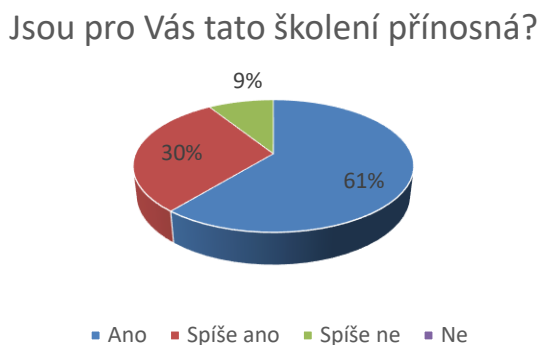


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 10: Jsou pro Vás tato školení přínosná?

V předchozí otázce, bylo zobrazeno, kolikrát ročně se zaměstnanci účastní školení. Tento graf ukazuje, jak jsou tato školení užitečná. Většina dotazovaných, tedy 26 pracovníků odpovědělo, že jsou školení pro ně přínosná a 13 pracovníků si myslí, že jsou spíše přínosná. Naopak 4 zaměstnanci odpověděli, že školení nejsou spíše užitečná a jejich zdokonalení by rádi přivítali.

Graf 10: Jsou pro Vás tato školení přínosná?



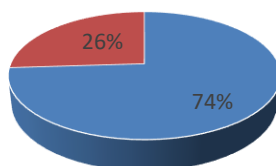
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 11: Je Váš nadřízený ochotný naslouchat a poradit v pracovních záležitostech?

Jak asi každá organizace, tak i tato si uvědomuje, že je třeba udržovat dobré vztahy nejen mezi spolupracovníky, ale také s jejich nadřízenými. Tomu odpovídají i výsledky šetření, neboť skoro naprostá většina odpověděla, že jejich nadřízený je ochoten naslouchat a poradit co se týká pracovních záležitostí. Že je nadřízený spíše ochotný zde uvedlo 11 zaměstnanců z celkového počtu 43. Naopak, žádný ze zaměstnanců neuvedl, že by zde ochota chyběla.

Graf 11: Je Váš nadřízený ochotný naslouchat a poradit v pracovních záležitostech?

Je Váš nadřízený ochotný naslouchat a poradit v pracovních záležitostech?



■ Ochotný ■ Spíše ochotný ■ Spíše neochotný ■ Neochotný

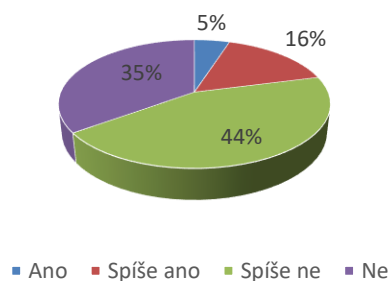
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 12: Dostáváte nějaké uznání za dobře odvedenou práci?

Z grafu můžeme pozorovat, že společnost příliš chval nerozdává. Uznání od svých nadřízených slyší pouze 2 pracovníci a 7 pracovníků spíše ano. Velká část zaměstnanců chválu neslyší. Tedy můžeme říci, že nadřízení neumí vyjádřit uznání za dobře vykonanou práci svým podřízeným. Přitom toto uznání hraje důležitou roli při motivaci pracovníka. Nejen že to zvýší jeho výkon, ale může to vést i ke zlepšení sebejistoty. Není třeba chválit pracovníka za jakýkoliv vykonaný úkol, ale občasným uznáním dáváme zaměstnancům najevo, že jsou pro společnost důležití a svým výkonem přispívají k dobrým výsledkům celé společnosti.

Graf 12: Dostáváte nějaké uznání za dobře odvedenou práci?

Dostáváte nějaké uznání za dobře odvedenou práci?



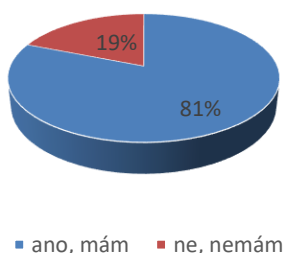
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 13: Máte čas na své koníčky při svém zaměstnání?

Větší část zaměstnanců, což je 35 lidí ze 43, má čas na své koníčky. Je to dáno asi hodně tím, že si zde můžete zvolit, kdy do práce můžete jít a jaké směny chcete. Naopak 19 % pracovníků, což představuje 8 dotazovaných, naopak nemají čas na své koníčky. Podle rozhovorů s některými zaměstnanci na prodejně to budou hlavně ti, kteří mají úvazek 40 hodin týdně. Jelikož pro ně platí denní směna buď od 9:00 do 18:00 nebo od 11:00 do 20:00, což představuje skoro celý den v práci. Na své koníčky mají čas pouze ve svých volných dnech, které mají dvakrát týdně.

Graf 13: Máte čas na své koníčky při svém zaměstnání?

Máte čas na své koníčky při svém zaměstnání?



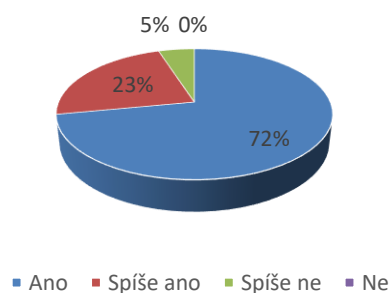
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 14: Jste celkově spokojen/a ve společnosti, ve které nyní pracujete?

Naprostá většina zaměstnanců odpověděla že je ve společnosti spokojena (31 subjektů), nebo spíše spokojena (10 subjektů). Je to dáno především dobrým jménem a postavením podniku. Naopak 2 dotazované odpověděli, že jsou spíše nespokojeni z důvodu možného nedocení za odvedenou práci. Avšak žádný pracovník neodpověděl, že by byl ve společnosti nespokojen.

Graf 14: Jste celkově spokojen/a ve společnosti, ve které nyní pracujete?

Jste celkově spokojen/a ve společnosti, ve které nyní pracujete?



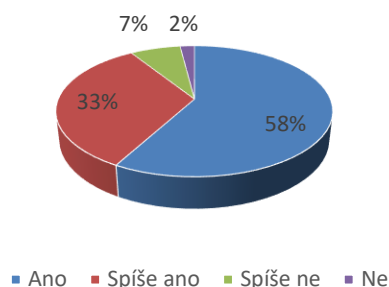
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 15: Jste spokojen/a pracovním vybavením na Vašem pracovišti?

S vybavením na pracovišti je spokojeno celkem 25 dotazovaných a 14 spíše spokojeni. Dále bylo dotazováno proč 1 pracovník je nespokojený a 3 jsou spíše nespokojeni. Jedná se především o zaměstnance, kteří pracují na oddělení servisu. Shodli se na tom, že mají málo pracovního vybavení, co se týká různých šroubováků, olejů a všeho potřebného, co je třeba k opravě cyklistického kola.

Graf 15: Jste spokojen/a s pracovním vybavením na Vašem pracovišti?

Jste spokojen/a s pracovním vybavením na Vašem pracovišti?



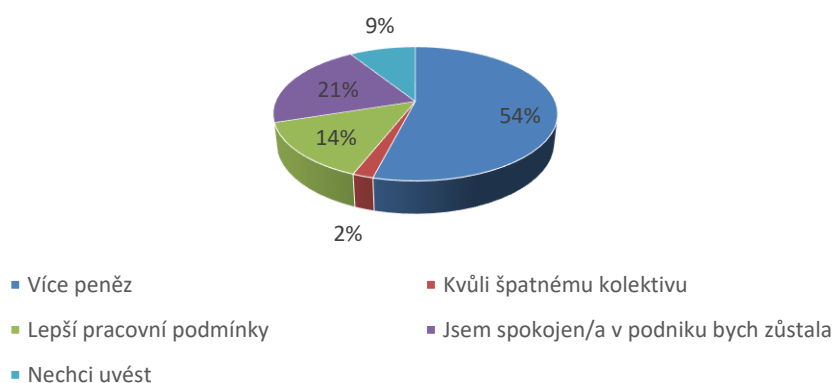
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 16: Kdyby, jste se rozhodl/a ukončit pracovní poměr, z jakého důvodu?

Co se týká fluktuace zaměstnanců, největší hrozbou pro společnost je lepší finanční odměna, kterou může nabídnout jiný zaměstnavatel. Tuto odpověď zvolilo 23 respondentů. Díky lepším pracovním podmínkám by odešlo 6 respondentů. Jeden pracovník by odešel, kvůli špatnému kolektivu mezi zaměstnanci a nadřízenými. Devět respondentů je spokojeno a společnost by neopustili a zbylý 4 dotazovaný nechtěli uvést důvod případného ukončení.

Graf 16: Kdyby, jste se rozhodl/a ukončit pracovní poměr, z jakého důvodu?

Kdyby, jste se rozhodl/a ukončit pracovní poměr, z jakého důvodu?

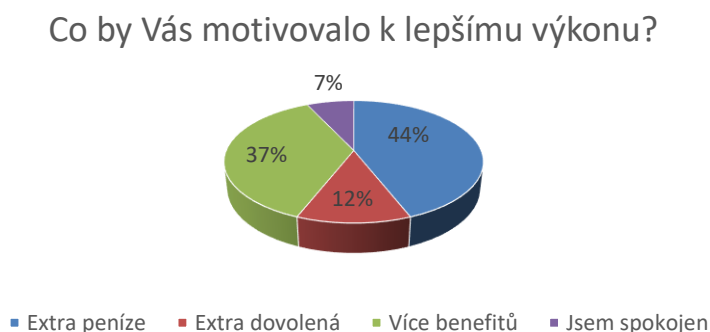


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 17: Co by Vás motivovalo k lepšímu výkonu?

Největším motivátorem pro zaměstnance jsou peníze, což označilo 19 respondentů. Druhým motivačním faktorem, který označilo 16 dotazovaných je více benefitů, než dostávají pracovníci doposud. Pět respondentů by potěšila extra dovolená a 3 zaměstnanci jsou spokojeni s motivátory, které jsou k dispozici nyní.

Graf 17: Co by Vás motivovalo k lepšímu výkonu?

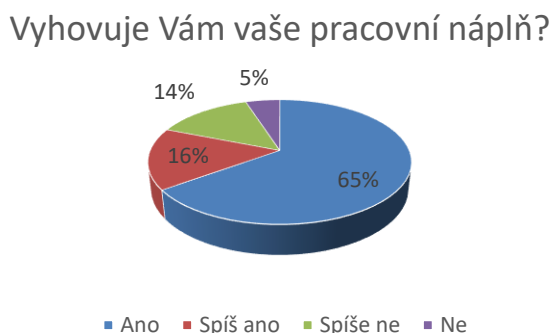


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 18: Vyhovuje Vám vaše pracovní náplň?

Z grafu číslo 18 vyplývá, že většina dotazovaných odpověděla že je s pracovní náplní spokojena (28 respondentů) nebo spíše spokojena (7 respondentů), což je pro společnost značné pozitivum. Neboť tato spokojenost může vést k značně lepším výsledkům vykonávané práce. Spíše nespokojených je 6 respondentů a dva jsou určitě nespokojeni.

Graf 18: Vyhovuje Vám vaše pracovní náplň?



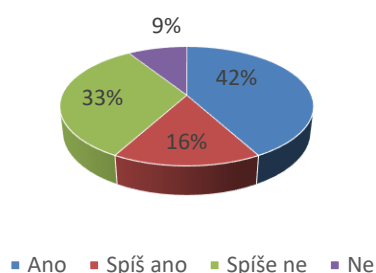
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 19: Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá práci, kterou vykonáváte?

V tomto případě můžeme vidět, že na otázku, zda výše mzdy, odpovídá výkonu práce daného pracovníka je poměrně vyrovnané. Avšak stále převládá spokojenost, kterou označilo 18 dotazovaných. Naopak 14 dotazovaných odpovědělo, že je spíše nespokojeno. Dle dalšího dotazování může být tato nespokojenost příčinou fyzické námahy či časová doba směn.

Graf 19: Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá práci, kterou vykonáváte?

Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá práci, kterou vykonáváte?



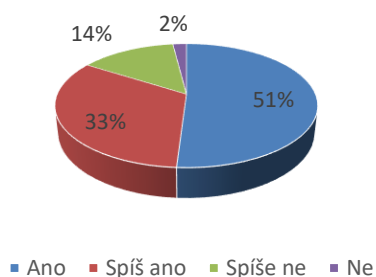
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 20: Jste informováni o tom, jak si společnost na trhu vede?

Co se týká informovanosti v podniku, zde je většina spokojena (22 respondentů) nebo spíše spokojena (14 respondentů). Naopak větší informovanost by přivítalo 6 dotazovaných a jeden pracovník není rozhodně spokojený s informačním systémem.

Graf 20: Jste informováni o tom, jak si společnost na trhu vede?

Jste informováni o tom, jak si společnost na trhu vede?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Část této bakalářské práce se věnuje návrhu a doporučení pro danou společnost v rámci zefektivnění či zdokonalení procesu při realizaci řízení lidských zdrojů. Je zde pohlednuto na nedostatky, které vyplývají z dotazníkového šetření i z rozhovorů s některými pracovníky.

System řízení lidských zdrojů v této společnosti bych hodnotila celkem kladně. Naprostá většina zaměstnanců je ve firmě spokojena, a i nadále chtějí ve firmě pracovat. Společnost má jasná pravidla, kterými se řídí při realizaci této problematiky, ale i přesto lze navrhnout některá doporučení či návrhy, které by tento systém mohly zlepšit. V následující části jsou uvedeny pouze ty body, které v rámci dotazníkového šetření z mého pohledu nedopadly pozitivně.

5.1 Odměňování a benefity

Výsledky této oblasti bych hodnotila kladně, ale i přesto je zde velký podíl pracovníků, kteří jsou s benefity a odměňovacím systémem nespokojeni. Devět pracovníků je spíše nespokojeno a jeden pracovník je nespokojený úplně. Po rozhovoru s některými zaměstnanci bylo zjištěno, že za hlavní benefity považují slevu při nákupu svých výrobků, třináctý plat či slevy na sportovní akce. Všichni 4 pracovníci, se kterými byl rozhovor vykonán jsou spokojeni se systémem odměňování i s benefity, které firma nabízí. Zároveň nevěděli, z jakého důvodu se zde najdou zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni v rámci této oblasti. Tedy pro 9 pracovníků je spíše nespokojeno a jeden pracovník je nespokojený se systémem odměňování a s benefity bohužel nebylo zjištěno. Avšak firma by se této oblasti měla věnovat, neboť poskytování benefitů vede ke zvyšování spokojenosti pracovníků, což představuje další motivační faktor.

Nejvýhodnějšími benefity jsou ty, jejichž náklady si firma může uplatnit v daních a tím si snížit daňový základ, a tedy za takový benefit zaměstnanec zároveň neplatí zdravotní ani sociální pojištění. Lze tedy navrhnout následující benefity:

- Pitná voda na pracovišti.
- Stravenky do limitu.

- Příspěvek na penzijní a životní pojištění v celkové hodnotě do 50.000 korun za rok.
- Pracovní obuv a oblečení v nepeněžní formě.
- Vzdělávání a rekvalifikace, které souvisejí s předmětem činnosti této společnosti.

5.2 Kariérní růst

Z dotazníkového šetření vyplývá, že poměrně velká část zaměstnanců si není stoprocentně jistá svým kariérním růstem. Dokonce šest z nich si myslí, že kariérní růst je zde spíše nemožný. V tomto případě by se nad těmito výsledky měla firma zamyslet, neboť možnost kariérního růstu často zaměstnance nabádá opustit stávající zaměstnání. Kariérní růst je také jedním z velkých motivačních faktorů, který zaměstnance pohání k lepším výsledkům. Po rozhovoru s ředitelem prodejny bylo zjištěno, že kariérní růst je zde možný. Převážně u pracovníků, kteří se osvědčí, že mají o danou pozici opravdu zájem a jsou schopni danou pozici vykonávat.

V tomto případě bych doporučovala více mluvit o možnostech kariérního postupu, zajímat se, zda pracovník chce postupovat výše, znát motivaci a potřeby zaměstnanců, více s nimi mluvit a řešit případné problémy či nejasnosti.

5.3 Školení zaměstnanců

Z grafů vyplývá, že nejvíce zaměstnanců se účastní jednoho až tří školení, do něhož zaměstnanci zahrnuli i školení povinné zákonem. Přitom školení zaměstnanců je hodně důležitým faktorem, neboť díky tomu se mohou zaměstnanci zlepšovat a rozšiřovat své odborné znalosti. Z rozhovoru s jednou pracovnící bylo zjištěno, že firma školení pořádá, ale většinou v jiných městech několik kilometrů daleko, což může některé své zaměstnance odpudit. Některá školení také mají omezený počet účastníků, takže i když mají zaměstnanci o školení zájem, nemohou se jej účastnit z důvodu omezeného počtu osob.

Společnost by měla této oblasti věnovat velkou pozornost, neboť schopný pracovník může společnosti přinést konkurenční výhodu. Nejen, že by měla zavést více školení pro své pracovníky, ale také zavést více školení na dané prodejně, aby přístup byl pro pracovníky jednodušší. Důležité je i informovat své zaměstnance o těchto školení a krátce i informovat o náplni daného školení. Většina zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření odpověděla, že daná školení jsou pro ně přínosná, je tedy škoda, že se jich ročně účastní tak málo pracovníků.

5.4 Uznání za dobře vykonanou práci

Tato oblast z dotazníkového šetření nedopadla příliš pozitivně, neboť jak bylo zjištěno, 44 % dotazovaných chválu spíše neslyší a 35 % dotazovaných neslyší uznání vůbec. Je tedy zřejmé, že tyto výsledky jsou velmi špatné. Přitom uznání či pochvala zaměstnance za dobře odvedenou práci hraje důležitou roli jak při motivaci zaměstnance v rámci dosahování lepších výsledků, tak to zvyšuje i seberealizaci, jako například příležitost k povýšení a tak dále.

V tomto případě bych společnosti doporučila, aby se více nadřízení věnovali svým podřízeným, komunikovali s nimi a zároveň zavedli neformální hodnocení. Neformální hodnocení, tedy ústní vyjádření může být projevem pochvaly pracovníka za pozitivní výkon. To povede k motivaci pracovníka, neboť si uvědomí, že jeho úsilí dokáže být oceněno a někdo si jej všímá. Tato motivace navíc nemusí být jen pro daného pracovníka. I ostatní zaměstnance to motivuje či vyzývá k lepším výkonům. Zároveň to může být ale projevem i negativního výkonu, což povede k pokárání. Pracovníka to přiměje k větší sebekontrolě a vyvarování se dalších případných chyb. Výhodou neformálního hodnocení je nulová nákladnost.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je popis systému řízení lidských zdrojů a na základě jeho analýzy a s využitím v literatuře popisovaných metod a postupů řízení lidských zdrojů navrhnout jeho případné změny. Z mého pohledu, tato oblast personálních činností je ve firmě prováděna poměrně kvalitním způsobem. Společnost si stanovila jasné postupy a pravidla, kterými se řídí při realizaci této oblasti. Avšak díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno i několik negativních faktů, na které by se podnik měl zaměřit, a díky tomu proces více zefektivnit. Výsledky zjištěné z dotazníkového šetření a následné návrhy na změny jsou v bakalářské práci uvedeny a popsány.

Nejdříve bylo nutné osvojit si odbornou literaturu, která se týkala této oblasti a vypracovat teoretický nástin, o který se dále opírá praktická část a zhotovený výzkum. Praktická část vyjadřuje současný stav vybraného podniku v rámci získaných údajů. Tyto údaje byly zjištěny jak z interních dat podniku, tak také z dotazníkového šetření a z rozhovorů s některými pracovníky. Bylo zjištěno, že pracovníci jsou v podniku spokojeni, jsou motivováni a chtějí ve firmě i nadále pokračovat. Avšak díky porovnání teoretické a praktické části se ukázaly některé nedostatky, jejichž odstraněním by společnost mohla vylepšit nynější situaci v podniku a zefektivnit tak celkové řízení lidských zdrojů.

V následující části této bakalářské práce je uvedeno shrnutí doporučených změn. Společnost by se měla nejvíce zaměřit na komunikaci se svými pracovníky a také komunikaci mezi spolupracovníky. Jak bylo zjištěno, někteří pracovníci nemají úplný přehled o možnosti kariérního růstu, čímž ztrácejí motivaci k vykonávání lepších výsledků. Dále bych firmě navrhovala, aby zajistila více školení pro své zaměstnance, a hlavně taková školení, která budou pracovníkům více vyhovovat v rámci dostupnosti a omezeného počtu. V poslední řadě bych společnosti doporučila, aby se nadřízení více věnovali a hodnotili své podřízené. Zavedením neformálního hodnocení mohou pracovníka povzbudit k lepším výkonům nebo naopak při negativním projevu jej poučit z chyb.

Téma zhodnocení řízení lidských zdrojů jsem si vybrala z důvodu, neboť jak už bylo několikrát zmíněno, jedná se o velmi důležité téma. Správně prosperující a fungující

tento systém je v podniku nadmíru důležitý. Proto zkoumání této problematiky bylo pro mě velmi přínosné, neboť jsem zjistila, jak se zabezpečuje souhrnná péče o pracovníky či jak v podniku funguje personální oddělení.

7 SUMMARY

Human resource management can be considered as one of the most important activities in the company. Its proper and prosperous functioning can bring a considerable competitive advantage to the company. Satisfied employees will meet the set goals. It is therefore necessary to take care of your employees. The goal of this bachelor thesis is the evaluation of human resources management in a selected company.

The theoretical part is focused on the explanation of the concept of human resources management, main objectives and tasks. The next part describes individual personnel activities that fall under this area. All information used in the theoretical part was taken from the literature.

The practical part follows after writing the theoretical part. First, there was characterized the company that was chosen for this research. Further, the organizational structure and subject of business are mentioned. In the next part are mentioned individual personnel activities. These personnel activities were developed on the basis of data obtained in the company. As part of the description of these personnel activities, there is also evaluated the current state of the company. The research was conducted on the basis of a questionnaire survey, interviews and internal data in the company. The survey found that employees in this company are satisfied and want to stay in the company. However, there were some shortcomings in the comparison of the theoretical and practical parts.

In the last part of this bachelor thesis there is a proposal of changes. By eliminating these shortcomings, a company would achieve better results and thus streamline the entire human resource management process.

Keywords: personnel activities, employees, human resource management

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. rozš. a dopl. vyd). Management Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání, přeložil Martin ŠIKÝŘ). Garda Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. VŠB - TU Ostrava.
- Mohelská, H., Rošický, S., & Šabatová, M. (2003). *Personální management: aplikační systematický přehled*. Gaudeamus.
- Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Grada.
- Ludlow, R., & Panton, F. (1995). *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Garda Publishing.
- Freemantle, D. (1996). *Super-šéf o úspěšném řízení lidí od a až do z*. Management Press.
- Tomšík, P., & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Mendelova univerzita v Brně.
- Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy*. Univerzita J.A. Komenského Praha.
- Horálíková, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.
- Hájek, L., & Vítek, M. (1991). *Moderní personalistika, záruka prosperity podniku*. Praha: Práce.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (14 ed.). London: Kogan Page.

Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Grada.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Kahle, B., & Stýblo, J. (1994). *Praktická personalistika: zaměstnanec, zaměstnavatel, stát, vztahy, práva, povinnosti*. Pragoeduca.

Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Garda.

Hájek, L., & Vitek, M. (1991). *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. Praha: Práce

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku [online].

Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=376724&typ=UPLNY>

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 3: Organizační struktura	27
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Jakého jste pohlaví?.....	40
Graf 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	41
Graf 3: Jaký je Váš věk?	41
Graf 4: Jak nebo kde jste se o volném místě ve společnosti dozvěděl/a?.....	42
Graf 5: Jaký je Váš pracovní úvazek?	43
Graf 6: Jak jste spokojeni se svým pracovním kolektivem?	43
Graf 7: Jste spokojeni se systémem odměňování a s benefity, které Vám firma nabízí?.....	44
Graf 8: Máte možnost nějakého kariérního růstu?.....	45
Graf 9: Kolik školení se ročně zúčastníte?.....	45
Graf 10: Jsou pro Vás tato školení přínosná?	46
Graf 11: Je Váš nadřízený ochotný naslouchat a poradit v pracovních záležitostech?.....	47
Graf 12: Dostáváte nějaké uznání za dobře odvedenou práci?	47
Graf 13: Máte čas na své koníčky při svém zaměstnání?	48
Graf 14: Jste celkově spokojen/a ve společnosti, ve které nyní pracujete?	49
Graf 15: Jste spokojen/a s pracovním vybavením na Vašem pracovišti?.....	49
Graf 16: Kdyby jste se rozhodli ukončit pracovní poměr, tak z jakého důvodu?.....	50
Graf 17: Co by Vás motivovalo k lepšímu výkonu?	41
Graf 18: Vyhovuje Vám vaše pracovní náplň?.....	41
Graf 19: Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá práci, kterou vykonáváte?.....	42
Graf 20: Jste informováni o tom, jak si společnost na trhu vede?	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Podkladový materiál k rozhovorům

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance zkoumaného podniku

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážené respondenty, vážení respondenti,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro Bakalářskou práci na téma „Zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za spolupráci. Studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Správné odpovědi prosím zakroužkujte. Děkuji.

1. Jakého jste pohlaví?

- a) Muž b) Žena

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní vzdělání b) Střední vzdělání s výučním listem
c) Střední vzdělání s maturitou d) Vysokoškolské vzdělání

3. Jaký je Váš věk?

- a) Do 18 let b) 18-25 let c) 25-40 let
d) 40-60 let e) 60 a více let

4. Jak nebo kde jste se o volném místě ve společnosti dozvědě/a?

- a) Portál na internetu b) Sociální sítě
c) Od známého d) V tisku

5. Jaký je Váš pracovní úvazek?

- a) 10 hodin týdně b) 15 hodin týdně
c) 20 hodin týdně d) 30 hodin týdně
e) 40 hodin týdně

6. Jak jste spokojen se svým pracovním kolektivem?

- a) Ano b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Jste spokojeni se systémem odměňování a s benefity, které Vám firma nabízí?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Máte možnost nějakého kariérního růstu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Kolika školení se ročně zúčastníte?

- a) Žádné školení
- b) 1 až 3 školení
- c) 3 až 5 školení
- d) 5 a více školení

10. Jsou pro Vás tato školení přínosná?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Je Váš nadřízený ochotný naslouchat a poradit v pracovních záležitostech?

- a) Ochotný
- b) Spíše ochotný
- c) Spíše neochotný
- d) Neochotný

12. Dostáváte nějaké uznání za dobře odvedenou práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

13. Máte čas na své koníčky při svém zaměstnání?

- a) Ano mám
- b) Ne nemám

14. Jste celkově spokojen/a ve společnosti, ve které nyní pracujete?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Jste spokojen/a s pracovním vybavením na Vašem pracovišti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16. Kdyby, jste se rozhodl/a ukončit pracovní poměr, z jakého důvodu?

- a) Více peněz
- b) Kvůli špatnému kolektivu
- c) Lepší pracovní podmínky
- d) Jsem spokojen/a v podniku bych zůstala
- e) Nechci uvést

17. Co by Vás motivovalo k lepšímu výkonu?

- a) Extra peníze
- b) Extra dovolená
- c) Více benefitů
- d) Jsem spokojen

18. Vyhovuje Vám vaše pracovní náplň?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19. Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá práci, kterou vykonáváte?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Jste informováni o tom, jak si společnost na trhu vede?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Příloha č. 2: Podklady pro rozhovory se zaměstnanci

1) Analýza a vytváření pracovního místa

- Vytváříte nové pracovní pozice a pokud ano, jaký je postup?
- Kdo je za tuto oblast zodpovědný?
- Využíváte pro tuto oblast externí zdroje?

2) Plánování pracovníků

- Jak odhadujete plánování pracovníků?
- Využíváte k tomu nějakou metodu?
- Jsou doby, kdy potřebujete více pracovníků a kdy méně pracovníků?

3) Získávání pracovníků

- Přijímáte nové zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů?
- Jaké nástroje k získávání pracovníků používáte?
- Spolupracujete i s nějakými institucemi?

4) Výběr pracovníků

- Kdo je zodpovědný za výběr vhodného kandidáta?
- Co může být výhodou pro nového zájemce?
- Jak probíhá výběr pracovníka?

5) Přijímání a adaptace pracovníků

- Jak probíhá přijímací proces nového pracovníka?
- Kdo má tento proces na starost?
- Jaké pracovní úvazky jsou u Vás možné?

6) Hodnocení a odměňování pracovníků

- Jak probíhá hodnocení pracovníků?
- Poskytujete svým zaměstnancům nějaké výhody či benefity? Pokud ano, jaké?
- Máte v plánu rozšiřovat výhody pro zaměstnance?

7) Motivace pracovníků

- Jak motivujete své pracovníky?
- Jaký motivační faktor je podle vás nejefektivnější?
- Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivováni?

7) Vzdělávání pracovníků

- Poskytujete svým zaměstnancům školení? Pokud ano, jaká?
- Mohou se školení účastnit všichni pracovníci?
- Probíhají školení ve Vašem městě, nebo spíše někde jinde?

8) Péče o pracovníky

- Jak pečujete o své zaměstnance?
- Jaké zázemí mohou pracovníci ve vaší prodejně využívat?
- Mohou pracovníci konzumovat své jídlo a pití na prodejně?

9) Personální informační systém

- Vede Vaše společnost personální informační systém?
- Jak tento systém funguje a kdo jej má na starost?
- Co vše tento systém obsahuje?