

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Řízení lidských zdrojů ve vybrané
společnosti**

Vypracoval: Bc. Tomáš Buřič

Vedoucí práce: Doc. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tomáš BUŘIČ
Osobní číslo: E19294
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem diplomové práce jsou návrhy vedoucí ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci vycházející z provedených analýz v vybrané organizace.

Metodika práce:
Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému řízení lidských zdrojů – vybrané oblasti; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného systému řízení lidských zdrojů.
5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti.
6. Závěr.
7. Seznam literatury.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yen, Ch. (2016). *Spokojený zaměstnanec – Váš spojenec*. Praha: Management Press.
- Koubek, L. (2017). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Praha: Motiv Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **17. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 10
310 01 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 20. února 2020

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové 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 dne

.....

Tomáš Buřič

Poděkování

Rád bych poděkoval paní doc. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté rady a cenné připomínky během zpracování této diplomové práce. Zároveň děkuji personálnímu oddělení společnosti Lidl za poskytnuté interní materiály, ochotu a skvělou spolupráci.

Obsah

ÚVOD	8
1 LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
1.1 DEFINICE A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.2 HISTORIE A VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.2.1 <i>Hlavní rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů</i>	12
1.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.4 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.5 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
1.6 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.6.1 <i>Cíle strategického řízení lidských zdrojů</i>	18
1.6.2 <i>Typy strategií řízení lidských zdrojů</i>	18
1.6.3 <i>Tvorba strategie lidských zdrojů</i>	19
1.7 PERSONÁLNÍ PRÁCE	20
1.7.1 <i>Role personálního útvaru a personalistů</i>	20
1.7.2 <i>Spolupráce liniových manažerů s personalisty</i>	22
1.8 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	23
1.9 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	24
1.10 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	26
1.10.1 <i>Personální plány</i>	28
1.11 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	28
1.11.1 <i>Proces získávání pracovníků</i>	29
1.11.2 <i>Proces výběru pracovníků</i>	31
1.11.3 <i>Proces přijímání a adaptace pracovníků</i>	32
1.12 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	34
1.12.1 <i>Proces hodnocení pracovníků</i>	34
1.12.2 <i>Proces odměňování pracovníků</i>	36
1.13 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	37
1.14 VZTAHY NA PRACOVIŠTI	39
1.15 PÉČE O PRACOVNÍKY	40
1.16 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	41
2 METODIKA A CÍL PRÁCE	43
2.1 CÍL PRÁCE	43
2.2 METODOLOGICKÝ RÁMEC	43
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LIDL, V. O. S. ČESKÁ REPUBLIKA	45

3.1	HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI	45
3.2	MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI LIDL.....	46
3.2.1	<i>Produkt</i>	46
3.2.2	<i>Cena</i>	47
3.2.3	<i>Místo</i>	47
3.2.4	<i>Propagace</i>	47
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRODEJEN LIDL	48
3.4	ANALÝZA VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZACI	49
3.5	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	52
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	59
4.1	ANALÝZA PRÁCE A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST.....	60
4.2	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	62
4.3	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	63
4.3.1	<i>Získávání pracovníků</i>	63
4.3.2	<i>Výběr pracovníků</i>	66
4.3.3	<i>Přijímání a adaptace pracovníků</i>	70
4.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	71
4.5	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	74
4.6	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	77
4.7	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S OBLASTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	78
4.8	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	97
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	101
	ZÁVĚR.....	105
	SUMMARY	107
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	108
	PŘÍLOHY.....	112
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	118

Úvod

Lidské zdroje lze považovat za klíčový prvek konkurenceschopnosti všech organizací. Pokud podnik disponuje kvalitními zaměstnanci, kteří mají dobré znalosti a dovednosti, je na správné cestě k dosažení lepších výsledků a svých cílů.

V současné době, kdy dochází ke stále zrychlující se globalizaci trhu, je pro podnik v rámci řízení lidských zdrojů každým dnem obtížnější správně a efektivně přistupovat ke svým zaměstnancům. Pohled na lidské zdroje v současné době se zásadně změnil oproti minulosti. Lidé už nejsou vnímáni pouze jako jeden z výrobních faktorů mající stejnou váhu jako stroje a technologie, ale pohlíží se na lidský faktor jako na unikátní složku celé organizace, která je nezbytnou součástí její existence.

Podniky mezi sebou soupeří a snaží se být nejlepší na trhu, k čemuž ale potřebují ty nejlepší a nejvýkonnější zaměstnance. Vyhledat a přijmout správného zaměstnance, který bude splňovat veškeré požadavky organizace, je velmi obtížný proces. Spousta zaměstnavatelů řeší problematiku nových zaměstnanců pouze nábořem a podepsáním smlouvy s pracovníkem, který splňuje požadavky na danou pozici. Dále však novému pracovníkovi nevěnují větší pozornost. Do zaměstnanců málo investují v oblasti vzdělání a zapomínají rozvíjet jejich potenciál, který by v budoucí době mohl organizaci přinést vyšší zisky.

Z toho vyplývá, že pokud organizace přijme kvalitního zaměstnance, je velmi důležité věnovat mu patřičnou pozornost. Pracovníka dostatečně vzdělávat, rozvíjet a sledovat jeho celkovou spokojenost s náplní práce, pracovním prostředím a kolektivem. Pokud zaměstnanec zaznamená, že mu podnik věnuje svou péči, zaměstnanec bude motivován a zvýší se jeho loajalita k podniku. V opačném případě nesprávný přístup organizace k zaměstnanci povede k jeho nespokojenosti, to způsobí pokles jeho motivace, výkonnosti a loajality.

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém řízení lidských zdrojů ve společnosti Lidl Česká republika, kde pracuji, následně provést zhodnocení této oblasti a navrhnout opatření a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu. Společnost Lidl ČR je známou mezinárodní organizací, jež se zabývá maloobchodním prodejem.

1 Literární přehled

1.1 Definice a význam řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou pro podniky nejcennější a často nejdražší zdroj, který pomáhá podniku prosperovat, a má vliv na jeho konkurenceschopnost. Doba, kdy pro podnik bylo nejdůležitější disponovat hmotným majetkem, je pryč. Některé podniky dokonce nemají ve vlastnictví žádné výrobní haly ani stroje a jejich konkurenceschopnost je postavena především na zaměstnancích. Zkušení manažeři si dobře uvědomují, jak důležité jsou pro ně znalosti a dovednosti jejich zaměstnanců na dnešním stále více si konkurujícím globálním trhu. Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že ekonomika postavená na znalostech upřednostňuje nehmotná aktiva více než 80 % procent celkové hodnoty podniku. Z toho důvodu je ve většině organizací zaměstnanec považován za bohatství organizace, do kterého je zapotřebí investovat. Význam řízení lidských zdrojů spočívá v učinění rozhodnutí a kroků managementu, jenž ovlivňují pracovní vztah mezi lidskými zdroji a organizací.

Ekvivalentem řízení lidských zdrojů je anglický název Human Resource Management. Nejčastěji zmiňovaný autor zabývající se problematikou lidských zdrojů Armstrong (2008) definoval řízení lidských zdrojů jako systematický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí pracujících pro organizaci, jejich rozvíjení a uspokojování.

Další autoři uvádějí podobné, avšak mírně odlišné definice. Například autoři Vodák a Kucharčíková (2011) popisují řízení lidských zdrojů jako podnikatelsky orientovanou filosofii, která je zaměřená na řízení lidí pracujících pro organizaci s přímým cílem zvýšení konkurenceschopnosti.

Autorka Horalíková (2004) označuje řízení lidských zdrojů za koncepci nahrazující tradiční personální řízení. Podobně jako autoři Vodák a Kucharčíková popisuje význam řízení lidských zdrojů jako strategický přístup k zaměstnancům organizaci se záměrem posílit konkurenceschopnost organizaci a posílit loajalitu pracovníků.

Odbornější definice řízení lidských zdrojů lze vyjádřit jako „soubor určitých politik, zásad a postupů, označovaných jako tzv. *best practice*; jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky a která jim přinesla výsledky“ (Dvořáková a kol, 2012).

Zajímavý pohled je autora Koubka (2015), který označuje řízení lidských zdrojů za nejmodernější koncepci personální práce v současném vyspělém světě. Podle něj je řízení lidských zdrojů jádro pro řízení organizace. Jako nejdůležitější výrobní vstup a motor organizace vidí lidské síly a význam člověka zohledňuje nové postavení personální práce.

Autorka Horvathová definovala řízení ještě hlouběji pomocí matematické rovnice $V=f(M*S*P)$. Parametr V vyjadřuje výkonnost, parametr S označuje schopnosti, parametr P jsou technické a technologické podmínky. Matematickou rovnici ještě doplňuje komentářem, že každá organizace by měla disponovat dostatečným množstvím výkonných a schopných lidí, kteří jsou motivováni vykonávat sjednanou práci, protože výstup jejich práce je klíčový pro výkon celé organizace.

Problematiky řízení lidských zdrojů se neustále vyvíjí a mění. Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako proces při kterém se dosahuje vytyčených podnikových cílů skrze plánování, získávání, výběr, motivování, odměňování, rozvoje a propouštění pracovníků včetně jejich optimálního využití s ohledem na vize a cíle organizace (Donnelly, Ivancevich, Gibson, 2005).

1.2 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů

Již za první světové války se v muničních továrnách objevil pojem péče o pracovníky. Tento pojem v 20. letech 20. století nahradil výraz řízení pracovních sil, který se používal zhruba dalších 20 let. Ve 40. letech 20. století se objevil pojem personální řízení, který v současné době nahrazuje termín řízení lidských zdrojů. Základy teorie lidských vztahů, která zahrnuje přístup k řízení lidí, popsal autor Mayo v roce 1933. Problematika řízení lidských zdrojů modifikovala a lépe charakterizovala přístup k řízení lidí, jenž vycházel z Mayoovy teorie.

Lidské zdroje poprvé zmínil autor Baker v roce 1966, následně profesor Armstrong v roce 1977, který upozorňoval, že pro podnik jsou klíčovým zdrojem jeho zaměstnanci. O 3 roky později zhruba na začátku 80. let se objevil pojem řízení lidských zdrojů. Za otce řízení lidských zdrojů je považován americký profesor Charles Fombrun a teoretici Michael Beer a jeho kolegové (Armstrong a Taylor, 2015).

Během vývoje společnosti se měnil i vývoj personální práce a používané názvosloví. Docent Koubek (2015) rozdělil řízení lidských zdrojů na tři základní vývojové stádia:

- personální administrativa neboli personální správa
- personální řízení
- současné označení řízení lidských zdrojů

Personální administrativa je nestarším označením pro řízení lidských zdrojů. V době, kdy se takto nazývala personální práce se nebral ohled na nápady zaměstnanců, které by pro organizaci mohly být přínosem. Na zaměstnance se pohlíželo pouze jako článek pro výkon práce. Personální administrativa spočívala v administrativní práci zahrnující sběr, třídění a uchování dokumentů a dat týkající se pracovníků. Zpracované informace o zaměstnancích sloužily k potřebám vedoucích řídicích pracovníků. Veškeré aktivity a činnosti personalistů spočívaly ve zpracování informací spojených se zaměstnanci společnosti, např. zpracování mezd, docházky, odměn apod. O přijímání či propouštění zaměstnanců rozhodovali pouze manažeři společnosti a jakýkoliv názor jiného osoby, například samotného personalisty, nebyl akceptován. Toto stádium trvalo až do konce 50. let a v současné době téměř zaniklo (Dvořáková, 2007).

Hřebíček (2008) doplňuje, že fáze personální administrativa hraje výhradně pasivní roli v personální práci. Činnost personalisty je zde primárně zajišťovat a poskytovat informace o zaměstnancích vedoucím složkám a také oprávněným státním organizacím, kterými byly úřad práce, zdravotní pojišťovna, správa sociálního zabezpečení a finanční úřad.

Druhým stádiem byl termín **personální řízení**. Začátek tohoto stádia se datuje v období druhé světové války, kdy společnosti zaregistrovali potřebu lepší konkurenceschopnosti prostřednictvím zvýšení výkonnosti lidského kapitálu. Manažeři společností potřebovali nabrat vhodné pracovníky a z toho důvodu vznikly první personální útvary. Práce personalistů přestala být pouze administrativní povahy, ale jejich hlavní činnost zahrnovala nábor vhodných zaměstnanců, jejich motivace a osobní rozvoj (Měrtllová, 2014).

Koubek (2015) podotýká, že se v tomto období dostává práce personalisty do popředí a vedoucí personálních oddělení byli považováni za vrcholový management organizace. Tato fáze zlepšila povědomí o důležitosti personalistů a jejich práce, ale stále se v personálních tématech nezohledňoval dlouhodobý horizont. Manažery a vedoucí pracovníky nezajímala fluktuace a řízení zaměstnanců z dlouhodobého hlediska.

Obrat přinesla třetí fáze **řízení lidských zdrojů**, které vzniklo mezi 50. a 60. lety 20. století. Zde se při řešení personálních témat uvažuje jak na operativní úrovni, tak i strategické. Důraz se klade na strategické plánování a rozvoj lidského kapitálu. Vedení společností již nepovažovalo personální činnost jen jako administrativní práci, ale snažili se v lidské pracovní síle najít zdroj růstu a konkurenční výhody. Ukazuje se, že pokud jsou do organizace přijmutí zaměstnanci, jejichž dovednosti a znalosti odpovídají příslušné kvalifikaci a o které je dobře postaráno, tak je organizace na správné cestě k dosažení vytčených cílů.

Vedoucí personálního útvaru jedná na denní bázi s vrcholovým vedením o personálních tématech. Dále se zde objevuje participativní způsob řízení, který mezi prvními uplatňoval například nejúspěšnější český podnikatel té doby Tomáš Baťa. Vedoucí pracovníci jsou přesvědčeni, že lidský kapitál pro úspěch organizace důležitější než kapitál hmotný, a že je potřeba více podpořit rozvoj lidského kapitálu a sociální rozvoj. Dále by se neměla opomíjet dobrá pověst firmy a vytvořit fungující podnikovou kulturu, která je u zaměstnanců důkazem spokojenosti ve firmě (Koubek, 2015).

1.2.1 Hlavní rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

Většina lidí i mnozí manažeři přehlížejí rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Ve vyspělých státech je plně nahrazen termín personální řízení termínem řízení lidských zdrojů. V koncepci řízení lidských zdrojů se uvažuje o lidské práci jako o rozhodujícím zdroji, který bezprostředně řídí vrcholový management s ohledem na strategické plánování podniku. Zatímco koncepce personálního řízení je zaměřena na získávání, organizování a motivaci lidských zdrojů na operativní úrovni. Tato koncepce se zaměřuje na veškeré aktivity vedoucích pracovníků, které jsou orientovány na pracovníka. Pod personální řízení spadá systém řízení personální práce, který zabezpečuje fungování specializovaných personálních útvarů a jeho ekvivalentem je pojem personalistika.

Cílem personálního řízení je přimět zaměstnance, aby vynaložili co největší úsilí ve své práci a zvýšili tak produktivitu podniku. Oproti. Tomu koncepce řízení lidských zdrojů pohlíží na způsob zvýšení produktivity trochu rozdílněji. Vychází z toho, že efektivita podniku není do velké míry závislá pouze na organizačních formách a úsilí v práci, ale za důležité považuje také jiné oblasti, jako jsou spolupráce pracovníků, jejich soudružnost, ztotožnění s vizemi společnosti a participace na řízení (Horalíková, 2004).

Armstrong (2008) poukazuje na zásadní odlišnosti v obou přístupech, kdy personální řízení vychází čistě z operativního plánování a rozhodování, kdežto řízení lidských zdrojů se orientuje zejména na strategické plánování a rozhodování v oblasti personálu. Konstatuje také rozdílnost v konečném cíli těchto přístupů. Řízení lidských zdrojů nahlíží na lidské zdroje nikoli jako pouze náklad, ale jako aktivum a bohatství organizace.

Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) definují personální řízení a řízení lidských zdrojů jako dvě vzájemně propojené oblasti orientované na vedení a řízení zaměstnanců v organizaci. Rozdíl v těchto oblastech však existuje, jelikož personální řízení se zabývá více správou image prostřednictvím pečování o dobré vztahy mezi zaměstnanci a organizací. Personální řízení je v povědomí lidstva mnohem déle než řízení lidských zdrojů.

Tabulka 1 – Rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

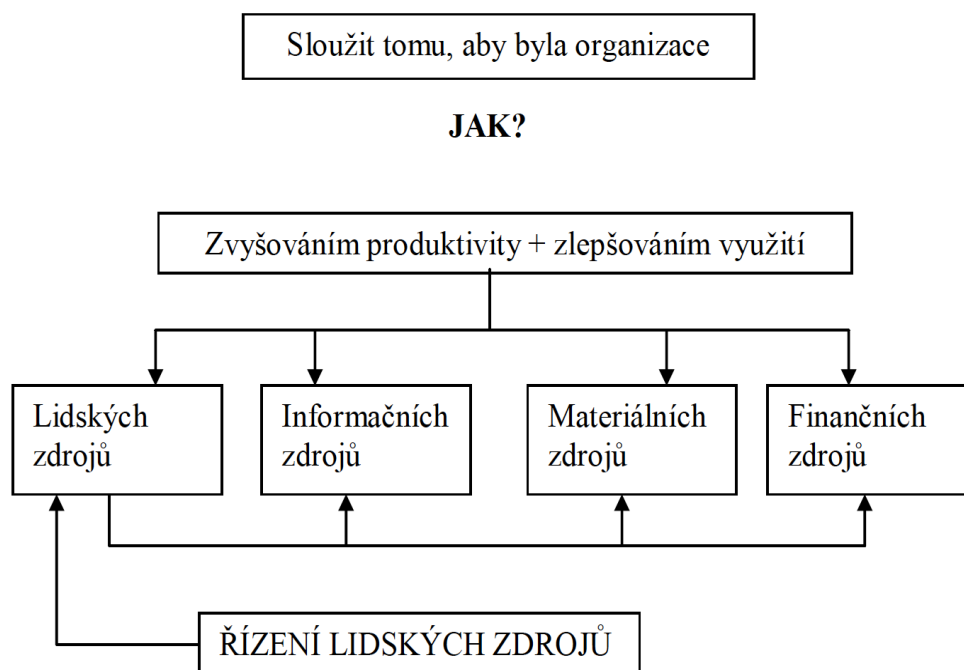
<u>Řízení lidských zdrojů</u>	<u>Personální řízení</u>	Rozdíly
Individuální hodnoty	Kolektivní hodnoty	
Širší pojetí	Užší pojetí	
Strategické zaměření	Operativní zaměření	

Zdroj: Mehan, 2000

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je co nejvíce zvýšit výkon organizace za pomoci využití lidských zdrojů. Organizace, která se soustavně snaží lépe využívat dostupné lidské zdroje, dosahuje zaručeně vyšší výkonnosti. Je důležité si uvědomit, že optimální pro organizaci je využití všech zdrojů tedy nejen lidských, ale i materiálních, peněžních a informačních. Lidské zdroje mají přímý vliv na ostatní zdroje v podobě rozhodování o jejich využití, například nakládání s materiálem či použití finančních prostředků.

Obrázek 1: Obecně definovaný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů je nutné zahrnout i dosažení nastaveného výkonu, který vychází ze strategických cílů organizace, prostřednictvím kvalifikovaných a zkušených pracovníků (Koubek, 2015).

Měrtlová (2014) potvrzuje důležitost kvalifikovaných a motivovaných lidských zdrojů pro dlouhodobý úspěch organizace. Lidské zdroje se nejvíce podílí na posílení konkurenceschopnosti a prosperitě organizace. Nejpodstatnější je dle ní lidský kapitál, který v sobě ukrývá znalosti a dovednosti pracovníků. Podnik by měl do znalostí a dovedností pracovníků investovat, rozvíjet je a následně zužitkovat ve svůj prospěch.

Úkoly lidských zdrojů mohou být dvojího typu. Buď jsou proaktivní, kdy se člověk nachází v roli iniciátora (uspořádá teambuilding) nebo jsou reaktivního charakteru, kdy člověk zareaguje na podněty okolí (řešení konfrontace na pracovišti) (Armstrong, 2007).

1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Správné řízení lidských zdrojů by mělo zajistit potřebné kvalifikované pracovní síly takovým způsobem, aby podnik prosperoval jak v současné době, tak i do budoucnosti. Dostatečně kvalifikovaných pracovníků firma docílí buď náborem externích

pracovníků nebo může rozvíjet schopnosti a dovednosti u svých stávajících zaměstnanců. Angažovat se v řízení talentů a vychovávat si své talenty může zvýšit motivaci u ostatních pracovníků (Horalíková, 2004).

Z toho vyplývá, že je potřebné efektivně řídit organizaci, ve které se formuje politika neustálého zlepšování, inovací a dostatečné péče o vztahy se zákazníky.

Konkrétní jednotlivé cíle politiky řízení lidských zdrojů je možné formulovat takto:

- *„Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.*
- *Zlepšování zapojení všech pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.*
- *Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.*
- *Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.*
- *Vytváření maximálního souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.*
- *Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace.*
- *Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly podnikovou kulturu orientovanou na výkon.*
- *Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.*
- *Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělání.*
- *Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.*

- *Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.*
- *Budování větší oddanosti pracovníků organizace.“ (Armstrong, 2007)*

Kociánová (2010) vidí jako hlavní cíl řízení lidských zdrojů maximálně využít znalosti a potenciál pracovníků a realizaci investic do lidského kapitálu, jenž působí na cíle organizace.

Podpůrným cílem řízení lidských zdrojů je rovnováha mezi počtem pracovních míst a počtem pracovníků. Důležitějším cílem je ale zařazení kvalifikovaného pracovníka na správné pracovní místo a ve správný okamžik (Palán, 2002).

1.5 Modely řízení lidských zdrojů

Uprostřed 80. let se poprvé objevila uceleně definovaná problematika řízení lidských zdrojů, kdy američtí univerzitní profesori vypracovali dva základní modely. První model řízení lidských zdrojů se nazýval Model souladu a dalším byl model označován jako Harvardský systém. Níže uvádím nejznámější modely lidských zdrojů, které vysvětlují základní principy fungování (Beer a kolektiv, 1984).

Model shody se poprvé objevil na území Michiganské školy. Stoupenci modelu akceptovali názor, že řízení lidských zdrojů musí splňovat principy, které jsou v souladu s vizí a strategií organizace (Armstrong a Taylor, 2015). Současně se vznikem modelu byl autory popsán cyklus lidských zdrojů, který se skládá ze čtyř etap. Jednotlivé etapy se projevují ve všech organizacích.

Jedná se o:

- Výběr – řádné spojování pracovních zdrojů s pracovními místy,
- Hodnocení – optimální řízení pracovního výkonu,
- Odměňování – manažeři často špatně využívají nastavený systém odměňování ke stimulaci výkonu organizace, vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že je potřebné odměňovat jak za krátkodobé výsledky, tak ale i dlouhodobé, také se musí počítat s tím, že kroky, které organizace učiní dnes, mají vliv na budoucnost
- Rozvoj – rozvíjení talentů a vysoce kvalitních zaměstnanců (Armstrong, 2002)

Harvardský model vznikl na území Harvardské univerzity, jak už sám název napovídá. Později se modelu začalo říkat Harvardský systém a je založen na tom, že veškeré problémy personálního řízení mohou být řešeny stejnou strategií, kterou specifikují manažeři společnosti. Strategie musí zahrnovat představu o požadovaných lidských zdrojích, dále pravidla jejich dalšího rozvíjení a specifikovanou politiku řízení lidských zdrojů. Nakonec Beer s kolegy dospěl k závěru, že existuje spousta tlaků, u kterých je potřebné zaujmout širší, ucelenější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje podniku.

Záležitosti v oblasti řízení lidských zdrojů spadají i do rukou liniových manažerů. Všechna rozhodnutí, jež učiní lidské zdroje, se zásadním způsobem reflektují na vztahu mezi podnikem a jeho zaměstnanci (Armstrong, 2005).

Model kontingenčního přístupu spočívá v tom, že dominantní postavení zastupuje v tomto modelu samotná organizace, která nakládá s lidskými zdroji jako se zbožím, a to se negativně odráží na strategických cílech organizace. Jádrem modelu je v tom, že organizace praktikující tento model se snaží získat lidské zdroje co nejsnadněji a nejlevněji formou. Poté minimalizuje náklady spojené s péčí o lidské zdroje a snaží se maximalizovat jejich využití (Koubek, 2015).

Evropský model pracuje s činiteli právního prostředí a odborových organizací. Dokonce bere v úvahu a zohledňuje vliv společenské odpovědnosti. Brewster definoval následující oblasti vymezující evropský model. Jedná se o okolí zejména právní prostředí. Dále jsou to cíle organizace, které neblokují společenskou odpovědnost a nejdůležitějším zdrojem pro jejich dosažení jsou lidé. Oblast zaměření sleduje okolí a analyzuje náklady a výnosy. Další oblastí jsou vztahy se zaměstnanci, o které se organizace musí starat, protože jsou klíčovým zdrojem k dosažení cílů. S tím úzce souvisí oblast vztahů s liniovými manažery, kteří mají vyšší odpovědnost za řízení lidských zdrojů. Poslední oblastí je role personalistů, kteří jsou v tomto modelu odolní a flexibilní vůči nárokům managementu (Armstrong, 2015).

1.6 Strategické řízení lidských zdrojů

Každá organizace by měla mít konkrétní vize a cíle, kterých chce během určitého časového horizontu pomocí zvolené strategie úspěšně dosáhnout. Autoři Tichá a Hron (2008) definují strategii jako dlouhodobý plán organizace, který slučuje firemní aktivity a priority, a pomocí kterého organizace směřuje k dosažení vytyčených cílů.

Pro účely dosažení stanovených cílů kromě základní strategie využívá firma i dílčí strategii řízení lidských zdrojů. Ta specifikuje záměry organizace v oblasti politiky řízení lidských zdrojů a snaží se konkretizovat, jak by firma měla nastavit a upravit procesy v této oblasti, které pomohou dosáhnout její cílů (Dvořáková, 2012).

Kociánová (2010) podobně jako Dvořáková uvádí, že strategie řízení lidských zdrojů je vytvořena s ohledem na celkovou strategii organizace. Jako nástroj pro tuto politiku používá dlouhodobé personální plánování a zohledňuje přitom současné podmínky organizace i okolí samotné organizace. Na základě toho se určí personální cíle a způsoby k jejich dosažení.

1.6.1 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Za hlavní cíl strategického řízení lidských zdrojů lze považovat tvorba stanoviska, jakým způsobem zacházet s důležitými záležitostmi, které se vztahují k personálu. Dále udávat směr v rychle měnícím se globálním prostředí, aby mohly být transformovány podnikatelské potřeby do navzájem provázaných programů a postupů. Výstup z implementace strategického řízení lidských zdrojů by měl zajistit návod k úspěšnému jednání a prověrkou reálnosti tohoto strategického plánování je okolnost, do jaké míry toto jednání podporuje. Správně nastavené strategické cíle řízení lidských zdrojů mají dopad na celkovou strategii organizace, protože pomohou zabezpečit kvalifikované, loajální a motivované zaměstnance, kteří udržují permanentní konkurenční výhodu.

1.6.2 Typy strategií řízení lidských zdrojů

Jedna strategie řízení lidských zdrojů nemůže být aplikována na všechny podniky, protože každý podnik je odlišný a má jiné potřeby a způsob organizace. Z toho důvodu je důležité nasadit na podnik správnou strategii. Armstrong (2007) vymezil dva základní typy strategií řízení lidských zdrojů, a to strategii obecnou vycházející z celkového pojetí lidských zdrojů, a strategii specifickou týkající se konkrétních oblastí řízení lidských zdrojů.

Obecné strategie představují komplexní systém zahrnující vzájemně se doplňující postupy v řízení lidských zdrojů, které bude organizace používat se záměrem zlepšit její výkonnost. Postupy udávají, jakým způsobem budou řízení pracovníci a jak budou rozvíjeni a motivováni. Dále zahrnují, jaké kroky musí organizace učinit proto, aby získala potřebné pracovníky, kteří budou oddaní a výkonní.

Specifické strategie představují záměry organizace, které sahají do jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů. Jedná se o:

- Oblast řízení lidského kapitálu
- Oblast řízení znalostí – zhodnocení znalostí a dovedností za účelem dosažení lepšího výkonu
- Oblast společenské odpovědnosti – řízení organizace v souvislosti s etickým přístupem zohledňující dopad společnosti na vnější prostředí
- Angažovanost – tvorba politik, které podporují zvyšování úrovně poznání lidí s jejich prací a firmou
- Řízení talentů – podpora talentovaných pracovníků k dosažení úspěchu organizace
- Odměňování
- Zaměstnanecké vztahy – řízení vztahu se zaměstnanci a odborovými organizacemi

1.6.3 Tvorba strategie lidských zdrojů

Autor Wright a kol. (2009) popsali dva základní přístupy k tvorbě strategie řízení lidských zdrojů. Buď organizace může využít přístup „zevnitř-ven“ či přístup „zvenku-dovnitř“.

U přístupu „zevnitř-ven“ organizace vychází z identifikace aktuálního stavu v oblasti lidských zdrojů. Pod tím si lze představit dovednosti, znalosti, technologie apod. Poté se snaží o propojování s podnikáním formou postupné adaptace jednotlivých aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů.

U přístupu „zvenku-dovnitř“ organizace si uvědomuje potřeby podnikání a bere přitom v potaz zákazníka, konkurenci, dodavatele, odběratele. Poté se strategie lidských zdrojů zaměří zejména na zvládnutí obdobných výzev, které organizaci zajišťují skutečnou přidanou hodnotu (Armstrong a Taylor, 2015).

Vodák a Kucharčíková (2011) podotýká, že tvorba strategie lidských zdrojů zajistí organizaci, aby pracovníci vnímali výhodu existence domluvené a srozumitelné základny zaměřující se na budování dlouhodobějších přístupů k řízení lidské složky.

S tvorbou strategie lidských zdrojů považují za nutné zmínit pojem **personální politika**, která zahrnuje cíle v jednotlivých personálních oblastech. Jedná se o soubor

poměrně relativních zásad, kterými se personalisté řídí v okamžik, kdy se rozhodují o lidských zdrojích a aktivit týkající se práce. Personální politiku je tvořena dílčími politikami, kterými jsou politika vzdělávání, odměňování, hodnocení, adaptování apod.) Pro organizaci je klíčové správně formulovat tuto politiku. Měla by být pro všechny zaměstnance srozumitelná, přijatelná, a hlavně dlouhodobě stabilní (Koubek, 2015).

1.7 Personální práce

Cílem personální práce je zajistit dostatečný počet pracovních sil splňující požadovanou kvalifikaci. Z hlediska kvalitativních stránek je nutné zabezpečit, aby byli výkonní, kreativní a motivovaní. Struktura personální práce je tvořena z cílů personálního řízení, které jsou pravidelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků zodpovídajících za práci svých podřízených (Nováková, 2019).

Koubek (2011) uvádí k **úkolům personální práce** několik činností. První činnost je dle tohoto autora vyhledávání nejvhodnější kontinuity pracovníka s jeho úkoly a soustavně toto propojení optimalizuje. Další činností je správné využívání pracovních sil. Třetí činností je tvorba pracovních skupin, jejichž členové dosahují synergického efektu a vzájemně se tolerují. Další činností je správný způsob vedení lidí vzhledem k nastavené podnikové kultuře. V neposlední řadě se zabývá činností rozvíjení pracovníků v rovině personální a sociální. Poslední činností, kterou autor uvádí, je dodržování zákonných opatření a vytváření preventivních opatření, jež pomohou vyvarovat se porušení zákoníku práce.

1.7.1 Role personálního útvaru a personalistů

Personální útvar by nemohl fungovat bez přítomnosti personalistů, kteří zajišťují poradenství uvnitř organizace a vykonávají aktivity v oblastech plánování lidských zdrojů, získávání, výběr pracovníků a v neposlední řadě rozvíjí a pečují o pracovníky. Těmito činnostmi významně personální útvar přispívá k vyšší efektivnosti organizace. Cílem útvaru je zajistit, aby organizace pracovala na tvorbě personální strategie sloužící jako efektivní nástroj pro personální rozhodování, například rozhodování o přijetí uchazeče, práce na rozvoji zaměstnanců, vztahy mezi podřízenými a nadřízenými apod. Z toho vyplývá, že personální útvar má velký podíl na budování prostředí a pravidel sloužících všem zaměstnancům, aby byli schopni co nejefektivněji využívat své znalosti a schopnosti včetně svého potenciálu v souladu s prosperováním organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

Personální útvary se často označují jako útvary HR, jejichž cílem není pouze přispět v úseku personální politiky, ale také podílet se na plánování aktivit vedoucí k rozvoji organizace a jejího zdokonalení. Personální útvar může být dokonce jako hlavním iniciátorem změny v operativních, ale i strategických oblastech. Nebo může si povšimnout situací, které by způsobily škodu a ztrátu pro organizace a zavčas na ně upozornit (Křivánková a Janišová, 2013).

Armstrong (2007) zdůrazňuje, že role personalistů mohou být mírně odlišné, jelikož záleží především na tom, v jakém přesně hierarchickém postavení se personalista působí. Role generalisty neboli manažera lidských zdrojů se bude odlišovat od role specialisty, což může být například vedoucího oblasti řízení talentů či vedoucí oblasti vzdělání a rozvoje apod. Také role personalistů závisí na podmínkách práce a na schopnostech, kterými personalisti disponují.

Dvořáková (2007) popisuje práci personalisty jako činnost především v oblasti administrativy. Podle ní jsou personalisté spíše asistenti vedoucích pracovníků. Dále připomíná událost v 90. letech, kdy musejí personalisté v souvislosti se vznikajícími fúzemi, informovat spoustě pracovníků jejich konec pracovního poměru a odchod z firmy.

Role personalisty může být buď proaktivního charakteru nebo reaktivního. V aktivní roli je personalista strategický iniciátor, jenž navrhuje různé varianty personální strategie a zastává funkci poradce v personální oblasti a kooperuje se všemi vedoucími pracovníky, jejichž hromadným cílem je dosažení cílů organizace. V případě reaktivní přístupu se personalista vyhýbá těmto aktivitám a vykonavatel pouze administrativní činnosti spadající pod personální útvar (Armstrong, 2007).

1.7.1.1 Přínosy personalistů

Ve svém dalším publikování knihy autor Armstrong (2015) zmiňuje přínosy HR pracovníků. Mezi hlavní přínosy zařazuje:

- Zlepšení výkonu organizace
- Identifikace nových přístupů, které povedou k eliminaci možných problémů ve výkonu
- Obohacení při tvorbě strategií zaměřených na dosažení vysokého výkonu
- Restrukturalizace současných politik a postupů zaměřené na rozvoj organizace

- Zajišťování potřebných lidských zdrojů
- Vzdělání a rozvoj pracovníků
- Budování dobrých vztahů mezi pracovníky organizace

Výsledkem práce personalistů může být zdokonalení stávajících metod a postupů či implementace postupů a politik nových. V konečném důsledku je potřeba docílit vzájemnému spojení jednotlivých politik a postupů takovým způsobem, aby si vzájemně neodporovaly ale posilovaly se.

1.7.2 Spolupráce liniových manažerů s personalisty

Podle autorky Folwarcznové (2010) je manažer pracovník realizující aktivně řídicí aktivity a stal se manažerem na základě zvolení, pověření, zmocnění nebo jmenování. V rámci této funkce disponuje příslušnými kompetencemi. V současné době jsou dobří manažeři klíčovými osobami mající vliv na úspěch organizace.

Úloha liniových manažerů spočívá v řízení pracovní skupiny, jíž jsou nadřazení a za kterou jsou odpovědní. Zpravidla se nachází na nižší úrovni hierarchického žebříčku. Můžeme si tyto manažery představit jako vedoucí dílen, kteří řídí jednotlivé dělníky, u nichž jsou v pozici nadřízeného. Jejichž cíle jsou spíše na operativní úrovni a strategické cíle jdou mimo ně. Každodenní činnost těchto manažerů si můžete představit, jako například řízení skupiny lidí, hlídání provozních nákladů, předávání odborných informací, organizaci týmu a práce, plánování rozpisu práce a samotné práce, ověřování kvality, monitorování výkonu apod.

Autoři Janišová a Krivánek (2013) vidí přínos kooperace mezi HR pracovníky a liniovými manažery k lepšímu pracovnímu prostředí a podnikové kultuře. Kromě toho spolupráce těchto dvou činitelů identifikuje spokojenost zaměstnanců prostřednictvím jejich zpětné vazby. Dále zjišťuje dostatečnou motivaci pracovníků na výkon.

Je důležité, aby personální pracovníci byli v úzkém kontaktu s liniovými manažery, jelikož tito manažeři jsou přímí nadřízení dělnických pozic a sledují činnost jejich pracovní výkony na denní bázi. To pomáhá v rozpoznání a analýze nedostatků ve znalostech a dovednostech těchto pracovníků. HR specialisté jsou odborníci ve své profesi a na základě informací od liniových manažerů mohou navrhnout systematické opatření vycházející z jejich zkušeností. Úkolem liniových manažerů je pak implementace stanovených opatření personalistů, které pomohou odbourat nedostatky pracovníků a zajistí jejich rozvoj (Stýblo, 2003).

1.8 Personální činnosti

V 80. a 90. letech došlo k výraznému zeštíhlení počtu pracovníků v centrálním personálním útvaru a přesunu HR pracovníků do operativních útvarů. Zároveň se přitom uskutečnil decentralizace části personálních činností operativního charakteru z práce personalistů na manažery, například hodnocení a odměňování pracovníků. Kromě toho došlo k využití outsourcingu podpůrných personálních činností, jako jsou vzdělávání pracovníků či personální auditing (Dvořáková a kolektiv, 2001).

Pro specifikaci personální činnosti je využito tvrzení autorky Dvořáková (2012). Personální činnost je aktivita zaměřená na pracovníka v pracovním procesu a sleduje u něj vše, co se týká personálních oblastí. Dále uvádí, že hlavním realizátorem personální činnosti je personální útvar, který aktivitu provádí v souladu s cíli organizace. Při výkonu této činnosti je nezbytné zohledňovat pracovněprávní legislativu.

Dle Šikýře (2014) jednotlivé personální činnosti vykonávají personalisté a manažeři se záměrem dosáhnout cílů organizace v oblastech řízení a vedení lidských zdrojů.

V dostupné odborné literatuře se čtenář může setkat s mnoha rozdíly v členění a počtu personálních činností. Autoři Kleibl (2001) a Šikýř (2014) uvádějí následující činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení a odměňování pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Vztahy na pracovišti
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

V další části této práci budu členění těchto činností podrobně popisovat.

Koubek (2010) do činností řízení lidských zdrojů zahrnuje ještě oblast BOZP a propouštění, ale zase vynechává oproti výše zmiňovaným autorům personální informační systém.

Správná implementace těchto činností by měla organizaci a jejím pracovníkům zabezpečit lepší kvalitu pracovního života a oblast rozvoje, tím dojde ke zvýšení spokojenosti pracovníků ve firmě a v konečném důsledku by měla firma dosahovat větší výkonnosti (Mužik a Krpálek, 2017).

1.9 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst patří mezi základní a nejdůležitější činnost personálního útvaru. K tomu abychom mohli začít hlouběji rozebírat tuto dílčí část, je důležité znát rozdíl mezi pracovním místem a pracovní rolí. Autoři Armstrong a Taylor (2015) popisující rozdíly mezi těmito pojmy takto. Pracovní místo je jakási organizační jednotka tvořena skupinou systematicky strukturovaných pracovních úkolů a povinností, které se musejí dodržovat a plnit. Kdežto pracovní role nám představuje úlohu, kterou by lidé měli hrát, a zároveň vyjadřuje chování, které se od nich očekává, aby odpovídali kvalifikaci a požadavkům od vykonávané práce. To znamená, že pracovní role se týká a je zaměřena na lidi a pracovní místo vychází z jednotlivých pracovních úkolů a povinností.

Koubek (2015) definuje analýzu pracovních míst jako aktivitu vedoucí ke zjištění, zaznamenání, archivaci a analyzování informací týkající se úkolů, metod, vymezených odpovědností, vazeb na jiné pracovní místo a podmínkách, za kterých je práce realizována.

Aby se mohlo začít se seriózní analýzou pracovních míst je nutné nasbírat dostatečné množství informací o charakteristických rysech pracovních činností. V praxi to vypadá tak, že se aplikují různé metody a formy zkoumající pracovní místa. Například analýza a pročitání firemních dokumentů a spisů. Dále může být využito přímého pozorování dané činnosti proškolenou osobou nebo může být realizovány rozhovory s pracovníky, kteří práci pravidelně vykonávají. Lze i oslovit vedoucí příslušných pracovišť nebo pověřit odborníky, kteří jsou specialisty na výkon určité činnosti. Používají se také specifická dotazníková šetření, kde je cílem pochopit účel dané práce,

stanovit povinnosti související s výkonem práce, vymežit odpovědnosti a pravomoci zaměstnance a definovat odpovídající kvalifikaci, znalosti a dovednosti, které musí zaměstnanec splňovat (Stýblo, 2003).

Úkolem analýzy pracovních míst je nasbírat, vyhodnotit a seřadit informace vycházející z konkrétních pracovních pozic. Jako výstup analýzy pracovních míst lze považovat přesný a rozsáhlý popis daného pracovního místa včetně pracovní náplně (Stýblo, 2003). Autorka Vysokajová (2011) zdůrazňuje, že nestačí pouze určit pracovní náplň u konkrétního pracovního místa, ale je také velmi důležité stanovit si pracovní výsledky, které jsou od tohoto místa očekávány.

Důležitost správné analýzy pracovních míst potvrzuje i tvrzení ruského autora Pugačova (2019), který říká, že k tomu, aby všichni zaměstnanci vykonávali práci efektivně a využívali přitom maximálně své schopnosti je nezbytné správně analyzovat pracovní pozici a stanovit u ní konkrétní pracovní úkoly včetně správného sledu, ve kterém jsou prováděny.

Pro personalisty a vedoucí pracovníky slouží analýza pracovních míst jako podklad k vytvoření konkrétních pracovních míst.

Podle Armstronga a Taylora (2015) by popis pracovního místa měl zahrnovat:

- Vymezení názvu pracovního místa
- Podřízené a nadřízené pracovní místo
- Obecný smysl pracovního místa (jeho účel, roli a přínos)
- Náplň práce (hlavní činnosti, úkoly, podmínky, povinnosti a odpovědnosti)

Autoři dále uvádějí, že by organizace při usilování o získání zaměstnanců měly poskytnout kromě výše uvedených náležitostí také doplňující informace týkající se inzerovaného pracovního místa. Jedná se například o informace typu, jestli uchazeč musí splňovat zvláštní požadavky (flexibilní místo výkonu práce, práci ve ztížených podmínkách, extrémní fyzická náročnost apod.)

Autor Šikýř (2016) popsal několik přístupů k tvorbě pracovních míst.

Mechanický přístup, kde je k tvorbě pracovních míst využito rozsáhlé dělby práce a úzké specializaci pracovníků. Cílem je dosažení vysoké produktivity pracovníků pomocí jednoduchých a rutinních úkolů

Přístup biologický je v podstatě kontrastem mechanického přístupu, jelikož se snaží přistupovat k člověku jako bytosti vykazující potřeby a pocity. Cílem tohoto přístupu je omezit negativní dopad fyzické práce

Motivační přístup vychází z toho, že logicky sled pracovních činností a viditelný výsledek je pro zaměstnance motivující.

Rozmanitý přístup obsahuje různorodou náplň práce a zaměstnanec zde může využívat široké spektrum schopností.

Autonomní přístup zaměstnancovi je svěřena určitá odpovědnost a rozhoduje se v rámci některých

1.10 Personální plánování

Proces plánování patří mezi nejdůležitější nástroje řízení celé organizace. Pod pojmem plánování si můžeme představit cílevědomou lidskou činnost, která je orientována v budoucím čase. Prostřednictvím plánování se stanoví, čeho má být dosaženo, jak toho má být dosaženo, a jaké prostředky se přitom využijí. Plánování je důležitou součástí řízení lidských zdrojů (Kociánová, 2010).

Pro personálním plánování je důležité, aby organizace brala v potaz rychle měnící se trhy. Neustále měnící se povaha trhu a vývoj konkurence ovlivňuje i změnu pracovních metod. V důsledku měnících se pracovních metod je po zaměstnancích požadována stále vyšší geografická i funkční flexibilita a nové dovednosti. Důležité je proto správné plánování potřeby pracovníků z hlediska časového, místního, finančního apod. Potřeba získání pracovních sil se týká všech organizací bez ohledu na jejich velikost, druh podnikání (Stýblo, 2003).

Dosažení cílů organizace se neobejde bez lidských zdrojů a jejich plánování. Personální plánování zahrnuje aktivity o rozhodování o počtu pracovníků, o jejich struktuře, kvalitaci a celkovém profilu, které bude firma v současné i budoucí době potřebovat. Personální plánování se snaží predikovat budoucí požadavky na organizaci. Snaží se tyto požadavky uspokojit pomocí správného počtu a struktury lidských zdrojů. Aby bylo personální plánování efektivní, jeho základ by měl být postaven na personální strategii (Dědina a Cejthamr, 2005).

Každá firma má vypracovaný podnikatelský záměr a z toho vycházející specifické cíle. Aby bylo dosaženo těchto cílů musí disponovat nejen materiální a finančními zdroji,

ale také musí mít k dispozici především lidské zdroje. Otázka však spočívá v tom, jaké pracovníky organizace potřebuje, kolik jich potřebuje, a nakonec kde je vůbec vezme. Mezi další otázky, které by si podnik měl položit jsou, jakým způsobem se bude řešit nadměrný počet pracovníků, jak se budou pracovníci uvnitř podniku pohybovat, jaké náklady budou spojené s pracovníky a jaké změny na trhu práce mohou nastat. Toto lze považovat za otázky personálního plánování (Koubek, 2011).

Pokud chce organizace efektivně personálně plánovat, měla by se držet a akceptovat tyto zásady:

- personální plány jsou tvořeny s ohledem na strategické plány organizace
- nesmí si navzájem odporovat organizační a personální plánování, mělo by být dosaženo jejich časovému sladění
- personální plánování není záležitost pouze části organizace, ale důležitost personálního plánování je vnímána napříč celou organizací (Koubek, 2011).

Při personálním plánování se postupe následujícím způsobem:

Obrázek 2 – Proces personálního plánování



Zdroj: Dědina a Cejthamr, 2005

Podle Dvořákové (2012) je nutné při postupu plánování lidských zdrojů zahrnout několik bodů. Měla byt se udělat analýza vnějšího a vnitřního prostředí, pomocí které se

odhalí rizika a příležitosti organizace. Poté by se měla odhadnout poptávka po práci prostřednictvím kvalitativních a kvantitativních metod. Dále odhadnout jaká je nabídka pracovních sil uvnitř organizace a mimo ni. V dalších krocích připravit možné scénáře v případě přebytku nebo nedostatku pracovních sil a jak by se takové případy řešily. Nakonec vyhodnotit dosažení stanovených cílů v oblasti personálního plánování a provést následnou kontrolu.

1.10.1 Personální plány

Členění personálních plánů se stejně jako personální činnosti u mnohých autorů mírně liší. Dvořáková (2012) a řada dalších autorů nejčastěji personální plány člení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány.

Krátkodobé plány – Zde hovoříme o plánech vymezující pracovní místa pokryta běžně do jednoho roku.

Střednědobé plány – Jsou to plány obsazující pracovní místo od jednoho roku do pěti let.

Dlouhodobé plány – Jedná se o plány, které vycházejí z potřeby lidských zdrojů na více jak 5 let. Jádrem těchto plánů je využití pro plány vzdělávání pracovníků a jejich rozvoje.

V odborné literatuře se také můžeme setkat s klasifikací personálních plánů na:

- Plány týkající se získávání a nábory pracovníků
- Plány týkající se dalšího rozvoje
- Plány týkající se rozmístování a adaptace
- Plány zaměřené na hodnocení
- Plány specifikující systém odměňování
- Plány pro politiku propouštění (Foot a Hook, 2002)

1.11 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Proces získávání, výběr a přijímání zaměstnanců patří mezi velmi důležité personální činnosti zaměřené na obsazení volného pracovního místa vhodným uchazečem. To, jak si organizace dokáže s touto oblastí poradit, vypovídá z velké části o její efektivnosti řízení lidských zdrojů (Kociánová, 2010).

Za obecný cíl získávání a výběru pracovníků lze považovat uspokojení poptávaného množství pracovníků s použitím přiměřené výše nákladů. Požadavky na stupeň kvality pracovníků závisí na organizaci a obecně by měly vycházet z podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 2002).

Koubek (2015) potvrzuje tvrzení autora Armstronga, když říká, že cílem získávání pracovníků je zajistit dostatečné množství potencionálních uchazečů na volná pracovní místa. Uchazeči by měli být zajištěni s minimálními náklady a v žádoucím čase.

Při činnostech získávání a výběru pracovníků se moderní organizace ohlíží na postoje, schopnosti a potenciál uchazečů oproti zastaralému způsobu získávání, kdy se organizace orientovaly převážně na jejich odborné znalosti. V takovém případě se zvyšuje pravděpodobnost organizace na získání motivovaných pracovníků, u kterých bude poměrně snadné formovat jejich osobnost na základě potřeb organizace (Barták, 2010).

S procesem získávání pracovníků úzce souvisí výběr pracovníků, kde se z řad možných uchazečů vybírají ti se žádoucími znalostmi a dovednostmi. Získávání je velmi důležitá fáze náborového procesu, jelikož specifikuje, s jakým složením uchazečů budou moci personalisté pracovat a následně z něj vybírat (Milkovich a Boudreau, 1977).

1.11.1 Proces získávání pracovníků

Koubek (2010) rozlišuje a charakterizuje rozdíl mezi nábořem a získáváním pracovníků. V případě náboru pracovníků se uchazeči získávají primárně z vnějších zdrojů. Naopak je tomu v případě druhé varianty, kdy u získávání pracovníků využívají nejen vnější ale i vnitřní zdroje.

Jako první krok procesu získávání pracovníků je identifikace potřeby pracovní pozice. V druhém kroku je nutné správně popsat požadavky na pracovní pozici. Pod požadavky si je možné představit například, co vše by měl potencionální pracovník umět, jaké předpoklady musí splňovat, jaké nároky na něj budou kladeny apod. Po specifikaci požadavků na pracovníka následuje položení si otázky, z jakých zdrojů budeme vybírat pracovníka, jestli z vnitřních nebo vnějších zdrojů (Donelly, 1997).

Vnější zdroje – V tomto případě se jedná například o uchazeče o zaměstnání, čerstvé absolventy, lidé hledající si jinou práci, ženy v domácnosti, důchodce, zahraniční pracovníky, studenty apod.

Výhodou těchto zdrojů je, že lidé ucházející se o danou pozici by již měli splňovat podmínky přijetí a mají také zkušenosti z dalších zaměstnáních, čímž mohou do organizace přinést nové podněty. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů vyžaduje vyšší časovou náročnost a je sice pro organizaci dražší záležitostí, ale nabízí výběr pracovníků z širšího spektra lidí. Riziko spojené s vnějšími zdroji zahrnuje vyšší pravděpodobnost přijetí nevhodného zaměstnance na dané pracovní místo (Stýblo, 2003).

Pro získání těchto pracovníků se mohou využít následující způsoby: vývěsky, úřad práce, e-recruitment, noviny, rádio, rozhlas, nabídka stáže, spolupráce se školami apod.

Vnitřní zdroje – U této formy výběru pracovníků musí organizace nejprve analyzovat schopnosti svých pracovníků. Po identifikaci schopností pracovníků může organizace porovnat požadované dovednosti na pracovní pozici a dovednosti daného pracovníka, čímž zjistí, zda je pracovník na danou pozici vhodný či nikoli. Mezi výhody vnitřních zdrojů patří znalost vnitřního prostředí organizace, znalost ostatních pracovníků, úspora finanční a časová na zaškolení a zvýšení motivace současných pracovníků vycházející z možnosti kariérního růstu.

Pro oslovení interních zaměstnanců může organizace využít různé platformy, například firemní intranet, elektronickou poštu nebo může zaměstnance napřímo oslovit (Kociánová, 2010)

Obrázek 3 – Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Stýblo, 2006

Dle Šikýře (2016) musí proces získávání pracovníků začleňovat:

- zjištění potřeby pracovníků na danou pracovní pozici, popis pracovního místa, stanovení požadavků na pracovníka
- výběr zdrojů pro získávání pracovníků
- uvedení metod pro získání pracovníků
- definování požadovaných dokumentů
- vytvoření nabídky zaměstnání a její zveřejnění
- předvýběr uchazečů o zaměstnání

1.11.2 Proces výběru pracovníků

Po přilákání uchazeče, které souvisí s procesem získávání pracovníků, následuje proces výběr pracovníků, jehož cílem je vybrat zaměstnance ze souboru uchazečů splňující požadavky na dané pracovní místo (Dvořáková, 2012).

Proces výběru zahrnuje analýzu životopisů uchazečů, které se musejí vyselektovat na základě toho, jestli uchazeči splňují požadovaná kritéria kvalifikace, znalostí, schopností a zkušeností (Urban, 2011). V okamžik, kdy jsou jednotlivé životopisy zanalyzovány a vyhodnoceny, přichází další krok výběrového procesu, a to zvolení vhodné metody pro výběr potenciálních pracovníků. Mezi známé a často používané metody patří:

Osobní pohovory

Výběr pracovníků bývá zpravidla finančně i časově velmi obtížný a vyplatí se budoucí kroky výběru zaměstnanců řádně promyslet a zvážit, jelikož v případě špatného výběru pracovníka si může organizace značně uškodit. V tomto případě se jedná o jednodušší a finančně méně náročnou metodu. Pohovory často probíhají formou setkání uchazeče s personálním pracovníkem, který posuzuje jeho vhodnost na pracovní pozici. Rozlišují se dva základní typy pohovorů, a to strukturovaný a nestrukturovaný. Při strukturovaném pohovoru jsou uchazeči pokládány předem připravené otázky zaměřené na různé situace. Nestrukturované pohovory probíhají formou volné diskuse, kdy jsou uchazeči pokládány předem neurčené otázky (Armstrong a Taylor, 2015). V podstatě lze tvrdit, že nestrukturovaný pohovor je vedený na bázi přátelské diskuse.

Příprava na pohovor hraje důležitou roli pro výběr pracovníka. Je potřeba stanovit, kdo bude u pohovoru přítomen a jaká bude v průběhu pohovoru jeho role. Každý účastník

musí přesně vědět na jakou pozici daný uchazeč kandiduje a jaká kritéria musí splňovat (Foot a Hook, 2002).

Testy způsobilosti práce

Tyto testy se skládají z dílčích test, kterými jsou testy osobnosti a testy zaměřené na schopnosti. Autor Bělohávek (2016) vysvětluje, že testy osobnosti dokážou odkrýt vlastnosti osobnosti u daného uchazeče, jako jsou rysy chování, typ osobnosti, profesní zájmy, vztah k týmové spolupráci apod. Testy schopností se zase orientují na duševní schopnosti, které pomáhají člověku vykonávat svou práci. Měří se rozumové schopnosti, kde se rozlišuje obecná inteligence, do které spadá například schopnost učit se novým věcem, schopnost reagovat a řešit krizové situace, a specifická inteligence, která zahrnuje paměť, koncentraci, kreativní stránku člověka apod.

Assesment Centrum

Jedná se o metodu používanou zpravidla při výběru uchazečů na manažerské pozice. Assesment Centrum je proces hodnocení účastníků, kteří se ocitnou v určité simulované situaci, kterou musejí vyřešit a mají k dispozici různé indicie. Hodnotiteli jsou specializovaní lidé, kteří chování uchazečů vyhodnotí podle předem definovaných kritérií. Uchazeči na základě pozorování získají na konci určitý počet bodů a dozví se, zda uspěli či nikoli (Schlebusch a Roodt, 2008).

Barták (2010) dodává, že v případě Assesment Centra uchazeči dostávají případové studie a řeší krizové situace buď jako jednotlivci, nebo spolupracují v týmech. Někdy trvají dokonce několik dní a v tomto případě bývá jejich vyhodnocení velmi časově a také finančně náročné.

Dotazníky

Výhodou dotazníků je malá časová náročnost a celkem vysoká vypovídající hodnota. Typů těchto dotazníků existuje celá řada. Jednou z forem je, že uchazeč vyplní dotazník, který obsahuje určitý počet otázek a následně jsou jeho odpovědi porovnávány s odpověďmi jiných uchazečů, kteří také vyplnili duplicitní dotazník (Dvořáková, 2012).

Reference

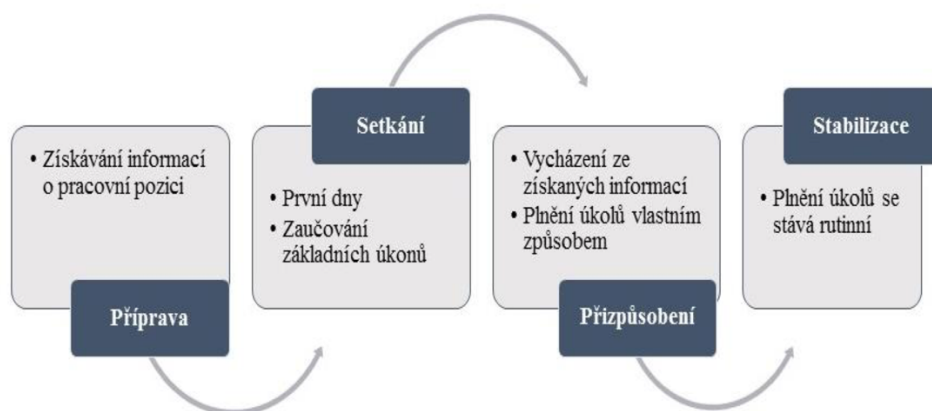
1.11.3 Proces přijímání a adaptace pracovníků

Nově přijatý pracovník potřebuje dostatečný čas k tomu, aby se adaptoval v novém zaměstnání. Nejdříve by měl být každý nový zaměstnanec seznámen se

zásadami a politikou organizace, která mu pomůže se lépe adaptovat v podnikové kultuře. Poté by mělo proběhnout prvotní seznámení zaměstnance s vedoucím pracovníkem a ostatními zaměstnanci. Vedoucí pracovník by měl nového zaměstnance seznámit s chodem daného úseku a ukázat mu jeho pracoviště. Poté by měl zaměstnanec být obeznámen o bezpečnosti na pracovišti a jiných důležitých podmínkách. Při procesu adaptace na zaměstnance dohlíží jeho nadřízení a HR pracovníci. Při adaptaci zaměstnance se měří jeho výkon a pracovní výsledky, kterých dosahuje. Po zpracování výsledků z adaptačního procesu se řeší případné vzdělání a další rozvoj zaměstnance (Dvořáková, 2012).

Autor Wilton (2013) uvádí, že formální stránka přijímání pracovníků představuje podepsání pracovní smlouvy. Následuje proces adaptace, kde dochází k seznámení pracovníka s pravomocemi a zodpovědnostmi, evidence pracovníka v interních informačních systémech a seznámení s pracovištěm, kolegy a náplní práce.

Obrázek 4 – Adaptační proces



Zdroj: Autor podle Crawshaw 2014, str. 160

Šikýř (2016) svým tvrzením potvrzuje formální pojetí přijímání pracovníků autora Wiltona a dodává, že v rámci formálního procesu je vytvořen adaptační plán. Dále charakterizuje neformální proces přijímání pracovníků jako spontánní přizpůsobení se s ohledem na sociální prostředí.

1.12 Hodnocení a odměňování pracovníků

Úspěšné řízení pracovního výkonu vychází ze správně nastaveného systému hodnocení. Pokud chce organizace zabezpečit dlouhodobou loajalitu svých zaměstnanců musí dokázat správně ohodnotit jejich výkonnost. Hodnotí se především kvalita vykonané práce, názory a postoje pracovníků, úroveň odborných znalostí, odolnost proti psychické zátěži, týmové fungování, spolehlivost apod. (Barták, 2010).

Za dosažení dobrých pracovních výsledků by měli být pracovníci adekvátně odměněni. Odměna za ocenění pracovního výkonu často stimuluje pracovníka k ještě vyšší produktivitě. Zaměstnanec je možné odměnit různými formami. Kromě peněžité formy odměňování může společnost využívat i forem odměn v podobě projevů uznání, povýšení, nabídky dalšího vzdělání, různé zaměstnanecké výhody apod. (Dvořáková, 2012).

1.12.1 Proces hodnocení pracovníků

Nejdříve, než společnost začne realizovat proces hodnocení, je nezbytné stanovit samotný postup, kterým se určí hodnota práce, a dále se musí vytvořit vhodná celopodniková platová struktura. Výstupem z hodnocení je identifikování náročnosti jednotlivých prací, jejich vzájemná syntéza, a zjištění do jaké míry se který pracovník podílel na celkovém výkonu organizace (Armstrong, 2007).

Autor Urban ve své publikace z roku 2017 zmiňuje tři základní předpoklady, které by měly být součástí úspěšného pravidelného hodnocení:

- Při hodnocení by měly být zohledněny dosažené pracovní výsledky, budoucí cíle a musejí se nastavit cesty k dalšímu zlepšení výkonu a rozvoji
- Druhým předpokladem je získat zpětnou vazbu od pracovníka na hodnocení a jeho názor na fungování organizace.
- Třetím předpokladem je vyjádření se pracovníka o pozitivních a negativních stránkách jeho pracovní náplně.

Autorka Pauknerová (2012) říká, že funkce hodnocení pracovníků jsou poznávací, motivační a výchovné. Rozděluje také hodnocení pracovníků na hodnocení formální, kdy se hodnocení provádí v nastavených určitých časových intervalech, nebo neformální, při kterém je pracovník hodnocen manažerem na denní bázi.

Z časového hlediska může hodnocení pracovníka probíhat buď průběžně, kde se hodnotí konkrétní pracovní výkon a zaměstnanec obdrží okamžitou zpětnou vazbu, nebo příležitostně a systematicky v podobě pracovního posudku, kde jsou pracovníci hodnoceni podle jasně stanovených kritérií (Koubek, 2015).

V odborných publikacích autoři uvádějí různé metody využívané k hodnocení pracovníků. Autor Šikýř (2017) upozorňuje, že by měla organizace aplikovat takové metody, které vyhovují jejímu oboru činnosti a zohledňují dostupnost finančních prostředků na náklady spojené s hodnocením.

Jako nejčastěji používané metody hodnocení pracovníků patří:

Hodnocení pracovníka prostřednictvím přímého nadřízeného

Jedná se o způsob hodnocení využívaný většinou společnostmi. Vedoucí pracovník sleduje a zná pravidelné výkony pracovníka a jeho postoj k práci. Postup této metody spočívá v pozorování, testování a porovnání výkonu s jinými pracovníky.

Hodnocení pracovníka prostřednictvím třetí osoby

U této metody hodnocení je využito zpětné vazby zákazníky, dodavatelů či jinými zájmovými skupinami. Nevýhodou této metody je, že zájmové skupiny podávají zpětnou vazbu převážně v případě nespokojenosti a má podobu stížnosti. Na vyjádření spokojenosti v podobě pozitivní zpětné vazby zájmové skupiny často zapominají.

Hodnocení prostřednictvím metody 360

V této metodě je v podstatě využito hodnocení pracovníka spojením více způsobů hodnocení, jelikož pracovníka hodnotí jeho spolupracovníci, podřízení, nadřízení a sám pracovník. Jedná se o osoby, kteří jsou v pravidelném kontaktu s pracovníkem a výsledky jejich prací spolu souvisejí. Hodnocení pracovníka může dokonce zahrnovat i hodnocení ze strany klientů. Forma hodnocení bývá často v podobě strukturovaných dotazníků, které jsou vyhodnoceny podle jasně stanovených kritérií a následně se zpracuje závěrečná zpráva. Nakonec získá pracovník zpětnou vazbu formou osobní konzultace a obdrží i písemnou podobu.

Hodnocení prostřednictvím metody BARS

Cílem této metody je ohodnotit přístup pracovníka k práci a to, jak dodržuje určitý předepsaný postup při práci. Zároveň je tato metoda zaměřena na pracovní chování zaměstnance. Metoda vychází z předpokladu, že efektivního pracovního výkonu je

dosaženo skrze žádoucí chování zaměstnance. Chování se hodnotí pomocí stupnic, které jsou obvykle pěti až sedmi stupňové. Hodnotitelé zpracují tuto hodnotící stupnici, kde specifikují dílčí úkoly a ideální chování pro danou pracovní pozici (Koubek, 2015).

Hodnocení pracovníka prostřednictvím jeho sebehodnocení

Pracovník se hodnotí sám tím, že si vede deník, ve kterém si eviduje a hodnotí své úspěchy a neúspěchy týkající se dané práce. Pomoci s hodnocením mohou i jeho spolupracovníci, protože jsou v kontaktu s daným pracovníkem na denní bázi a mají přehled o jeho fungování (Mertlová, 2014).

Hodnocení prostřednictvím srovnání se stanovenými cíli

Tato metoda vychází z cílů organizace, jelikož jsou cíle organizace porovnávány s pracovními výsledky zaměstnanců a potřebného času k jejich dosažení.

1.12.2 Proces odměňování pracovníků

Autorka Dvořáková (2012) definuje politiku odměňování jako: „*efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod.*“ Pracovníci HR vytvářejí komplexní systém odměňování a motivační programy, které musejí být schváleny vedoucími pracovníky. Pomoci systému odměňování jsou pracovníci řádně ohodnoceni za jejich pracovní výkon.

Jako kompenzace času stráveného v práci je pro zaměstnance odměna za vykonanou práci. Odměny mohou mít více podob. Existují odměny v peněžité formě (plat, mzda, odměna) či nepeněžité (různé benefity, vzdělání, služební automobil). Oblast odměňování pracovníků je pro organizaci klíčovou záležitostí působící na motivaci pracovníků.

Pokud zaměstnanec pracuje ve veřejném sektoru náleží mu peněžitá odměna za vykonanou práci v podobně platu. Výše platu je zakotvena v zákoníků práce a odvíjí se především od toho v jaké platové třídě se daná činnost nachází. Kromě základní pevné měsíční částky, může mít zaměstnanec nárok na příplatky za:

- Příplatek za práci o víkendu
- Příplatek za práci přesčas
- Příplatek za práci přes svátek
- Příplatek za práci v noci (Kocourek, 2007)

Autor Šikýř (2016) uvádí, že pokud zaměstnanec vykonává práci mimo veřejný sektor náleží mu odměna za vykonanou práci v podobě mzdy. Jedná se o peněžitě plnění za vykonanou práci, kde se výše plnění odráží od složitosti práce a dosaženého výkonu. Stejně jako u platu mají lidé nárok kromě základní složky mzdy na výše uvedené zákonné příplatky a doplňkové složky mzdy, například osobní ohodnocení, prémie, provize.

Celková výše mzdy se skládá z dílčích forem mzdy, kterými jsou:

- Časová mzda – Mzdy závisí na to, kolik hodin pracovník odpracuje a za každou odpracovanou hodinu je přesně stanovená výše mzdy.
- Úkolová mzda – Zde výše mzdy závisí na dosaženém výkonu pracovníka, například kolik kusů výrobku zaměstnanec zkompletoval za daný časový úsek.
- Podílová mzda – Výše mzdy se zde odvíjí například od toho, jaký má zaměstnanec podíl na prodeji (zisku).

Autor dále poukazuje, že kromě mzdy mohou zaměstnanci získat ještě zaměstnanecké výhody, které člení na:

- Výhody sociálního charakteru – Jedná se zde o zaměstnanecké bezúročné půjčky, příspěvek na dovolenou, příspěvek na pojištění, příspěvek na sport
- Výhody pracovní – Zaměstnancům je na pracovišti poskytnuta možnost závodního stravování, doprava do práce, vzdělání a rozvoj
- Výhody organizační povahy – Poskytnutí služebního automobilu, notebooku, tabletu, mobilního telefonu apod.

1.13 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Lidskému kapitálu je nezbytné věnovat velkou pozornost, jelikož představuje klíčovou složku v konkurenceschopnosti organizace. Každý zaměstnaný pracovník by se měl účastnit procesu vzdělávání, aby rozvíjel své znalosti a v důsledku tak dosahoval vyšší produktivity práce. Na lidský kapitál je možné nahlížet jako na dynamickou složku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Armstrong (2007) definuje vzdělávání jako: „*hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.*“

Vzdělávání pracovníků úzce souvisí s rozvojem pracovníků a mělo by vycházet z personální strategie organizace. V dnešním světě jsou lidské zdroje klíčovou složkou organizace a je důležité, aby podnik pracoval na rozvoji jejich znalostí a dovedností s ohledem na stále zvyšující se technologický pokrok. Proces vzdělávání a učení se provází člověka během celého života a je úzce spjat s pracovním životem. Výstupem vzdělávacího procesu je získání nových znalostí prohlubující pracovní dovednosti, které zajistí dosažení lepšího pracovního výkonu (Dvořáková, 2012).

Podle autorky Kociánové (2010) proces vzdělávání zahrnuje:

- zvyšování a rozšiřování pracovních schopností u zaměstnance
- zapracování zaměstnance na jinou pracovní pozici v rámci přeškolení
- zapracování nového zaměstnance, aby dokázal vykonávat danou pracovní činnost
- rozvoj osobnosti zaměstnance, zlepšovat jeho schopnosti a dovednosti, formovat jeho osobnost, zvyšovat u něj motivaci a výkonnost

Autor Šikýř (2016) ve své knize uvádí několik druhů metod vzdělávání zaměstnanců:

Koučování – Jedná se o nástroj, který pomáhá pracovníkům získat nové schopnosti a postoje k dané práci. Tato metoda spočívá v tom, že jsou zaměstnancům pokládány vhodné otázky, které mají za účel nasměrovat pracovníka, aby našel sám vlastní řešení. Pracovník se poté cítí více sebejistý a v důsledku toho je i více motivovaný.

Mentorování – Tato metoda je velice podobná koučování, s tím rozdílem, že zaměstnanec si vybírá sám mentora, který pracovníkovi předává své praktické zkušenosti a ukazuje mu konkrétní cesty vedoucí k řešení daného problému.

Instruktaž – Vedoucí pracovník či jiný zkušený pracovník ukáže podrobně pracovní postup novému pracovníkovi. Nový pracovník se pracovní postup učí pozorováním a opakováním postupu.

Asistování – Vzájemná kooperace mezi školitelem a školeným pracovníkem.

Rotace práce – Zkušený pracovník rotuje po jednotlivých pracovištích, tím dochází k tomu, že společnost vnímá komplexněji a rozvíjí své znalosti a dovednosti.

Interní či externí programy – Jedná se o různé typy přednášek, projekty, případové studie, pracovní workshopy, semináře, online vzdělávací programy apod.

Sebevzdělávání – Pracovník na základě vlastní iniciativy chce omezit své slabé stránky a rozvinout silné stránky prostřednictvím sebevzdělávání.

Pověření úkolem – Nový pracovník dostane od svého školitele zadání konkrétního projektu, jenž musí vypracovat a odevzdat.

Hraní rolí – Tento typ metody pomáhá u pracovníků rozvíjet jejich praktické schopnosti, například jak vystupovat při kontaktu se zákazníkem.

1.14 Vztahy na pracovišti

Autor Armstrong (2007) popisuje pracovní vztahy jako vzájemné spojení mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci nebo samotné vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Jedná se v podstatě o formu příbuzenského vztahu na pracovišti.

Sociální kontakt mezi zaměstnanci uvnitř organizace má vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců v pracovním procesu. Pracovní vztahy se rozlišují na formální vztahy, které jsou dané hierarchickým postavením zaměstnanců v organizaci, a neformální vztahy objevující se mimo formální strukturu mající podobu například psychologické smlouvy, která zahrnuje očekávání toho, co jsou ochotni zaměstnavatelé nabídnout (Bednář, 2013).

Koubek (2013) naráží při řešení problematiky pracovních vztahů na malé podniky. Říká, že v. malých podnicích jsou dobré zaměstnanecké vztahy klíčové na cestě k dosažení stanovených cílů podnikem. Nedobré pracovní vztahy v takto malých podnicích mají fatální důsledky na vytyčené cíle a vůbec na fungování podniku.

V dřívější publikaci Koubek (2011) rozděluje pracovní vztahy do těchto skupin:

- **Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem** – Tyto vztahy jsou řízeny předpisy vyplývající ze zákoníků práce, pracovního kontraktu, kolektivní smlouvy a pracovním řádem.
- **Vztahy mezi zaměstnavatelem a odbory**– Jedná se o vztahy upravené zákonnými normami a ekvivalentem těchto vztahů je spojení kolektivní pracovní vztah.
- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením či zaměstnaneckými komorami** – Jsou zde uvedeny základní pravidla a povinnosti členů těchto skupin

- **Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými** – Pracovní vztahy, které jsou vázány na pracovní smlouvu a hierarchickou strukturu pracovníků.
- **Vztahy k veřejnosti a zákazníkům** – Tento typ vztahů vychází z pravidel, které zavedla samotná organizace.
- **Vztahy mezi vytvořenými kolektivy pracovníků** – Vztahy vyplývající z pracovního řádu, kde je nezbytnou součástí stanovit jasná pravidla hry mezi adekvátní a neadekvátní soutěživostí mezi pracovními kolektivy.
- **Vztahy mezi spolupracovníky** – Jedná se o interakce mezi jednotlivými pracovníky.

Oblast řízení pracovních vztahů je pro personalisty velmi složitá a náročná, jelikož tuto oblast ovlivňuje mnoho aspektů, jako je dodržovaná podniková kultura uvnitř organizace, styl vedení manažerů, systém hodnocení, pravidla odměňování, možnost kariérního postupu a důvěra (Horalíková, 2004).

S pracovními vztahy je úzce spjat pojem odbory a kolektivní vyjednávání. Odbory se skládají ze skupiny zaměstnanců, kteří kromě obhajoby zájmů zaměstnanců, kontrolují nezneužívání jejich práv. Zákoník práce definuje odborové organizace a udává právo k tomu je zakládat. S odborovými organizacemi souvisí proces kolektivního vyjednávání. Jedná se o proces, ve kterém se snaží členové odborových organizací vyjednat co nejlepší podmínky pro zaměstnance týkajících se například směny práce za mzdu (Horalíková, 2004).

1.15 Péče o pracovníky

V současné době při nedostatku kvalitních pracovních sil na trhu práce je velmi důležité, aby organizace řádně pečovala o své pracovníky, kteří jsou jádrem její konkurenceschopnosti, pokud chce upevnit jejich stabilitu a loajalitu. Je nezbytné si i uvědomit, že péče o pracovníky je do jisté míry řízena a ovlivněna zákonem.

Autor Šikýř (2016) říká, že péče o pracovníky se dělí na povinnou péči, která se řídí pracovními a kolektivními smlouvami, a péči dobrovolnou, která vychází z nastavené politiky řízení lidských zdrojů.

Koubek (2011) zahrnuje mezi činnosti stimulující péči o pracovníky nastavení pracovní doby, podmínky BOZP, sociální vnitropodnikové služby, správné rozvržení práce a volného času, kulturní a sportovní aktivity apod.

Kleibl (2001) podrobněji charakterizuje jednotlivé aktivity zaměřené na oblast péče o pracovníky.

Pracovní doba může mít formu buď nepřetržitého provozu či nepřetržitého. U nepřetržitého provozu se jedná o směnný provoz a u nepřetržitého provozu funguje 24 hodin denně po celý rok.

BOZP neboli bezpečnost a ochrana zdraví při práci chrání pracovníka před újmou na zdraví. Různé prostředí a profese představují odlišná pracovní rizika a účelem BOZP je těmto rizikům předcházet a eliminovat je. BOZP je upraveno zákonem a jeho dodržování je povinné a právně vymahatelné.

Služby v místě pracoviště poskytnuté pracovníkům jsou jakási forma benefitu pro zaměstnance. Jedná se například o závodní stravování, pracovní oblečení a pomůcky, hygienické přípravky, pohodlné prostory k odpočinku a poradnu pro sociální záležitosti

Příznivé pracovní prostředí má bezprostřední vliv na výkonnost pracovníků. Příjemné pracovní prostředí zvyšuje výkon pracovníků a nepříznivé pracovní prostředí naopak snižuje. V případě, že se pracovník bude dlouhodobě pohybovat v nepříznivém pracovním prostředí, může dojít k újmě na jeho zdraví.

Ostatní služby poskytované pracovníkům jsou služby sociální povahy. Patří mezi ně například možnost firemního bydlení, bezúročná firemní půjčka, příspěvky na pojištění, doprava do zaměstnání, právní poradenství, slevy na produkty partnerských firem apod.

1.16 Personální informační systém

Každá organizace by měla být schopna řádně evidovat existující informace o svých zaměstnancích a činnost personálního útvaru je do jisté míry ovlivněna kvalitou evidence těchto informací. Personální informační systém pomáhá zpracovávat a uchovávat veškeré informace týkající se zaměstnanců, ačkoli v současné době mnoho malých podniků stále používají manuální záznamy do karet pracovníků (Armstrong, 2007).

Koubek (2011) definoval informační personální systém jako: *„uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání a poskytování informací o personální práci v organizaci.“*

Personální informační systém představuje celopodnikovou síť dat, která je plně integrovatelná. Zahrnuje veškeré aktivity týkající se řízení lidských zdrojů v elektronické podobě. Systém zabezpečuje údaje o pracovnících včetně dat týkajících se personálních oblastí (Horalíková, 2004).

Autor Šikýř (2012) zmiňuje, že uchování personálních údajů je účelem personální evidence. Existuje i povinnost evidence informací o pracovnících, která vyplývá z právního řádu. Jádrem personální evidence jsou osobní údaje o pracovnících organizace.

Organizace mohou zavádět personální informační systém z několika důvodů, kterými mohou být:

- Posílení personálních služeb
- Redukce nákladů a zvýšení efektivity personálních aktivit
- Způsob změny charakteru vztahů mezi pracovníky a liniiovými manažery
- Lepší pracovní podmínky pro personální útvar

V současné době organizace musí pracovat s nadměrným objemem informací, které jsou zpracovány výkonnými informačními technologiemi. S tím souvisí moderní forma personální práce, která se neobejde bez využití těchto technologií. Mezi složky personálního informačního systému patří informace o jednotlivých pracovnících, o pracovních místech, o personálních aktivitách a informace o externích podmínkách.

Horalíková (2004) ve své publikaci uvádí, jaké data se zaznamenávají do personálního informačního systému. Podle této autorky se jedná především o identifikační údaje pracovníka, formu pracovní smlouvy, místo výkonu práce, pracovní náplň, platové podmínky, kvalifikace pracovníka, zdravotní stav pracovníka a jeho osobní charakteristiky.

2 Metodika a cíl práce

2.1 Cíl práce

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve společnosti Lidl Česká republika. Společnost provozuje v České republice 4 logistická centra. Jednotlivá logistická centra se skládají z hlavní budovy, skladu a spravují určitou geografickou oblast prodejen. Pro zpracování této práce probíhala spolupráce s personálním oddělením logistického centra Cerhovice.

Hlavním cílem diplomové práce jsou návrhy vedoucí ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci vycházející z provedených analýz vybrané organizace.

Vedlejším cílem práce bylo provedení analýzy spokojenosti zaměstnanců s oblastí řízení lidských zdrojů na prodejně v Písku.

2.2 Metodologický rámec

Pro vypracování této práce bylo nezbytné získat znalosti k danému tématu z odborné literatury a následně byla vypracována literární rešerše, kde jsou informace čerpány primárně z odborné literatury, ale také z on-line zdrojů. V první části teoretické práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky řízení lidských zdrojů, například definice, vývoj ŘLZ a strategie ŘLZ. Další část teoretické práce je věnována problematice jednotlivých činností řízení lidských zdrojů, kterými jsou analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, odměňování, vzdělávání, péče o pracovníky, vztahy na pracovišti a personální informační systém.

Na teoretickou část práce navazuje praktická část, která je zpočátku zaměřena na základní charakteristiku podniku, jeho historii, organizační strukturu prodejen a strukturu zaměstnanců logistického centra Cerhovice. Uvedené základní informace byly převzaty z webových stránek společnosti a z interních materiálů, do kterých bylo umožněno nahlédnout. Konkrétní ukazatele a grafy týkající se struktury zaměstnanců logistického centra Cerhovice byly zpracovány v programu MS Excel na základě nahlédnutí do interního statistického softwaru.

Další část práce se zabývá zhodnocením současného stavu řízení lidských zdrojů, k čemuž byl využit rozhovor s hlavní personalistkou včetně interních materiálů, do kterých bylo možné nahlédnout. V průběhu zpracování praktické části práce proběhlo

několik osobních setkání s hlavní personalistkou. V případě náhlých vzniklých dotazů bylo možné personalistku telefonicky kontaktovat a dané nejasnosti zkonzultovat. Při osobním setkání s hlavní personalistkou 9.1.2021 v kanceláři hlavní budovy logistického centra proběhl polostrukturovaný rozhovor, který byl koncipován na rozbor oblastí potřebných k tomu, aby byly získány detailní informace umožňující popsat a analyzovat jednotlivé personální činnosti. Rozhovor se skládal z 8 okruhů a každý okruh obsahoval několik podotázek. Celý rozhovor probíhal formou volné diskuse k daným okruhům a podotázkám. Během rozhovoru, který trval necelé 2 hodiny, byly zaznamenávány veškeré informace a poznatky do poznámkového bloku na notebooku. Získané poznatky byly následně sepsány a zhodnoceny v kapitole analýza současného stavu řízení lidských zdrojů.

Tato kapitola je zakončena dotazníkovým šetřením zaměřujícím se na spokojenost zaměstnanců. Struktura otázek byla sestavena tak, aby odpovědi co nejvíce přispěly k závěrům řešené problematiky řízení lidských zdrojů. Sestavený dotazník byl nejprve konzultován s vedoucím práce a poté zaslán hlavní personalistce k nahlédnutí, která dotazník odsouhlasila a projevila zájem o budoucí výsledky výzkumu.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno 7.3. 2021 na prodejně Lidlu v Písku a jeho vyplnění bylo anonymní. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek a byl rozdán 38 zaměstnancům v papírové podobě. Všechny otázky dotazníkového šetření byly uzavřené, ale u některých negativních odpovědí či odpovědí vyjadřující částečnou spokojenost mohli respondenti uvést důvody. Účast na dotazníkovém šetření byla stoprocentní a z celkového počtu rozdaných dotazníků se vrátilo všech 38 dotazníků vyplněných. Při návštěvě prodejny 13.3. 2021 byly vyplněné dotazníky odneseny a následně bylo nutné veškerá data z papírové podoby přenést do počítačového softwaru MC Excel, aby mohlo dojít k jejich vyhodnocení. Výsledky dotazníkového šetření byly dále použity v praktické části.

Záměrem dotazníkové šetření bylo více přiblížit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů a odhalit některé nedostatky systému řízení lidských zdrojů ve společnosti, které jsou zaměstnanci vnímány.

Na závěr práce bylo provedeno zhodnocení současného stavu a navrhnutá konkrétní doporučení, která by měla vést k dosažení vyšší efektivity v systému řízení lidských zdrojů, a také k optimalizaci míry spokojenosti zaměstnanců.

3 Představení společnosti Lidl, v. o. s. Česká republika

Společnost Lidl je součástí řetězce Lidl & Schwarz Gruppe, který kromě obchodní značky Lidl, vlastní také síť hypermarketů Kaufland. Vlastníkem maloobchodního řetězce Lidl & Schwarz Gruppe je německý podnikatel Dieter Schwarz (Turbo, 2014). V České republice se nachází sídlo společnosti na adrese Nárožní 1359/11 Praha 5.

3.1 Historie a vývoj společnosti

Počátky společnosti Lidl se datují do 30. let 20. století, jelikož byl v Helibronnu otevřen první velkoobchod s potravinami. O více jak 40 let později v roce 1973 v německém Ludwigshafenu byla oficiálně otevřena první prodejna společnosti Lidl a v dalších letech se prodejny rozšířily po celém Německu. Na konci 80. let proběhla expanze prodejen v celé Evropě. V současné době společnost Lidl disponuje více než 11 000 pobočkami a zaměstnává okolo 240 000 pracovníků celkem ve 27 evropských zemí. Dokonce intenzivně usiluje i o expanzi mimo evropské země, například do USA, kde se na tamním trhu snaží konkurovat americkému Walmartu, jenž jednoznačně stále dominuje na americkém trhu v prodeji potravinového a dalšího sortimentu.

V roce 2003 společnost Lidl vstoupila na český trh. V té době otevřela svých prvních 50 poboček a v současné době již disponuje 245 prodejny, a to ve všech krajích České republiky. Všechny prodejny jsou zásobovány čtyřmi logistickými centry, které se nacházejí v Měříně, Brandýse nad Labem, Olomouci a Cerhovicích. Kvůli velkému nárůstu objemu zákazníků je velmi obtížné skladovat a zásobovat prodejny pouze těmito čtyřmi centrály, a proto se Lidl rozhodl realizovat stavbu pátého logistického centra v Buštěhradu. Díky novému skladu se uleví ostatním distribučním skladům a bude zajištěn plynulý tok zboží. V České republice pracuje více než 11 000 zaměstnanců v oblasti nákupu, obchodu a administrativní činnosti. Minulý rok se Lidl stal zaměstnavatelem a také obchodníkem roku. V roce 2014 však představil svou novou obchodní strategii. Už nechtěl být vnímán jako řetězec, který prodává nižší kvalitu zboží za nízké ceny. Rozhodl se proto, že investuje do výrazného zvýšení kvality svých potravinářských produktů a zmodernizuje vzhled všech prodejen.

Jako klíčové milníky společnosti Lidl v České republice lze považovat:

- 2003 – vstup na český trh a otevření prvních 50 prodejen

- 2005 – společnost podniká další expanzi v České republice, staví další prodejny a na konci tohoto roku jich má přes 120
- 2010 – mění strategii k přilákání českého spotřebitele a mění dosavadní slogan „Lidl je levný“ na „Lidl – správná volba“
- 2014 – vytvoření a představení nové obchodní strategie a komplexní změna positioningu společnosti
- 2015 – otevření první pobočky nové generace prodejen v Berouně. Cílený efekt prodejny nové generace spočívá v oblíbení konceptu prodejny „Vše najdete na jednom místě“
- 2017 – zprovoznění Lidl e-shopu a následný vstup do oblasti e-commerce v ČR
- 2018 – exponenciálně navyšuje mzdy svým zaměstnancům, jako pozitivní dopad tohoto kroku se jeví tlak na ostatní potravinové řetězce, aby také navýšily mzdy svým zaměstnancům
- 2020 – spuštění automatického systému objednávek zboží na prodejnách, který výrazně redukuje nevyužitý potenciál manažerů prodejen

3.2 Marketingový mix společnosti Lidl

Pro řízení marketingové strategie je marketingový mix jednou z nejdůležitějších oblastí. Dle Kotlera (2007) se marketingový mix 4P považuje za metodu, pomocí které firma dokáže definovat koncepci produktové strategie a produktového portfolia. Různí autoři uvádějí odlišné varianty marketingového mixu, ale já v této práci použiji nejvíce známou koncepci 4P. Autor MC Carthy (1995) říká, že marketingový mix 4P se skládá z produktu, ceny, umístění a propagace.

3.2.1 Produkt

Produktem společnosti Lidl je food zboží a non-food zboží. Jako food zboží je možné si představit klasické potraviny, které jsou specifické svou trvanlivostí. Nabídka potravin ve společnosti Lidl: čerstvé skupiny zboží (maso, ovoce a zelenina, pekařské výrobky, mléčné výrobky) či trvanlivé výrobky (např. mouky, oleje, těstoviny, sušenky, limonády, alkohol a lihoviny, drogerie). Kromě potravinového sortimentu nabízí i výše zmiňovanou skupinu non-foodového zboží. Tento typ zboží je nepotravinového charakteru a zákazník si tak může nakoupit zboží z různých oblastí jako jsou: potřeby pro domácnost, dětské oblečení, zahradní vybavení, nářadí, elektronika, denní tisk, oblečení

a sportovní výbava apod. Lidl je atypický v tom, že většina jeho prodávaného sortimentu jsou privátní značky firmy pilos, silvercrest, dulano. Kromě svých privátních značek jsou na prodejnách dostupné i národní a nadnárodní značky. Celková šířka a hloubka sortimentu je omezená vzhledem k velikosti jednotlivých prodejen. Část svého sortimentu nabízí společnost trvale a další část nabízí v rámci tématických týdnů (Český týden, Španělský týden, Bomba ceny).

3.2.2 Cena

Pro maloobchodní jednotky je v oblasti konkurence klíčová cena produktů. Pro zákazníka může představovat výše ceny jakýsi indikátor kvality. Pokud tedy ceny budou příliš nízké může se potencionální zákazník domnívat, že se jedná o nízkou kvalitu zboží. Z toho důvodu se Lidl rozhodl modifikovat svou obchodní strategii, která inklinuje k obchodníkovi zaměřeného na nejvyšší kvalitu za přiměřené ceny. Ceny jsou fixní dle inzerovaného letáku, ale u některých produktů mohou být i variabilní. Například pokud je v akci houska, ale firma v průběhu dne analyzuje, že jí má ten den nadbytek, může dojít ke zlevnění, aby se zamezilo vysokému odpisu. Obdobné je to s ovocem a zeleninou, kdy v okamžiku nižší kvality, může dojít ke zlevnění konkrétního artiklu. Může nastat i situace, kdy se z 20 výrobků prodalo 18, takže zbývají dva a vedení na prodejně se rozhodne zbylé dva kusy prodat se slevou z důvodu zamezení nevyužití prodejní plochy.

3.2.3 Místo

Z pohledu distribuce společnost u České republice nabízí své produkty v celorepublikovém měřítku. Firma usiluje o dosažení prodejen s vysokou funkčností a chce, aby prostředí prodejen na zákazníka působilo příjemně a čistě. Zboží na prodejně je rozděleno podle druhu sortimentu do jednotlivých uliček a směr chodu zákazníka po celé prodejně je situován tak, aby zákazník mohl provést snadný a rychlý nákup. Prodejny jsou zásobovány logistickými centry. Každá prodejna spolupracuje vždy pouze s jedním logistickým centrem podle lokality, v níž se nachází. Zákazníci kromě kamenných prodejen mohou využít i možnost objednávky přes Lidl shop, kdy je zboží zákazníkovi dovezeno prostřednictvím zvoleného přepravce.

3.2.4 Propagace

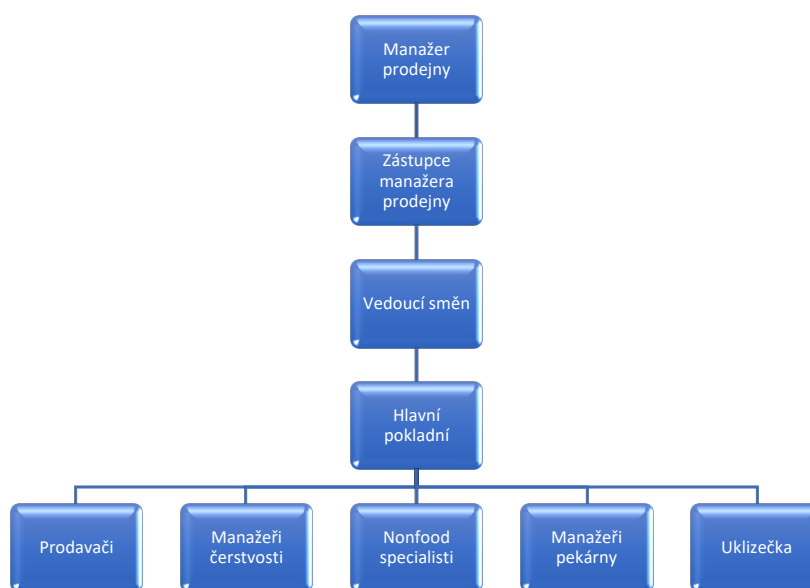
Dílní součástí propagace je marketingová komunikace, bez které se podnik v dnešním silném konkurenčním prostředí neobejde. Mezi nejdůležitější složku marketingové komunikace patří především reklama, která podněcuje potenciálního

zákazníka ke koupi. Společnost Lidl má velmi rozsáhle propracovaný systém propagace a reklamy. Jako základní nástroj reklamy svých produktů využívá akční leták. Ve svých televizních reklamách často využívá známé a důvěryhodné osobnosti. Dále aktivně využívá i možnost reklamy v rádiích, na billboardech, on-line webech a dalších platformách. Kromě těchto klasických metod propagace Lidl vytvořil také soutěžní program pro města, kde na základě on-line hlasování může obec vyhrát výstavbu Rákosníčkova hřiště pro děti. V nedávné době společnost vytvořila zákaznickou aplikaci Lidl plus, která umožňuje koupit určité výrobky za zlevněné ceny a také koupí zvýhodněných balení. Aplikace se v ČR stala rekordem v počtu stažení, číslo se vyšplhalo až na 1 120 250.

3.3 Organizační struktura prodejen Lidl

Veškeré prodejny v určitém regionu spadají vždy pod jedno logistické centrum. Na vrcholu hierarchického postavení uvnitř konkrétní maloobchodní jednotky je manažer prodejny, které je přímý nadřízený pro všechny ostatní pracovní pozice na prodejně a je zodpovědný za zdravý chod celé prodejny. Jedná se tedy o klasickou funkcionální organizační strukturu. Nejbližší k pozici manažera má zástupce manažera prodejny, který s ním na denní bázi řeší ekonomické ukazatele, personál a dále deleguje úkoly na své podřízené. Mezi další vedoucí pracovníky patří pozice vedoucí směny a hlavní pokladní. Vedoucí směny zodpovídají za plynulý chod směny a je v postavení nadřízeného k pozici hlavní podkladní, která zodpovídá za řádné rozdání pokladních šuplíků prodavačům a zároveň za následné vyúčtování pokladních na konci jejich směny. V případě nepřítomnosti vedoucího směny zastupuje hlavní pokladní jeho roli a řídí činnost ostatních prodavačů na směně. Pozice vedoucí směny a hlavní pokladní má k sobě kompetenčně velmi blízko a zpravidla po určitém čase je dotyčný z pozice hlavní pokladní povýšen na pozici vedoucího směny. Všem výše uvedeným pozicím jsou podřízeny pozice prodavač, manažer čerstvosti, nonfood specialista, manažer pekárny a uklízečka.

Obrázek 5 – Organizační struktura prodejny



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti

3.4 Analýza vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující organizaci

Silné stránky

K silným stránkám společnosti patří určitě vysoká kvalita potravin, což potvrzují různé spotřebitelské testy, například D-test či test MF dnes, ve kterých Lidl opakovaně exceluje. Další silnou stránkou jsou příznivé ceny, za kterou si spotřebitel může koupit potraviny či non-foodové zboží. Další silná stránka společnosti je efektivní marketing, a hlavně marketingovou komunikaci se zákazníky. Společnost dbá na kvalitu čerstvého zboží a využívá efektivně reklamní slogan “Jsme jednička v čerstvosti“. K přilákání zákazníků zapojuje také populární celebrity, jako jsou Marek Vašut nebo nedávná olympijská vítězka Ester Ledecká. Další silnou stránkou této společnosti je efektivita vnitřních procesů na prodejně. Všichni zaměstnanci dělají všechno a jsou plnohodnotně zastupitelní, což v případě výpadku kteréhokoliv zaměstnance nezpůsobí na prodejně žádné trable. Poslední silnou stránkou je dobré jméno podniku v očích zákazníků, kteří velmi oceňují poměr ceny a kvality.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti patří vysoká fyzická a psychická náročnost práce. Potencionální uchazeči o zaměstnání jsou tak předem frustrováni, protože se doslechli, že v Lidlu je práce nadměrně náročná a nechtějí v takové firmě pracovat. Jako další slabou stránku vidím pomalý vývoj v IT oblastech. Lidl chce, aby se k jeho know-how dostalo

co nejméně lidí, a to má dopad na IT oddělení. Nový zaměstnanci do IT oddělení se nabírají minimálně a na IT pozicích jsou dlouholetí zaměstnanci, což může zpomalovat IT evoluci ve firmě oproti konkurenci. Třetí slabou stránkou je málo času na školení zaměstnanců. Upřednostňuje se plynulý provoz a nezbyvá tak prostor na řádné školení zaměstnanců. Poslední slabou stránkou, kterou bych rád uvedl, je malá motivace zaměstnanců v oblasti interního kariérního růstu. Manažeři prodejen jsou nabíráni většinou externě, aniž by se vybrali z řad svých zaměstnanců, což působí na dlouholeté zaměstnance negativně. Kromě toho jsou na internetu zveřejňovány často opakované nabídky na vedoucí pozice na jednu a tu samou prodejnu. Na základě přečtených diskusí je možné vyvodit, že se personál ve vedoucích pozicích je nestálý.

Příležitosti

Velkou příležitostí pro Lidl je. Intenzivnější expanze na trh ve Spojených státech amerických, kde pořád dominuje Walmart. Další příležitostí je využívání moderních technologií pro objednávku zboží. Třetí příležitostí je zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků. Lidl nedávno spustil mobilní aplikaci Lidl plus, která slouží ke koupi konkrétních potravin za zvýhodněné ceny. Další příležitost vidím v restrukturalizaci náborového systému. Lidl by měl povyšovat na pozici manažera zejména z řad svých zaměstnanců z důvodu zamezení vysoké fluktuace na těchto pozicích. Lidl někdy inzeruje akce, kde nabízí zboží regionálních producentů. Zavedení výrobků regionálních výrobců do stálého sortimentu by určitě ocenil určitý okruh zákazníků.

Hrozby

Hrozbou pro Lidl jsou určitě jeho konkurenti Albert a Billa. Další potencionální hrozbou je nedostatek zaměstnanců, kteří budou chtít pro firmu pracovat, vzhledem k pověsti o náročnosti práce ve firmě. Třetí hrozbou je poškození pověsti firmy, například pokud přijde inspekce a najde prošlé nebo závadné zboží, tak to pohorší reputaci firem. Jako poslední hrozbu vidím pandemii Covid-19. Během krátké doby může onemocnět virem spousta zaměstnanců a nebude dostatek zaměstnanců na prodejnách, což by zapříčinilo omezení provozu a dopad na zákazníka. Přetrvávající pandemie může způsobit pokles kupní síly spotřebitelů, jelikož řadě lidí se pozastaví nebo zkrátí příjmy ze zaměstnání a nebudou moci nakupovat jako před pandemií.

Tabulka 2 – Přehled z provedené analýzy vnitřních a vnějších faktorů

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení		
Vnitřní prostředí	STRENGTHS	WEAKNESSES
	Kvalita sortimentu	Fyzická a psychická náročnost práce
	Příznivé ceny	Oblast IT
	Efektivní marketing	Málo času na školení
	Efektivně nastavené procesy na prodejnách	Malá motivace v kariérním růstu
	Jméno společnosti	Nestálý personál
Vnější prostředí	OPPORTUNITIES	THREATS
	Expanze na další trhy	Posílení konkurence
	Moderní technologie v oblasti objednávek	Nedostatek zaměstnanců
	Mobilní aplikace	Poškození pověsti firmy
	Nabídka zboží regionálních výrobců	Situace kolem Covidu-19
	Věrnostní programy pro stálé zákazníky	Pokles kupní síly u spotřebitelů

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Z provedené analýzy vnitřních a vnějších faktorů je patrné, že by podnik měl využít interní zaměstnance při hledání nových manažerů prodejen. Zvýšil by motivaci svých zaměstnanců, a zároveň by eliminoval rizika spojené s náborem externích zaměstnanců. Těmito riziky mohou být nadměrné náklady na nábor či ztráta dlouholetých zaměstnanců. Dále by společnost Lidl mohla využít přijatelné ceny za kvalitní zboží a investovat vydělané peníze do inovací v IT oblasti a nábor nových IT specialistů, čímž by předešel opožděnému IT vývoji oproti konkurenci. K eliminování zásadní hrozby posílení konkurence a ztráty části trhu, by firma mohla využít své silné stránky kvalitní zboží za velmi příznivé ceny, které pomohou v udržení a zajištění loajality zákazníků.

V neposlední řadě může společnosti Lidl částečně ochránit před konkurencí věrnostní program, který si zákazník oblíbí a bude chtít využívat k tomu, aby nakoupit levnější zboží. U oblasti hrozeb je alarmující ztráta dobré pověsti. K eliminaci této hrozby Lidl může využít své zaměstnance, kteří jsou na prodejnách dobře zastupitelní. V případě nečerstvého zboží nebo závadného si dokážou zaměstnanci poradit a takové zboží závčas stáhnout z prodeje.

3.5 Struktura zaměstnanců

V této diplomové práci spolupracuji s personálním oddělením spadající pod logistické centrum Cerhovice. V současné době jsou v České republice 4 logistická centra a v tomto roce se očekává dostavba pátého, jenž je situováno v Buštěhradu. Každé logistické centrum spravuje určitý počet prodejen a disponuje jedním personálním oddělením sídlícím v místě logistického centra.

Struktura pracovníků vybraného logistického centra je velmi rozsáhlá. Celkem v rámci tohoto logistického centra pracuje k současné době 2620 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců se každý rok mění zejména z důvodu přibývajících počtu prodejen. V průměru za posledních pět let se každý rok otevřely 2 nové prodejny spadající pod LC Cerhovice.

Tabulka č. 2 – Vývoj počtu zaměstnanců spadající pod LC Cerhovice v letech 2015-2020

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců za daný rok	2231	2384	2453	2471	2609

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Lidl

Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejvyšší nárůst počtu zaměstnanců proběhl mezi lety 2016-2017 a 2019-2020. Důsledek počtu velkého nárůstu v mezi roky 2016-2017 je ten, že společnost v průběhu roku 2016 oznámila exponenciální růst mezd všech pracovníků, což zapříčinilo enormní poptávku po pracovních pozicích. Vysoký růst počtu zaměstnanců mezi lety 2019 a 2020 způsobila šířící se světová pandemie Covid-19, která vedla k velkému nárůstu poptávky po nezbytných potravinách, a paralelně došlo k obrovskému růstu počtu zaměstnanců v pracovní neschopnosti. Na začátku vypuknutí koronaviru v České republice společnost zaujala personální strategii masivního nábory brigádníků či zaměstnanců na zkrácené úvazky, aby disponovala dostatečným počtem pracovníků v případě výrazného výpadku svých zaměstnanců. Nejnižší nárůst zaměstnanců proběhl meziročně v letech 2018 a 2019 v důsledku velmi příznivé ekonomické situace v ČR a vysoké interní fluktuaci, jež firma zaregistrovala. Česká republika vykazovala rekordně nejnižší míru nezaměstnanosti 2,1 % za posledních 20 let. Převažovala poptávka po zaměstnancích nad nabídkou práce, mnoho firem se potýkalo

s nedostatkem pracovníků a často nepomohlo ani výrazné zvýšení mezd. Tato příznivá situace vedle k flexibilitě lidí při vybírání zaměstnání.

Tabulka 3 – Fluktuace zaměstnanců v roce 2019

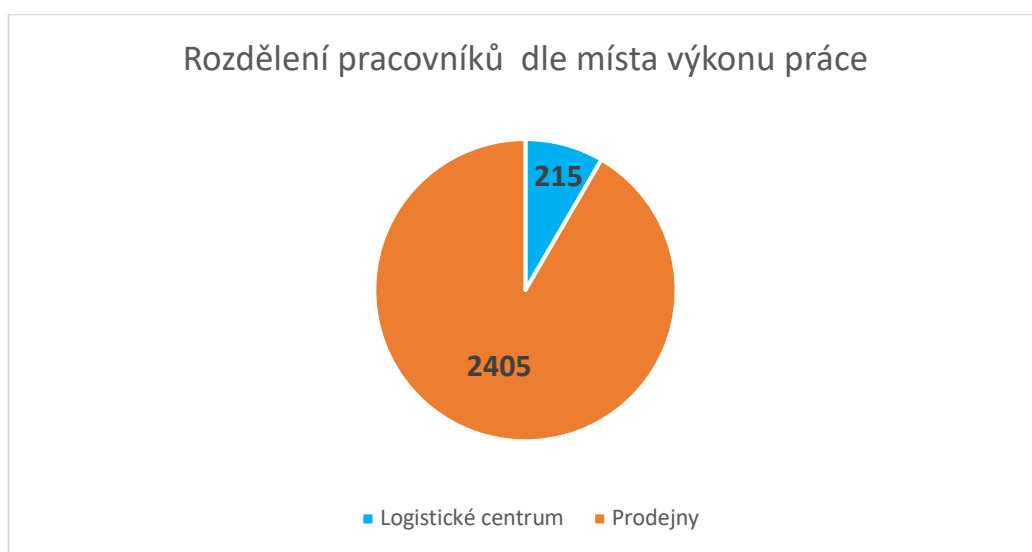
Čtvrtletí	Počet zaměstnanců	Počet nových zaměstnanců	Počet propuštěných zaměstnanců	Míra fluktuace (%)
1Q 2019	2473	42	75	2,98
2Q 2019	2459	71	35	1,8
3Q 2019	2491	52	9	0,3
4Q 2019	2471	80	101	4,2
Celkem	X	245	220	9,28

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Lidl

V uvedené tabulce lze vidět, že společnost opustilo nejvíce zaměstnanců v posledním kvartálu daného roku, kdy je míra fluktuace na úrovni 4,2 %. To je zapříčiněno především náborem velkého počtu pracovníků v tomto kvartále, kdy velká část z nich po pár týdnech ukončí pracovní poměr často z důvodu vysoké fyzické a psychické náročnosti a náročného zapracování.

Počet pracovníků v rámci logistického centra Cerhovice lze dále rozdělit na zaměstnance působící na prodejnách a na zaměstnance pracující v místě logistického centra. Součástí logistického centra je sklad zajišťující veškeré aktivity od příjmu zboží od dodavatelů až po komplexní logistiku zboží na prodejny. Níže uvedený graf interpretuje rozdělení zaměstnanců z hlediska místa výkonu práce.

Graf č. 1 – Rozdělení zaměstnanců dle místa výkonu práce

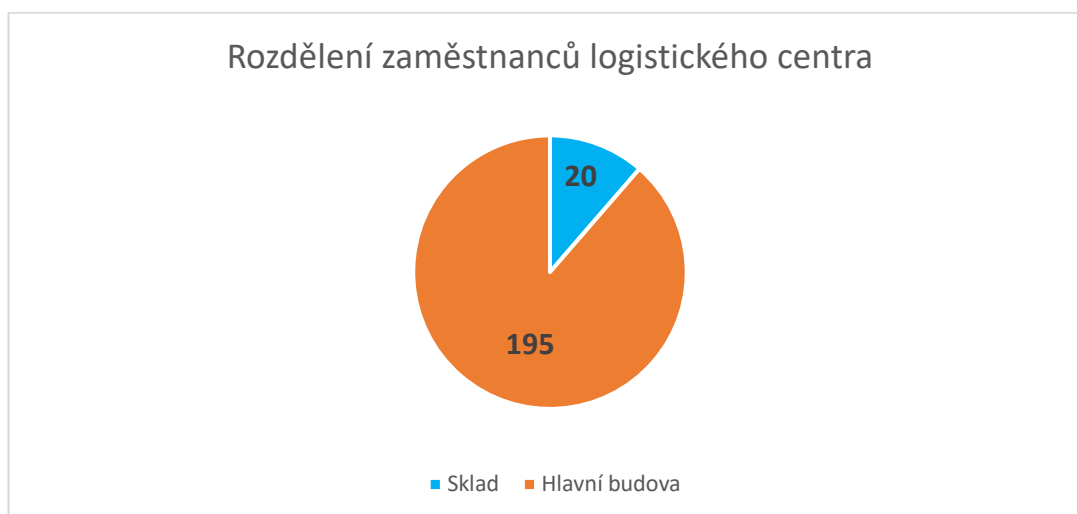


Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Lidl

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že dominující počet zaměstnanců pracuje na prodejnách. Pro společnost představují prodejny klíčový článek generující zisk, a proto je pro management velmi důležité, aby jednotlivé prodejny měly dostatek pracovní síly a uspokojily tak požadavky a přání zákazníků.

Logistické centrum v Cerhovicích zásobuje celkem 60 prodejen, což představuje zhruba 1/4 na celkovém počtu fungujících prodejen v České republice. V logistickém centru pracuje 220 zaměstnanců, které je možné dále segmentovat na zaměstnance pracující ve skladu a na zaměstnance působící v hlavní budově logistického centra.

Graf č. 2 – Rozdělení zaměstnanců logistického centra



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Lidl

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v hlavní budově centrály pracuje 25 zaměstnanců. Jedná se o kategorii zaměstnanců, kteří vykonávají spíše administrativní povahu práce. Struktura zaměstnanců hlavní budovy se skládá z 1 generálního ředitele, 6 personálních pracovníků mezi kterými je 1 hlavní personalistka, 1 vedoucí vzdělávání, 1 pracovnice řešící právní oblast, 2 sekretářek, 2 IT správců, 2 školitelů, 2 vedoucích oblastních manažerů, 1 pracovnice řešící vstřícnost prodejen, 2 terénních techniků a 1 pracovnice úklidu.

Generální ředitel jedná zejména s vedoucími oblastních manažerů o dosažených ekonomických výsledcích, které pak prezentuje jednatelům společnosti. Mezi další aktivity generálního ředitele patří navštěvování jednotlivých prodejen, jednání s konkrétními regionálními manažery a účast na měsíčních jednáních regionálních manažerů. Co se týká personálních pracovníků, tak ty dohlíží na veškeré personální záležitosti, které budou blíže specifikovány v kapitole analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů. Hlavní vedoucí vzdělávání se stará o zapracování nováčků na pozice manažerů prodejen a regionálních manažerů. Druhý školitel má na starosti zapracování pozice zástupce manažera prodejny a vedoucích směn. Na zbylé pozice týkajících se prodejen dohlíží vždy manažer prodejny a jeho trenér. Zaměstnanec zabývající se právní oblastí dohlíží na fungování logistického centra a prodejen v souladu s právními předpisy a poskytuje rady při řešení problémů administrativního charakteru, například: ukončení smluv apod. IT pracovníci mají na starost plynulý chod firemní IT infrastruktury a prodejny se na ně mohou obrátit se vzniklými potížemi spadající do oblasti IT. Vedoucí oblastních manažerů mají rozdělený region na dva úseky a kooperují s regionálními manažery v té oblasti. Jsou zodpovědní za jejich práci, předkládají výsledky generálnímu řediteli a diskutují o různých strategiích vedoucí ke zlepšení výsledků. Jejich rutinou činností je také navštěvování prodejen a realizace telekonference s regionálními manažery. Vedoucí vstřícnosti podniká cesty na prodejny a monitoruje dodržování standardů vstřícnosti a výstupem návštěvy je zpětná vazba vedení prodejny. Další součástí jeho práce je pravidelné měsíční školení vybraných pracovníků zejména nováčků. Pozice terénních techniků spočívá v navštěvování filiálek a provádění pravidelného technického servisu či různého měření a zapisování naměřených hodnot, jenž vyžaduje legislativa. Pracovnice úklidu se stará o čistotu hlavní budovy.

Z grafu je možné dále vidět, že podstatnější část zaměstnanců logistického centra tvoří zaměstnanci skladu, kterých je v současné době 195. Sklad je velmi důležitou

složkou organizace, jelikož je prostředníkem mezi dodávkou zboží od dodavatelů na prodejny. Správně fungující sklad zajistí včasné dodávky na prodejny ve správném množství, a to eliminuje nedostupnost zboží na prodejnách či jeho nadbytek. Prodejny komunikují s pracovníky skladu na denní bázi. Diskutují například o čase příjezdu kamionu či o potřeby odvozu velkého množství vratek. Níže uvedený graf znázorňuje segmentaci zaměstnanců skladu podle druhu pracovní pozice a počtu pracovníků na dané pozici.

Graf č. 3 – Segmentace zaměstnanců dle pracovní pozice a celkovém počtu pracovníků na této pozici



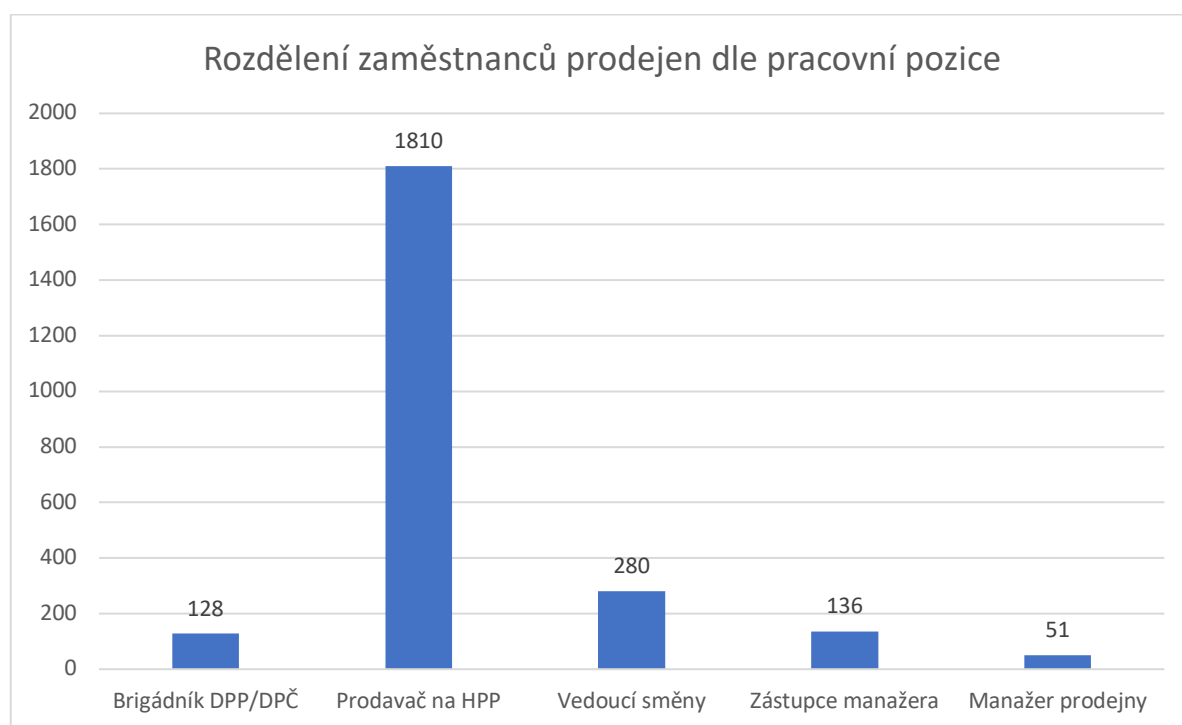
Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Lidl

Každý manažer skladu zodpovídá za dílčí oblast, například: manažer procesů má na starosti úsek příjmu, manažer kompletace zase úsek výdeje. Podrobnou konkretizaci a popis činností si nepřeje vedení společnosti zveřejňovat. Zástupci jsou pravou rukou manažerů skladu a v případě nepřítomnosti je zastupují. Dispečerů mají na starost řízení dopravy a logistiky zboží. Komunikují s dopravci o potřebném množství kamiónů dle výpočtu vycházejícího z množství zboží objednané prodejny a plánovanými přídělky zboží na prodejny. Technici se starají o provoz skladu a hlavní budovy, dále provádějí běžné údržby dlouhodobého majetku. Starají se také o skladování a přípravu technického materiálu dodávaného na prodejny. Zaměstnanci dispa oddělení mají na starosti řízení

objednávek zboží a přidělování přídělů zboží na jednotlivé prodejny. Výstup jejich práce je primárním podkladem pro oddělení kompletace, které na základě jejich rozhodnutí o množství přiděleného zboží na jednotlivé prodejny začnou s jeho kompletací. Pozice skladníka se dále člení na kompletáře a štamplera „ještěrkáře“ manipulující s vysokozdvihnými vozíky. Pracovníci příjmu odbavují příjezdějící kamióny a pracovníci výdaje zase řídí přípravu zkompletovaného zboží na očíslované stopy prodejen. Vedoucí skladu je hlavním manažerem celého objektu a je zodpovědný za chod skladu a dosahování jeho cílů.

Sklad zahrnuje minoritní počet pracovníků oproti prodejnám, které ke svému provozu vyžadují aktuálně 2405 pracovníků.

Graf č. 4 – Rozdělení zaměstnanců prodejen dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Lidl

Z výše uvedeného grafu je vidět, že nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří pozice prodavačů včetně brigádníků, kteří také vykonávají pozici prodavač. Že se jedná o nejpočetnější skupinu zaměstnanců je logické z povahy pracovní náplně. Na jednotlivých filiálkách operuje průměrně 30 prodavačů, ale přesný počet se liší od velikosti prodejny. Vysokoobratové prodejny vyžadují v průměru okolo 45 prodavačů, nízkoobratové průměrně 20. Prodavači vykonávají a kombinují více pracovních rolí, například skladníka, doplňovače zboží či pokladního. Jejich každodenní aktivity jsou

velmi různorodé a pestré. Druhou nejpočetnější skupinou jsou vedoucí směn, kteří disponují kompetencemi k vedením prodavačů a zajišťují tak bezproblémový plynulý chod směny. Na každé prodejně působí zhruba 4 vedoucí směny, ale existují i prodejny, kde setrvávají 3 vedoucí směny a prodejny, kde je jich 5. Přesný počet se opět odvíjí od velikosti filiálky. Třetí skupinou jsou zaměstnanci v roli zástupce manažera, kteří se liší od vedoucích směn tím, že v případě nepřítomnosti jsou schopni plnohodnotně zastupovat manažera prodejny a jejich náplň práce není pouze zajistit plynulý chod směn, ale postarat se o to, aby prodejna prosperovala v dlouhodobém časovém horizontu. Dále se podílí na rozvoji celého personálu a detailně analyzují výsledky ekonomických ukazatelů a navrhují opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu. Cílem společnosti je, aby každá prodejna měla nejméně 2 zástupce manažera, ale realita tomu vždy neodpovídá z důvodu podstavu u těchto pozic. Na vrcholu hierarchie prodejny stojí manažer prodejny, ke kterému jsou výše uvedené pozice v roli podřízených. Manažer zastřešuje prodejnu jako celek a stará se o veškeré činnosti v oblastech řízení lidských zdrojů, ekonomického produktivity prodejny, dohlíží na provozní činnost, komunikuje s oblastními manažery a prezentuje dosažené výsledky prodejny managementu společnosti.

4 Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů

Hlavní část této diplomové práce se zaměřuje na analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, které se věnuje tato kapitola. Jednotlivé vybrané personální činnosti jsou rozebrány v dalších podkapitolách.

Řízení lidských zdrojů spadá ve společnosti Lidl Česká republika, v. o. s. do dílčích personálních oddělení, které má k dispozici každé logistické centrum. Mzdové oddělení není součástí dílčího personálního oddělení, ale je umístěno v Praze, kde je několik mzdových účetních, které mají mezi sebou rozdělené regiony. Logistická centra mají svého obchodního ředitele, jak již bylo výše popsáno, který je přímým nadřízeným personálního oddělení. V současné době pracuje v personálním oddělení logistického centra Cerhovice šest zaměstnanců. Struktura personálního oddělení je složena pouze z žen a jedná se o jednu specialistku, čtyři personalistky a jednu hlavní manažerku personálního oddělení. Tyto pracovnice jsou zodpovědné za personální činnosti a předkládají reporty z personálních oblastí generálnímu řediteli včetně rozesílání reportů manažerům příslušných prodejen. Dále kooperují s ostatními odděleními a vyměňují si mezi sebou potřebné informace.

Hlavní činnosti personálního oddělení v rámci logistického centra:

- Kontrola docházky zaměstnanců
- Vedení evidence zaměstnanců
- Zveřejnění volných pracovních míst
- Obsazování volných míst
- Příprava podkladů pro mzdové oddělení
- Archivace potřebných záznamů a skartace dokumentů v souladu se zákonem
- Personální poradenství
- Telefonická včetně elektronické komunikace s potencionálními uchazeči
- Korekce evidence docházky
- Vedení pracovních smluv včetně zákonem požadovaných příloh
- Výběr vedoucích pracovníků (účast na assessment centru)

Za důležité považuji zmínit už v úvodu specifický systém obsazování volných míst. HR pracovníci se komplexně podílí na výběru pracovníků skladu a na výběru

pracovníků prodejen od pozice zástupců manažerů prodejen a vyšších pozic, kde jejich názor je součástí rozhodnutí o přijetí či zamítnutí uchazeče. Odlišně je tomu v případě řadových pracovníků prodejen a pozice na vedoucího směny na prodejnu, kdy se podílí jen částečně zpravidla v prvotním kontaktu s uchazečem, kde uchazeč projeví zájem o pracovní místo na kariérních stránkách. Následně pracovníci HR rozhodují na základě stanovených kritérií, jestli uchazeč vyhovuje daným kritériím a postoupí k osobnímu pohovoru na prodejně, kde má konečné slovo o rozhodnutí přijetí manažer prodejny. V případě uchazeče o pozici vedoucí směny se účastní pracovního pohovoru i regionální manažer.

Zaměstnance potřebné na vzniklé volné pozice v hlavní budově centrály vybírá generální ředitel spolu s hlavní personalistkou.

Počet pracovníků HR oddělení se za posledních několik let nezměnil, i když došlo k výraznému nárůstu počtu zaměstnanců. Z toho vyplývá, že HR pracovníci jsou velmi vytížení, což mohu potvrdit z vlastní zkušenosti při komunikaci s HR oddělením. Po řízeném rozhovoru s hlavní personalistkou je evidentní, že v brzké době dojde k náboru jednoho pracovníka pro personální oddělení.

Dodržování pravidel personální agenty je pravidelně kontrolováno příslušnými státními institucemi.

4.1 Analýza práce a vytváření pracovních míst

Ve společnosti Lidl se na každé prodejně monitoruje produktivita práce, která se zde přímo vyhodnocuje. Aby byla zajištěna dostatečná a soustavně zvyšující se produktivita práce, usiluje společnost o správnou analýzu pracovních míst a funkcí. Struktura hierarchie prodejen a skladů je poměrně jednoduchá a není nijak zvlášť složitá. Prodejny jsou pro celou společnost nejdůležitější oblastí, protože právě zde dochází ke generování tržeb, a z toho důvodu je prodejnám podle hlavní personalistky věnována největší pozornost.

První skupinou zaměstnanců jsou zaměstnanci hlavní budovy logistického centra, jejichž struktura je uvedena v předcházející kapitole. Toto rozdělení zaměstnanců vzniklo na základě jednání TOP managementu o potřebách vzniku těchto pozic. Konkrétní počet se vždy odvíjí od množství prodejen a množství zaměstnanců na prodejnách, o které se starají zaměstnanci LC. Výjimkou je pozice generálního ředitele LC, který stojí v čele a je vždy jeden.

Druhou skupinou jsou zaměstnanci skladu, jejichž struktura je také rozebrána v předchozí kapitole. Každý sklad má nastavený určitý výkon vycházející z množství přijatého a zkompletovaného zboží na prodejny. Na základě toho se stanoví počet potřebných pracovníků na jednotlivé pozice. Potřeba pokrytí vedoucích pozic vychází ze zkušeností provozování již déle fungujících skladů. Základem pro stanovení počtu na jednotlivé vedoucí pozice je kapacita skladu.

Třetí skupinou jsou pracovníci prodejen, kde se při analýze a vytváření pracovních míst zohledňuje velikost prodejny, velikost obratu, potřebná náplň práce a nastavený výkon. Model výpočtu funguje na jednoduchém principu. Uvedeme si fiktivní příklad: Prodejna dosahuje průměrného obratu 10 000 000 Kč. Její výkon je nastavený tak, že každá odpracovaná hodina zaměstnance musí společnosti vydělat 6 000 Kč. Pokud vydělíme průměrný týdenní obrat částkou, kterou zaměstnanec musí vydělat, dostaneme se na počet hodin práce, které prodejna potřebuje. Doporučení je výslednou hodnotu vynásobit 110 %, jelikož 10 % procent potřebných hodin navíc zohledňuje možné onemocnění zaměstnanci či čerpání jeho dovolené. Pokud tedy prodejna potřebuje například 850 hodin práce na týden a průměrný pracovník odpracuje 35 hodin týdně, stačí vydělit množství potřebných hodin průměrným úvazkem jednoho zaměstnance a dojde se k výsledné hodnotě počtu potřebných pracovníků.

Při tvorbě konceptu prodejen se management snaží o co možná největší podobnost všech prodejen. Rozmístění a situování zboží skupin je na každé prodejně téměř totožné, ale některé prodejny jsou specifické z hlediska technické povahy, a to má za důsledek mírně odlišnou analýzu pracovních úkolů. Existují prodejny v centru měst, kde jsou velmi těsné prostory a je velmi složité takovou prodejnu zásobovat a zboží vůbec uskladnit. V takovém případě je vytvořená pracovní pozice čistě na práci skladníka, kterou klasické prodejny nemají. Dále u prodejen nové generace, které jsou zpravidla prostorově mnohem větší než standardní prodejny, je otevřena pozice na uklízečku. Na základě zkušenosti z prodejen je pak náplň práce uklízečky při osobním pohovoru blíže popsána. U vedoucích pozic na prodejně se vychází z předem definované potřeby počtu vedoucích pracovníků, kde je rozhodným ukazatelem obrat prodejny.

Analýza a vytváření práce není pro společnost nijak zvlášť náročná. Závěrem po rozhovoru s vedoucí personalistkou a vlastního průzkumu interních dokumentů je, že společnost analyzuje pracovní místa kombinací různých metod. Jedná se například o pozorování zaměstnanců (bez přítomnosti zákazníků), reakci na podněty ostatních

pracovníků či pohovoru s vedoucími pracovníky. Navíc z dlouhodobé historie společnosti je známo, jaké pracovní úkony je nezbytné na daném pracovním místě provádět. Pracovní úkony jsou přiřazeny pracovním pozicím a tím vznikají pracovní místa spolu s jejich kompetencemi, odpovědnostmi a požadavky znalostí, kterými musí jedinec disponovat, na dané pracovní místo. Jsou situace, kdy je zjištěno, že je potřeba vzniku nové pracovní pozice na základě podnětu ostatních pracovníků či vedoucího pracoviště.

4.2 Personální plánování

Společnost Lidl Česká republika má vypracovaný velice kvalitní personální plán a zároveň vychází z aktuálních personálních potřeb. Jednotlivá logistická centra dodržují stanovené roční plány, od kterých se tedy odvíjí i personální plány. Firma ví přesně kolik již provozuje prodejen a kolik prodejen očekává v určitém časovém horizontu otevřít. Díky tomu činnosti týkající se personálního plánování nepředstavují problémovou oblast. Specialisté v tržních odhadech predikují budoucí tržby budoucího otevření prodejen a s tím spojené náklady na personál, údržbu, administrativní záležitosti apod. Z toho je patrné, že problematiku související s počtem zaměstnanců a delegací zodpovědností se řeší s dostatečným předstihem a zároveň nepředstavuje pro společnost problém řešit tuto oblast operativně. Pokud dochází ke krátkodobému zvýšení obrátu, lze situaci vyřešit povoláním brigádníků či využitím přesčasů zaměstnanců, na které se přistupuje pouze v krajní nouzi. V případě permanentního nárůstu dochází k vyhledávání a přijetí nového zaměstnance.

Vzhledem k nastavenému výkonu prodejny je dosaženo optimálního využití zaměstnance a zároveň se předchází k jejich nadměrnému využití.

Dále společnost má přesně stanovený plán hodnocení, který je aplikován celoplošně na všech prodejnách i skladech. Bližší specifikované způsoby hodnocení budou popsány v podkapitole hodnocení pracovníků.

Z vlastních zkušeností a výstupu vyplněných dotazníků zaměstnanci prodejny Písek v rámci výzkumu spokojenosti pracovníků lze konstatovat, že plán odměňování ve společnosti Lidl vykazuje jisté nedostatky. Příčinou je, že plán odměňování je pro všechny zaměstnance stejný a není možné do něj vedením na nižších úrovních zasahovat a upravovat. Problematikou odměňování se podrobně zabývá podkapitola Odměňování zaměstnanců.

se týká plánu vzdělávání, společnost má předem připravený harmonogram různých vzdělávacích programů. Objem vzdělávacích aktivit externími pracovníky závisí na vyčleněné roční částky na vzdělání pracovníků. Vzdělávání interními odborníky závisí jednak na plánu vzdělávání a na aktuálních potřebách dozdělení zaměstnanců.

4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

4.3.1 Získávání pracovníků

V okamžik, kdy jsou analyzovány potřebné pracovní pozice, které je nezbytné obsadit, dochází k dalšímu kroku, a to získání příslušných pracovníků. Společnost Lidl Česká republika vybírá potencionální uchazeče jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů. Na pozice od manažera a výše společnost do nedávna preferovala získání pracovníka z vnějších zdrojů. Oproti tomu na liniové manažerské pozice docházelo k povyšování z řad vlastního personálu, u kterého podle vedoucí personalistky odpadá riziko nekvalitně odvedené práce, jelikož pracovníky dostatečně zná. Tento typ rizika spíše představuje varianta u nových zaměstnanců z cizích zdrojů. Další výhodou obsazení pracovní pozice svými zaměstnanci je pro společnost úspora velké části nákladů za školení nového zaměstnance.

Pokud se společnost, respektive konkrétní oddělení, rozhodne danou pozici obsadit využitím vlastního zaměstnance, používá se následující postup. Nejprve proběhne porada mezi vedoucími, kde je vedena diskuse o zaměstnancích a výstupem je návrhnutí konkrétních jmen zaměstnanců vhodných na danou pracovní pozici. U zaměstnanců vedoucí posuzují především oblasti týkající se jejich dosažených výsledků, znalostí, spolehlivosti a loajality. Při rozhovoru personalistka podotkla, že ne každý loajální zaměstnanec splňuje ostatní kritéria. Uvedla to na příkladu, kdy průměrně z 35 zaměstnanců jsou na danou pracovní pozici vhodní 2 až 3 zaměstnanci. Nejen diskuse mezi vedoucími a následné oslovení uchazeče je jediný způsob k obsazení volné pracovní pozice. Zaměstnanci mohou také využít zveřejněné pozice na firemních intranetu, kde se uvádí pouze některé pozice. Výhodou firemního intranetu je anonymita přihlášených uchazečů. To znamená, že zaměstnanec ucházející se o volné místo na jiné pobočce nemusí tuto skutečnost oznamovat svému nadřízenému v místě jeho působení, a dokonce i pokud neuspěje ve výběrovém řízení, nemusí to nikomu sdělovat. Díky tomuto konceptu se nemusí neúspěšný uchazeč obávat nějaké formy msty ze strany nadřízeného. V opačné

variantě, kdy je uchazeč úspěšný, má možnost volby, jestli tuto skutečnost oznámí sám svému nadřízenému, či ponechá oznámení kompetentním osobám.

Při výběru pracovníků z cizích zdrojů společnost využívá následující metody:

- **doporučení**-Tento způsob získání pracovníka je ve společnosti velice oblíben. Pracovník, na kterého jsou velmi kladné reference ze strany svého personálu, má ideální předpoklady a velkou šanci na přijetí. Společnost se takto vyvaruje přijetí uchazeče, který na první dojem při pohovoru působí velmi důvěryhodně, ale během krátké doby se ukáže opak. Zaměstnanec, který někoho doporučí, si je dobře vědom, že kdyby doporučil špatného pracovníka, pohoršil by své jméno a reputaci ve firmě.
- **zveřejnění nabídky pracovního místa prostřednictvím internetu** – K vystavení nabídky práce na internetu je ve společnosti nejčastěji využívaná metoda. Primárně se využívají přímo www stránky společnosti konkrétně sekce kariéra, kde jsou uvedeny volné pozice na prodejnách i logistickém centru. Při rozkliknutí konkrétní volné pozice uchazeč vidí podmínky k přijetí a co společnost u této pracovní pozice nabízí. Příklad inzerce

Manažer/ka prodejny - Olomoucko

Pracovní náplň

- zodpovědnost za ekonomické výsledky svěřené prodejny a za plnění dlouhodobých cílů
- zajištění kompletního provozu a procesů jedné z našich prodejen
- vedení, motivace a rozvoj týmu o velikosti 25 - 50 zaměstnanců včetně organizace jejich práce a plánování pracovních směn
- zajištění spokojenosti zákazníků prodejny dodržováním firemních pravidel
- plánování objednávek a správného rozmístění zboží v prodejně
- podílení se na výkonu provozních a manuálních činností včetně práce na pokladně

Váš profil

- minimálně ukončené SŠ vzdělání (maturita)/VŠ
- alespoň 3 roky praxe, zkušenosti z maloobchodu výhodou
- zkušenost s vedením lidí nejméně 2 roky podmínkou
- analytické myšlení
- strategický nadhled
- schopnost samostatného rozhodování
- ochota pracovat o víkendech a svátcích (garance 2 volných dnů v každém týdnu)
- pozitivní a proaktivní přístup k zákazníkům a svěřeným úkolům
- fyzická zdatnost a elán do práce
- řídičský průkaz skupiny B výhodou

Nabízíme

- smlouvu na dobu neurčitou s nástupní mzdou 56 000 Kč
- zaplacenou každou odpracovanou minutu
- příležitost pro profesní rozvoj a kariérní růst
- 25 dní dovolené
- systém zapracování na prodejnách v rámci regionu
- stravenky v hodnotě 100 Kč s příspěvkem zaměstnavatele
- služební automobil i k soukromému využití
- MultiSport kartu
- příspěvek na penzijní připojištění/spoření po 3 letech ve společnost

Kterákoliv jiná pracovní pozice zveřejněná na internetu má totožnou strukturu. Vždy je popsána pracovní náplň, jsou konkretizovány požadavky na uchazeče a co je nabízeno.

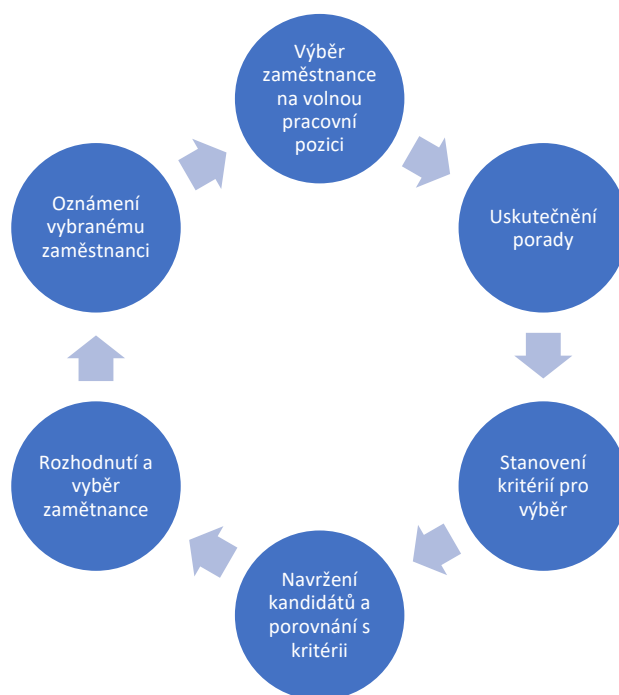
Lidl inzeruje volná pracovní místa i na dalších atraktivních online platformách jako je například LinkedIn. Jedná se o profesní online síť, kde se střetává poptávka s nabídkou práce. Tato platforma je velice oblíbená mezi mladou populací a nabývá stále více na popularitě. Paralelně se zveřejněním na LinkedInu firma vyvěsí nabídku práce na nejnámější online platformě jobs.cz.

- **Spolupráce s úřadem práce** – Firma u nižších pracovních pozic spolupracuje v některých regionech s úřadem práce. Volná pracovní místa jsou vypsány na nástěnkách úřadu.
- **Spolupráce s personálními agenturami** – Tato možnost přichází v úvahu, pokud je v některých regionech na prodejních podstav zaměstnanců a firma není schopna vzhledem k malé nabídce na trhu práce zajistit dostatečné množství personálu. Zpravidla jde o krátkodobé pokrytí nedostatku zaměstnanců, a proto firma těmto pracovníkům nabízí pouze brigádnickou smlouvu na dohodu o provedení práce.
- **Spolupráce s odbornými učilišti** – pouze ve výjimečných případech. Pouze pár prodejen v České republice kooperuje s. odbornými učilišti a poskytuje odbornou praxi oborům prodavač. Studenti mají možnost vyzkoušet si studovaný obor v praxi a získat nějaké zkušenosti. Výhodou pro firmu je, že za tuto pracovní sílu vynaloží minimální náklady, protože každá hodina práce ve spolupráci s učilišti vychází jako třetina mzdy, kterou platí normálnímu zaměstnanci. Výměnou za nižší mzdu je získání praxe a poznání maloobchodních procesů v prosperující firmě.

4.3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků ve společnosti Lidl probíhá v několika krocích a rozsah učiněných kroků při výběru se liší s ohledem na pracovní pozici, o kterou se pracovník uchází. Další aspekt ovlivňující způsob výběru je to, zda se jedná o interní či externí zdroj. V případě, že se vedení určitého oddělení rozhodne povýšit některého z řad svých zaměstnanců, zpravidla na pozici hlavní pokladní a pozici vedoucí směny, vyberou se na poradě zaměstnanci odpovídající stanoveným kritériím.

Obrázek 7 – Proces výběru zaměstnance z vlastních zdrojů



Zdroj: interní informace Lidl

Jak již bylo výše zmíněno, zaměstnanci se sami mohou přihlásit na volnou pracovní pozici skrze firemní intranet. V takové situaci dochází k tomu, že registrovaný zaměstnanec je pozván do Development centra na určitá den a čas. DC jsou firmou pořádány v místě logistického centra čtyřikrát v roce. Členy komisí DC jsou interní personalisté a jeden externí specialista. Společnost tuto metodu využívá jako efektivní nástroj sloužící k analýze kompetencí interních zaměstnanců a řídí jejich další rozvoj.

Při výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů firma využívá buď klasickou metodu výběrových pohovorů, anebo komplexní metodu assessment centra. U vyšších pozic od zástupce manažera prodejny, zástupce manažera skladu a vyšších pozic kombinuje obě uvedené metody.

Výběr zaměstnanců na prodejny Lidlu probíhá v několika níže uvedených krocích.

Pokud se jedná o pozici prodavače nebo vedoucího směny je potencionální uchazeč, který projevil zájem o zaměstnání, nejprve kontaktován personalisty. Personalisté se představí jménem společnosti a zeptají se uchazeče, zda-li má stále zájem o pracovní místo. V dalším kroku položí uchazeči několik málo základních otázek, na které musí uchazeč bezprostředně odpovědět. Jedná se o otázky typu:

- Odkud jste se dozvěděl/la o volném pracovním místě?

- Jak často můžete chodit do práce?
- Není pro Vás překážkou práce o víkendech?
- Nevadí Vám třísměnný provoz?
- Jste ochotna docházet na ranní směny od 5 hodin?

Na základě těchto otázek si personalisté ověří, že uchazeč uváděl pravdivé informace v dotazníku, který vyplňuje při hlášení se na volnou pozici. Pokud uchazeč splňuje základní požadavky, je následně pozván k osobnímu pohovoru s manažerem na prodejnu. Uchazeč si s sebou vezme příslušné dokumenty prokazující jeho předchozí zaměstnání, zkušenosti, dovednosti apod. Následně je manažer prodejny kontaktovat personálním oddělením a je mu oznámeno, kdy ho čeká pohovor s potencionálním uchazečem. Podrobnosti o uchazeči včetně životopisu jsou mu zaslány do databáze uchazečů. V den pohovoru se dostaví uchazeč na prodejnu a na začátku je nejprve proveden manažerem prodejny. Manažer mu blíže specifikuje náplň práce prodavače v Lidlu a prodejnu představí jako takovou. Po obchůzce prodejny manažer prodejny spolu s uchazečem přesouvají do kanceláře manažera, kde probíhá druhá část pohovoru. V této části pokládá manažer uchazeči různé otázky týkající se dopravní a časové flexibility, pracovních zkušeností, předchozího zaměstnání, prověření týmovosti, důvodu změny zaměstnání apod. Následně vysvětlí „pravidla hry“ na prodejně (plánování směn, firemní kulturu, délku pracovní doby apod.) a popíše veškeré benefity spojené se zaměstnáním. Nakonec pohovoru ponechá uchazeči prostor na jeho dotazy a následně mu sdělí, do kdy ho informuje o rozhodnutí. Po ukončení pohovoru doprovodí manažer uchazeče ke dveřím a rozloučí. Pohovor na pozici vedoucího směny probíhá obdobným způsobem s rozdílem, že se pohovoru účastní navíc regionální manažer.

Na pozici zástupce manažera a manažera prodejny probíhá pohovor v hlavní budově logistického centra. Nejprve je uchazeč kontaktován personalisty a jsou mu položeny ověřovací otázky, kde je navíc zmíněno, zda uchazeči nevadí v rámci zapracování střídat prodejny a dojíždět až 100 km do zaměstnání. Další rozdíl v pokládaných otázkách oproti pozici prodavače jsou například otázky: Jaký je cíl podnikání a jak by uchazeč motivoval zaměstnance? Byť se jedná o velmi jednoduché otázky, personalisté tak prověří základní schopnost uchazeče reagovat. Pokud uchazeč projde, je pozván na osobní pohovor, kterého se účastní generální ředitel logistického centra nebo vedoucí regionálních manažerů, 2 personalisté. Délka pracovního pohovoru přibližně trvá jednu hodinu a struktura je následující: Uchazeč dostane 5-10 minut na

představení své osoby, svých zkušeností a následně jsou mu kladeny otázky ohledně doplnění informací o jeho osobě. V další fázi pohovoru mu je blíže představena daná pozice a činnosti, které zaměstnanec na této pozici vykonává. Poté dochází k testování uchazeče formou fiktivních scének například (Kdybych by váš zaměstnanec, jak byste mi dal kritickou zpětnou vazbu za porušení pravidel?) a testovacích otázek například (Jak byste postupoval, kdyby se na prodejně zranil zákazník? Co byste dělal v případě, kdy byste měl zvolit mezi dostupností zboží na pekárně a vstřícnosti k zákazníkovi?) Na závěr pohovoru má uchazeč dostatek prostoru na jeho otázky a poté je seznámen s následným průběhem. Do dvou dnů je uchazeči sdělen verdikt pohovoru a v případě úspěšného výsledku je pozván na assessment centrum. Tato metoda je využívána k výběru pracovníků zejména na manažerské pozice. Podle personalistky je assessment centrum velice objektivní a efektivní způsob vedoucí k výběru nejlepšího uchazeče. Postup této metody je podrobně rozepsán v teoretické části práce.

Pracovní pozice regionálního manažera je obsazena buď povýšením interního manažera nebo prostřednictvím externích zdrojů. V případě interního zdroje se hodnotí dlouhodobé výsledky a působení manažera prodejny v development centru a v druhé variantě je postup výběru obdobný výběru manažera prodejny, akorát jsou zde kladeny vyšší nároky a požadavky na uchazeče.

Zaměstnanci na pozice pracovníků hlavní budovy logistického centra jsou vybírány hlavní personalistkou, generálním ředitelem a externím specialistou v dané oblasti. O tom, kdo bude dosazen na pozici generálního ředitele, rozhodují jednatele firmy.

Výběr zaměstnanců do skladu logistického centra

Na pracovní pozici skladník jsou vhodné uchazeči vybíráni personalisty logistického centra. Uchazeči jsou telefonicky kontaktováni a v případě splnění kritérií jsou pozváni k osobnímu pohovoru na personální oddělení na logistické centrum. Osobní pohovor je veden personalisty, kteří učiní konečné rozhodnutí o přijetí či zamítnutí uchazeče. V případě přijetí je informován manažer skladu o budoucím nástupu nového zaměstnance.

Na pozici manažera skladu a zástupce manažera skladu je výběrový proces totožný s výběrem na pozici manažera prodejny a zástupce manažera prodejny. Jediný rozdíl je v tom, že uchazeč musí odpovídat požadavkům na pozici manažer skladu, které

jsou mírně odlišné, a jsou mu kladeny otázky zaměřené na oblast skladu. O pozici vedoucího skladu rozhoduje generální ředitel logistického centra.

4.3.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijetí uchazeče začínám podpisem pracovní smlouvy. Nový zaměstnanec se musí v nejbližší době dostavit na prodejnu či sklad v závislosti na pozici pro formuláře k internímu lékaři, který potvrdí zdravotní způsobilost budoucího zaměstnance. Zaměstnanec prodejny po absolvování lékařské prohlídky kontaktuje manažera a domluví se spolu na termínu podepsání pracovní smlouvy. Manažer současně upozorní nového zaměstnance na doklady nezbytné doložit při podpisu smlouvy. Těmito doklady jsou:

- Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- Výpis z rejstříků trestů pouze k nahlédnutí
- Zápočtový listopad
- Kopie životopisu
- Potvrzení o studiu v případě studenta
- Potvrzení z ÚP v případě uchazeče vedeném na Úřadu práce
- Občanský průkaz a průkaz zdravotního pojištění k nahlédnutí

Spolu s pracovní smlouvou zaměstnanec vyplní osobní dotazník. Po podpisu pracovní smlouvy manažer objedná zaměstnanci pracovní oblečení. Následně jsou se zaměstnanec naplánovány jeho první směny. Směny se ve firmě plánují zpravidla na tři týdny dopředu bez ohledu na pracovní pozici. Mimo jiné manažer napíše jméno nového pracovníka na nástěnku, která je na konkrétní prodejně sdílená všemi zaměstnanci. Na tuto nástěnku se uvádějí novinky, které zaměstnance čekají a jména nových zaměstnanců včetně datum nástupu.

Na první směně je zaměstnanci nejprve přiřazeno jeho personálního číslo a založen čip na evidenci docházky. Následuje představení zaměstnance a seznámení s pracovním kolektivem. Poté dojde k přesunu manažera spolu s novým zaměstnancem do kanceláře, kde je nutné provést řadu administrativních úkonů. Jedná se o základní školení v oblastech BOZP, požární ochrany, první pomoci, seznámení s manipulací chemických látek, manipulaci s nízkozdvižnými a vysokozdvižnými vozíky. Každé dílčí školení má svůj samostatný krycí list, který musí zaměstnanec podepsat. Po absolvování všech zákonných školení a sdělení pravidel společného fungování je zaměstnanec

seznámen s pracovním prostředím, zejména s únikovými východy, technickým zařízením, zázemím prodejny, záchody apod. V rámci adaptace má každý nový zaměstnanec na tři týdny přiřazen svého trenéra, který mu vysvětluje a pomáhá osvojit pracovní postupy. Na zapracování nového zaměstnance se kromě trenéra využívá interní školící software LEON, který má podobu dotykového tabletu. Každý zaměstnanec musí tedy projít školícím modulem v Leonu, kde je celé školení rozděleno do více oblastí (oblast vybalování, oblast pokladny, oblast zeleniny a ovoce, oblast pekárny, oblast HACCP, oblast BOZP, oblast komunikace s médii, vstřícnost, firemní zásady, GDPR). Pracovník jednotlivé sekce školení zpracovává postupně zhruba 40 minut každou směnu. Dokončení celého modulu školení trvá okolo 5 hodin a po dokončení školícího modulu proběhne se zaměstnancem a manažerem závěrečný rozhovor, zda nevznikly během školení nějaké nejasnosti. I přes dokončení školení v Leonu se zaměstnanec drží svého trenéra a po třech týdnech je plnohodnotně zapracován.

Obdobný postup přijetí do pracovního poměru je v rámci skladu, s tím rozdílem, že podpis smlouvy probíhá s personalistky logistického centra. První den směny probíhá úplně stejně jako na prodejně.

Co se týká vedoucích pozic, tak je proces přijetí uchazeče také velmi podobný. Nejdříve je podepsána pracovní smlouva a následně je zaměstnanec poslán na určitou prodejnu, kde bude probíhat proces zapracování. Na konci každé fáze zapracování proběhne přezkoušení znalostí. Jednotlivé fáze může zaměstnanec absolvovat na více prodejnách. Zapracování na zástupce manažera trvá 3 měsíce a na manažera prodejny 6 měsíců. Na konci zapracování je zaměstnanec přezkoušen ze všech oblastí a musí prokázat stoprocentní znalosti. V případě pracovní pozice skladu je setrvává zaměstnanec při zapracování pouze na jednom skladu.

4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků ve společnosti Lidl Česká republika je prováděno v určitých časových intervalech a různými metodami v závislosti na pracovní pozici.

Na prodejnách a skladech jsou řadový zaměstnanci hodnoceny na denní bázi vedoucími. Zpětnou vazbu ať pozitivní či negativní dostávají bezprostředně po dokončeném pracovním úkolu. Vedoucí pracovníci jsou téměř každý den v kontaktu s pracovníkem, sledují jeho působení na pracovišti a jsou schopni zaznamenat vývoj tohoto zaměstnance. Součástí hromadných porad vedoucích pracovníků je diskuse o

kvalitách jednotlivých zaměstnancích. Dlouhodobě nadprůměrní zaměstnanci mají tak šanci na kariérní růst. Naopak u zaměstnanců, s kterými je vedení dlouhodobě nespokojeno, jsou stanoveny cesty ke zlepšení či rozhodnutí o ukončení takového pracovníka.

Dále manažer prodejny může hodnotit zaměstnance na základě měřitelných ukazatelů, jako jsou například výkon na pokladnách, čas vybalení jedné palety, dochvilnost. V případě pracovníků skladu je to například množství zkompletovaných palet, položek, množství reklamací zboží ze strany prodejen, chybovost při kompletování zboží, naměřeného výkonu.

Ve společnosti jsou hodnoceny vedoucí pozice většinou nepravidelně prostřednictvím přímého nadřízeného či přímým a disciplinárním nadřízeným. Výjimkou je roční hodnotící pohovor vedoucích pracovníků v rámci interního talentmanagementu. Proces hodnocení probíhá na základě vyplněného formuláře pro sebehodnocení.

Obrázek č. 8 – Formulář pro roční hodnotící pohovor

Ochota učit se	3	Otevřenost ke změnám	3,25	Intrapersonální kompetence	3,75		
Vůle ke změnám	4						
Flexibilita v myšlení a jednání	4						
Sebereflexe, přijímání a předávání konstruktivní kritiky	2						
Vlastní iniciativa	4	Orientace na výkon	3,75				
Motivace k výkonu	4						
Orientace na kvalitu	3						
Udržování dobrého pracovního výkonu	4						
Vnímání potřeb interních a externích zákazníků	4	Podnikatelské smýšlení a jednání	4,25				
Budování dlouhodobých zákaznických vztahů	4						
Vědomí odpovědnosti	5						
Rozpoznání šancí na optimalizaci	4						
Realizace úkolů a dosahování cílů	4	Orientace na výsledek	4	Kompetence v oblasti metod	4		
Schopnost rozhodovat se	3						
Stanovování priorit	4						
Organizační dovednosti	5						
Chápání obsahů a jejich analýza	4	Myšlení v souvislostech	4				
Řešení problémů	4						
Zvažování nákladů s ohledem na užitek	4						
Situační vedení rozhovorů	3					Komunikace	3,5
Práce s informacemi	4						
Prezentační dovednosti	3						
Schopnost přesvědčit	4						
Budování zaměstnaneckých vztahů	5	Spolupráce	3,75	Sociální kompetence	3,528		
Týmová spolupráce	4						
Ochota přistoupit ke kompromisu	3						
Spolehlivost	3						
Rozpoznání a řešení konfliktů	3	Zvládnutí konfliktních situací	3,33333333				
Respektování názoru druhých	3						
Schopnost prosadit se	4						
Rozpoznání potenciálu	4					Rozvoj zaměstnanců	4
Kvalifikování personálu	5						
Optimální zvyšování nároků na zaměstnance	4						
Poskytování zpětné vazby	3						
Delegování	3	Delegování úkolů a odpovědností	3,66666667			Kompetence k vedení lidí	3,889
Poskytování zdroje prostoru k jednání	5						
Sledování průběhu realizace zadaných úkolů	3						
Motivace zaměstnanců	4			Utváření pozitivní pracovní atmosféry	4		
Schopnost nadchnout pro věc	4						
Podpora učení a sebevzdělávání	4						
Celková známka:					4		

Zdroj: interní data společnosti Lidl

Formulář se skládá ze 4 kompetencí, které jsou dále rozděleny do 3 dílčích kompetencí. Tyto dílčí kompetence se skládají z dalších 4 oblastí, které představují cestu k lepšímu chápání této kompetence, a udělení tak odpovídající známky. Znamky jsou jako v rozmezí 1-5, přičemž vyjadřují:

- 1..... neodpovídá požadavkům
- 2..... odpovídá požadavkům s výhradou
- 3..... odpovídá požadavkům
- 4..... odpovídá požadavkům a mírně převyšuje
- 5..... značně převyšuje požadavky

Po ohodnocení jednotlivých oblastí v rámci dané kompetence příslušnými známkami se provede jejich aritmetický průměr. Celková známka vycházející z kompetenčního modelu se opět určí na základě aritmetického průměru všech kompetencí.

Ve společnosti Lidl je vyžadováno, aby se každý vedoucí zaměstnanec nejprve ohodnotil sám a připravil si vyplněný kompetenční model. Přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance rovněž ohodnotí známkami tohoto pracovníka. Když mají oba hodnocení hotové, naplánují si společný termín hodnotícího pohovoru. Tento roční hodnotící pohovor probíhá pouze mezi hodnoceným zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Zaměstnanec nejprve přednese, jak se on sám hodnotí a následně je odkryto hodnocení přímého nadřízeného, kde přímý nadřízený popisuje konkrétní důvody, proč hodnotil zaměstnance touto známkou. Výsledná známka udělená zaměstnanci může být lehce přímým nadřízeným upravena na základě subjektivního rozhodnutí. Zámka hodnotícího pohovoru je zapsána v interním systému pod sekci talentmanagement. Současně s evidovanou známkou jsou uvedeny konkrétní stanovená opatření vedoucí k nápravě nedostatků či opatření k dalšímu rozvoji u daného zaměstnance, například seminář, mentoring, coaching, prezentace, školení, workshop, samostudium. Po uložení do systému se hodnocený zaměstnanec může přihlásit v systému do sekce talentmanagementu, kde vidí svou historii hodnocení.

Ročnímu hodnotícímu pohovoru je ve společnosti věnována velká pozornost. Platí vnitřní pravidla, že pokud zaměstnanec získá 2 roky po sobě známku 2, dostane 3 měsíce na doučení a prokázání, že disponuje znalostmi na danou pozici a že funkci zvládá. Pokud toho do třech měsíců neprokáže, dostává výpověď ze strany zaměstnavatele.

4.5 Odměňování zaměstnanců

Mzda je významným motivačním faktorem pro většinu lidí. Prostřednictvím mzdy si pracovníci zajišťují nezbytné základní potřeby a výše mzdy ovlivňuje jejich životní úroveň. Společnost odměňuje zaměstnance prodejen a skladu za jejich vykonanou práci skrze fixní mzdy, která vychází z počtu odpracovaných hodin a minut. Velikou výhodou pro pracovníky společnosti Lidl je to, že je jim proplácena každá minuta strávená v zaměstnání. Začátek pracovní doby je přímo evidován zaměstnanci, kteří při příchodu do práce „načipují“ svou docházku do registračního systému a na konci pracovního dne opět „načipují“ odchod v registračním systému. Firma se snaží maximálně dodržovat pravidla Zákoníku práce, takže minimální výše mzdy splňuje podmínky vyplývající z tohoto zákoníku. Kromě základní fixní mzdy mají zaměstnanci nárok na stravenku v nominální hodnotě 100 Kč za každou odpracovanou směnu, která trvá déle jak 4 hodiny. Zaměstnanci si hradí sami 48 % z hodnoty stravenky a zaměstnavatel proplácí zbylých 52 %.

V posledních několika letech společnost Lidl meziročně zvýšila mzdy všem svým zaměstnancům v průměru o 10 % a v porovnání s konkurencí v maloobchodním sektoru lze konstatovat, že jsou zaměstnanci odměňováni za svou práci nadprůměrně. Na základě impulsu společnosti v razantním zvyšování mezd, musela reagovat i konkurence v navýšení mezd zejména u pozice prodavače a skladníka. Například společnosti Penny a Albert zvýšily za poslední dva roky základní mzdu těmto pozicím zhruba o 15 %. Zaměstnanci jsou sice odměňováni fixní mzdou, ale konečnou výši této mzdy v podniku ovlivňuje řada dalších níže uvedených faktorů.

- pozice
- velikost úvazku
- přesúvazky
- přesčasy a interní zúčtovací období

Čím vyšší **pozici** zaměstnanec vykonává, tím vyšší mzdu získá. Výše mzdy od vedoucích regionálních manažerů a vyšších pozic je považováno za jakýsi interní tajemství. Společnost si nepřeje veřejně sdělovat výši hrubé mzdy u těchto pozic.

Tabulka 4 – Měsíční hrubá mzda regionálního manažera

Počet odpracovaných let	< 1 rok	> 1 rok a < 2 roky	> 2 roky
Výše hrubé mzdy v Kč	83 000	91 000	105 000

Zdroj: interní data

Tabulka 5 – Měsíční hrubá mzda manažera

Počet odpracovaných let	< 1 rok	> 1 rok a < 2 roky	> 2 roky
Výše hrubé mzdy v Kč	56 000	59 000	65 000

Zdroj: interní data

Tabulka 6 – Měsíční hrubá zástupců manažerů

Počet odpracovaných let	< 1 rok	> 1 rok a < 2 roky	> 2 roky
Výše hrubé mzdy v Kč	43 000	46 000	50 000

Zdroj: interní data

Tabulka 7 – Měsíční hrubá mzda vedoucích směn

Počet odpracovaných let	< 1 rok	> 1 rok a < 2 roky	> 2 roky
Výše hrubé mzdy v Kč	28 000	33 000	38 000

Zdroj: interní data

Výše hrubé mzdy u prodavačů a skladníků závisí na výši jejich **úvazku** sjednaného ve smlouvě. Všechny výše uvedené pozice mají uzavřenou pracovní smlouvy na standartní plný úvazek 40 hodin týdně. Prodavači na prodejnách mohou uzavřít 35. hodinové a 30. úvazky. Skladníci na LC uzavírají zpravidla 30. hodinový úvazek z důvodu fyzické náročnosti práce. Lze uzavřít i 20. hodinový a 25. úvazek, ale jen vy výjimečných případech.

Tabulka 8 – Měsíční hrubá mzdy prodavače u 35. hodinového úvazku

Počet odpracovaných let	< 1 rok	> 1 rok a < 2 roky	> 2 roky
Výše hrubé mzdy v Kč	26 000	27 800	31 500

Zdroj: interní data

Tabulka č. 9 – Měsíční hrubá mzdy prodavače u 30. hodinového úvazku

Počet odpracovaných let	< 1 rok	> 1 rok a < 2 roky	> 2 roky
Výše hrubé mzdy v Kč	25 000	26 800	28 000

Zdroj: interní data

Tabulka č. 10 – Měsíční hrubá skladníka na LC u 30. hodinového úvazku

Počet odpracovaných let	< 1 rok	> 1 rok a < 2 roky	> 2 roky
Výše hrubé mzdy v Kč	30 000	34 000	38 000

Zdroj: interní data

Zaměstnanec, který nepracuje na plný úvazek, ale má zkrácený typ úvazku, dostává nadúvazkové hodiny vyplacené v základní průměrné hodinové mzdě. V okamžik, kdy zaměstnanec odpracuje více hodin a přesáhne tak plný úvazek, což je 40 hodin týdně, je každá další hodiny proplácena v souladu se zákoníkem práce jako přesčasová hodina, kde je příplatek 25 % k hodinové mzdě. Jelikož pracovní doba ve společnosti Lidl začíná zpravidla již v pět hodin ráno a zahrnuje i práci o víkendech, jsou zaměstnancům vypláceny další zákonné příplatky ke mzdě. Pokud zaměstnanec chodí na brzké ranní směny má nárok na deseti procentní příplatek za práci v noci. Zaměstnanci pracující o víkendech získávají opět deseti procentní příplatek za práci přes víkend.

Kromě peněžních odměn dostávají všichni zaměstnanci bez ohledu na hierarchickém žebříčku i nepeněžní odměny. Tyto odměny mají formu:

- 5 týdnů dovolené
- 1 x ročně vitamínový balíček

- jednorázový příspěvek na stravenkovou kartu v hodnotě 2 000 Kč před Vánoce
- měsíční příspěvek na penzijní pojištění po 3 odpracovaných letech
- multisport karta
- 3 dny sick-days
- Balíček pro budoucí maminky

V případě manažerských pozic a vyšších pozic dostávají zaměstnanci služební automobil jako další benefit, který mohou plně využívat i k osobním účelům. Dále je jim zaměstnavatelem zřízeno úrazové pojištění, které se vztahuje i mimo pracoviště a zabezpečuje tak zaměstnance při jakémkoliv úrazu. Regionální manažeři kromě služebního automobilu mají k dispozici i služební notebook, tablet a mobilní telefon.

4.6 Vzdělávání pracovníků

Společnost Lidl považuje lidský kapitál za nejdůležitější složku celé organizace a z toho důvodu se mu snaží věnovat maximální pozornost, což dokazuje interní propracovaný integrovaný systém vzdělávání zaměstnanců.

Na začátku pracovního poměru každý zaměstnanec podstupuje kurz základního vzdělání v interním softwaru, který společnost pojmenovala jako LEON vzdělání. Manažer prodejny po povinných základních školeních zaregistruje zaměstnance do tohoto systému a přiřadí mu balíček vzdělání pro prodavač/pokladní. Tento základní kurz zahrnuje všechny oblasti související s prodejnou, jako jsou BOZP, HACCP, firemní zásady a pilíře, vstřícnost, vybalovací procesy, GDPR, komunikace s médii, pokladna, úspory nákladů, šetrnost k životnímu prostředí. Zaměstnanec první 3 směny stráví u Leona okolo 4 hodin každou směnu. Po absolvování tohoto základního kurzu vzdělávání je zaměstnanec 2 týdny pod dohledem jeho trenéra, který mu věnuje veškerou péči při jeho zapracování. Po uplynutí dvou týdnů zapracování s trenérem je se zaměstnancem veden krátký závěrečný pohovor shrnující proces zapracování a jsou mu dovysvětleny případné nedostatky. Tímto končí proces zapracování nového zaměstnanec, ale zaměstnanec je dále kontinuálně vzděláván téměř na každé směně vedoucím pracovníkem, který se snaží o dosažení maximální efektivnosti každého zaměstnance při plnění pracovních úkolů. Například dostává zaměstnanec zpětnou vazbu za to, jak správně vybaluje, jak provádí odpisy zeleniny a pečiva, jak markuje zákazníky, jak komunikuje se zákazníky apod.

Pokud má zaměstnanec nějaké mezery ve firemních procesech, dostává na konci zpětné vazby rady ke zlepšení.

Zaměstnanci skladu absolvují ty samá školení v systému Leon, kde jsou základní témata týkající se jejich náplně práce.

Všichni zaměstnanci také absolvují v pravidelných časových intervalech, zejména každý kvartál, opakované školení v Leonu na HACCP, vstřícnost, znalost interních zkratk na markování pečiva a zeleniny. Dále může vedoucí pracovník přiřadit v Leonu různá prohlubující školení v případě identifikace potřeby u některého ze zaměstnanců.

Pro vedoucí pracovníky společnost Lidl pořádá školení zaměřené na soft skills tzv. měkké dovednosti. Jedná se například o prohlubující školení v oblastech komunikace s podřízenými, způsoby vedení lidí, timemanagement, pracovní vztahy. Tyto školení zpravidla organizují interní odborníci, ale jsou situace, kdy společnost zaplatí externímu školiteli, aby přijel na LC, kam jsou pozváni i konkrétní zaměstnanci, a realizoval školení zde. V menší míře společnost pořádá i školení vedoucích pracovníků v oblastech hard skills (objednávání zboží, práce s interním softwarem, bezpečnost práce).

Pro společnost je důležité, aby vedoucí pracovník prodejny byl schopen vybrat správného zaměstnance. Z toho důvodu pořádá 2x ročně školení na téma výběrových pohovorů, kterého se účastní juniorní manažeři, a školení vede externí specialista. Školení se mohou zúčastnit i další manažeři, kteří se prostřednictvím svého regionálního manažera přihlásí.

V neposlední řadě jsou realizovány vzdělávací workshopy, jejichž cílem je detailně přiblížit danou problematiku, například workshop zaměřený na inventuru. Cílem workshopu je doplnit nedostatky ve znalostech zaměstnanců a odhalit možný prostor, kde vznikají inventurní ztráty.

Manažeři prodejen, manažeři skladů se jednou měsíčně účastní tzv. MP/RM jednání, kde jsou prezentovány dosavadní výsledky společnosti a také se zde probírají veškeré inovace, které společnost hodlá zavést.

4.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců s oblastí řízení lidských zdrojů

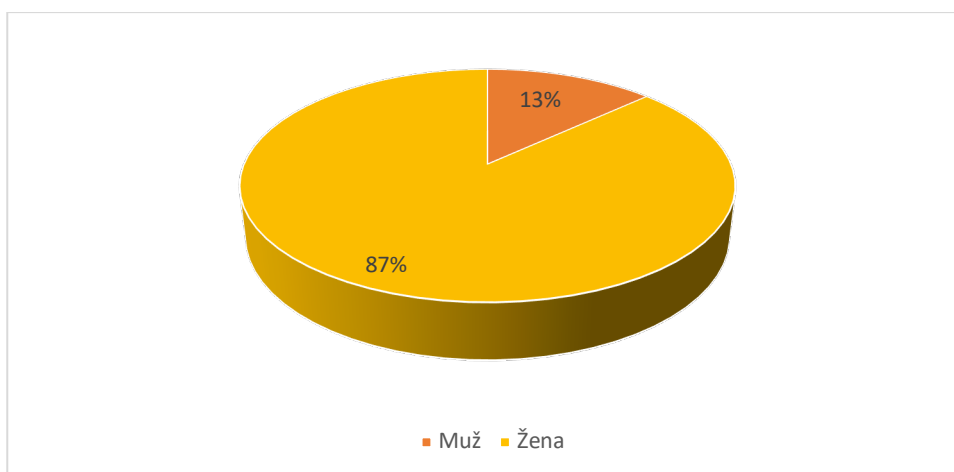
Dotazníkové šetření bylo uskutečněno 7.3. 2021 na prodejně Lidlu v Písku a jeho vyplnění bylo anonymní. Dotazník viz. příloha 1 obsahoval celkem 21 otázek a byl rozdán 38 zaměstnancům v papírové podobě. Všechny otázky dotazníkového šetření byly

uzavřené, ale u některých negativních odpovědí či odpovědí vyjadřující částečnou spokojenost mohli respondenti uvést důvody. Účast na dotazníkovém šetření byla stoprocentní a z celkového počtu rozdaných dotazníků se vrátilo všech 38 dotazníků vyplněných. Při návštěvě prodejny 13.3. 2021 byly vyplněné dotazníky odneseny a následně bylo nutné veškerá data z papírové podoby přenést do počítačového softwaru MC Excel, aby mohlo dojít k jejich vyhodnocení. Výsledky dotazníkového šetření byly dále použity v praktické části.

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že pracovní kolektiv tvoří 13,1 % (5) mužů a 86,9 % (33) žen. Podle hlavní personalistky je příčinou většího počtu žen na prodejnách to, že náplň práce na prodejnách zahrnuje i práci na pokladně, což může z velké části odrazovat potenciální uchazeče mužského pohlaví.

Graf č. 5 – Jaké je Vaše pohlaví?



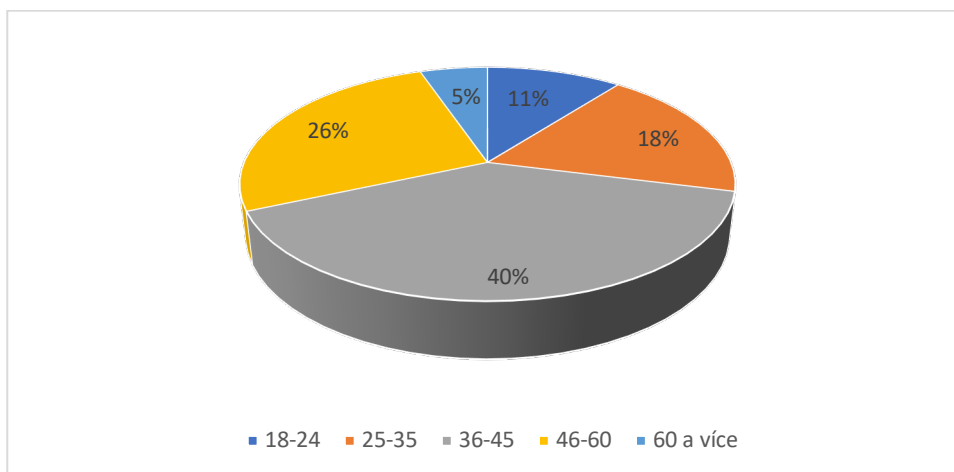
Zdroj: vlastní šetření

Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Z otázky zaměřené na zjištění věkové struktury respondentů je patrné, že na prodejně pracuje nejvíce zaměstnanců nacházející se ve střední věkové kategorii 36-45 let, kde je naměřená hodnota 40 % (15) pracovníků. Lidé v tomto věku už za sebou mají spoustu pracovních zkušeností a hlavní personalistka v rozhovoru uvedla, že z její zkušeností hrozí u těchto zaměstnanců mnohem nižší riziko vzniku potřeby změny zaměstnaní, což má kladný dopad na ukazatel fluktuace. Druhou nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci ve věku 46-60 let o velikosti 26 % (10) pracovníků. U

těchto zaměstnanců hrozí podobně jako u předchozí skupiny nižší riziko fluktuace, jelikož se jedná o zaměstnance, kteří zpravidla za svůj pracovní život vystřídali více zaměstnání a nechtějí již v tomto věku provádět velké pracovní změny. Pro společnost je snadnější docílit loajality těchto zaměstnanců na rozdíl od věkové skupiny 25-35 let, kterou tvoří 18 % (7) zaměstnanců. Lidé v rozmezí tohoto věku jsou často na začátku své pracovní kariéry a jsou odhodláni nasbírat co nejvíce pracovních zkušeností a nebojí se kvůli tomu změnit třeba i vícekrát svého zaměstnavatele. Dále na prodejně také pracují mladí lidé, zejména studenti, ve věkovém rozmezí 18-24 let a z celkového počtu respondentů je naměřená hodnota 11 % (4) zaměstnanců. Nejmenší skupinu zaměstnanců tvoří věková skupina 60 a více o velikosti 5 % (2) zaměstnanců, z nichž jeden zaměstnanec pracuje jako uklízečka.

Graf. 6 – Jaký je Váš věk?

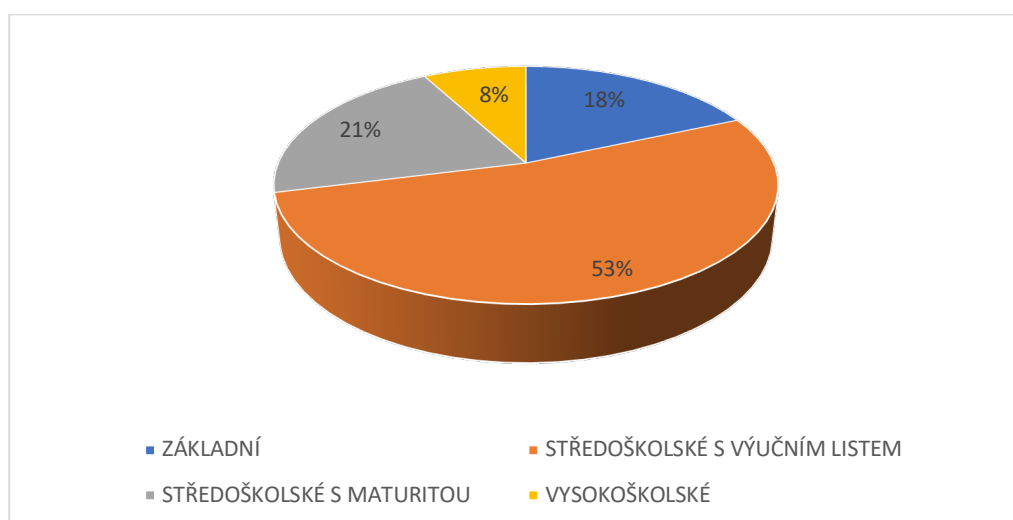


Zdroj: vlastní šetření

Otázka 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Mezi další základní otázky, které byly respondentům položeny, je otázka týkající se vzdělání. Výsledky dosaženého vzdělání u respondentů interpretuje graf č. 7. Vzhledem k tomu, že se jedná o prodejní maloobchodní činnosti, tak není nabírat zaměstnance s vysokou kvalifikací. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou vyučeni, o počtu 20 zaměstnanců (53 %). Zaměstnanci se středoškolským vzděláním zakončené maturitní zkouškou tvoří druhou nejpočetnější skupinu na prodejně o počtu 8 pracovníků (21 %). Téměř stejný počet pracovníků (7 zaměstnanců, 18 %) dosáhlo pouze základního vzdělání. Pouze 3 zaměstnanci (8 %) disponují vysokoškolským vzděláním, z nichž všichni pracují na vedoucích pozicích.

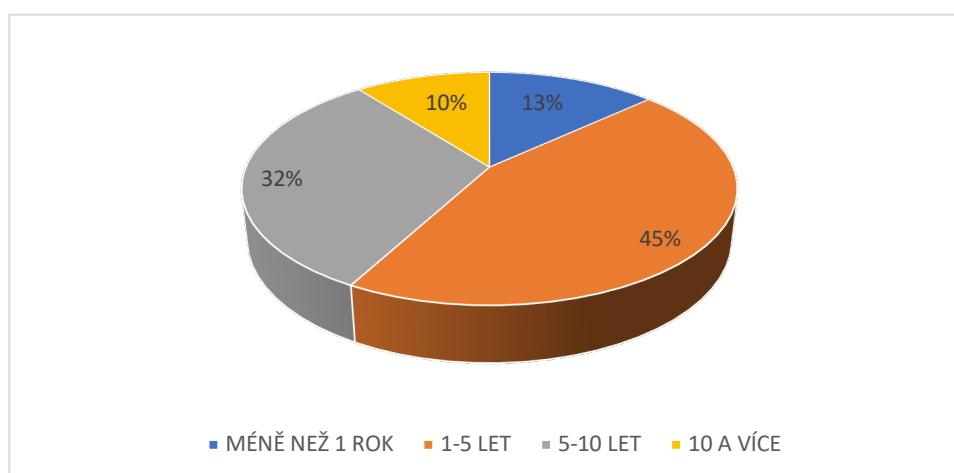
Graf č. 7 – Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Zdroj: vlastní šetření



Otázka č. 4: Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti Lidl?

Na tuto otázku odpovědělo 5 respondentů (13 %), že ve společnosti Lidl pracují méně jak jeden rok. 17 respondentů (45 %) zaškrtnulo možnou variantu 1-5 let. Zaměstnanců setrvávajících ve společnosti více jak 5 let, ale méně jak 10 let, je celkem 12 (32 %), což poukazuje na vysokou loajalitu těchto pracovníků. Překvapivá je zjištěná hodnota u počtu zaměstnanců, kteří ve společnosti působí více jak 10 let (4 zaměstnanci, 10 %). Vzhledem k vysoké fyzické náročnosti, které jsou každou směnu zaměstnanci vystavováni je netypické pro tento obor, že tito pracovníci vykonávají tento typ práce soustavně přes 10 let.

Graf č. 8 – Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti Lidl?

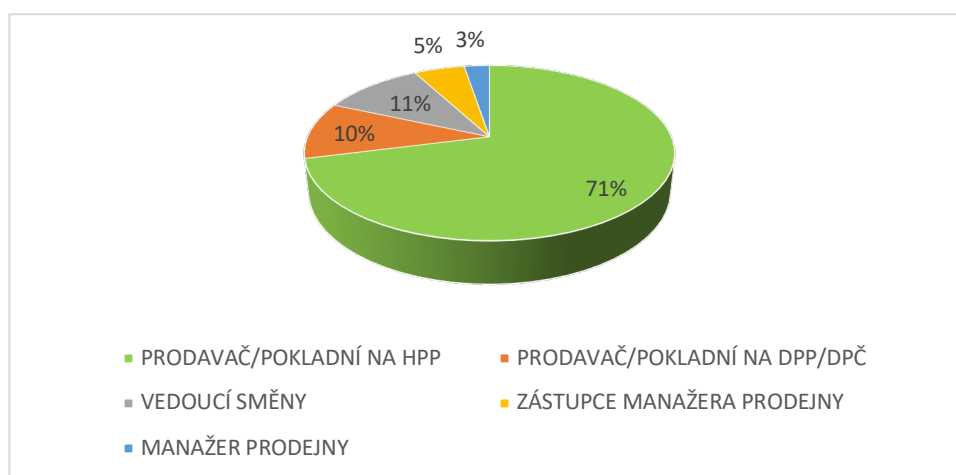


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 5: Jaká je Vaše pracovní pozice, kterou vykonáváte?

Při dotazování na pracovní pozici, uvedla největší část respondentů o počtu 27 (71 %), že pracují na pozici prodavač/pokladní na hlavní pracovní poměr. Dále zde pracují 4 brigádníci (10 %) na stejné pozici. V kapitole struktura zaměstnanců je uvedený průměrný počet, kolik zaměstnanců včetně konkrétních pracovních pozic je nutné zajistit na každou prodejnu. Na prodejnách se pohybuje nejvíce pracovníků na základní pozici a z toho důvodu nejpočetnější skupinu tvoří právě zaměstnanci na pozici prodavač/pokladní. 7 zaměstnanců patří mezi vedoucí pracovníky, z nich 4 (11 %) jsou vedoucí směny, 2 zástupci manažera (5 %) a 1 manažer prodejny (3 %)

Graf č. 9 – Jaká je Vaše pracovní pozice, kterou vykonáváte?

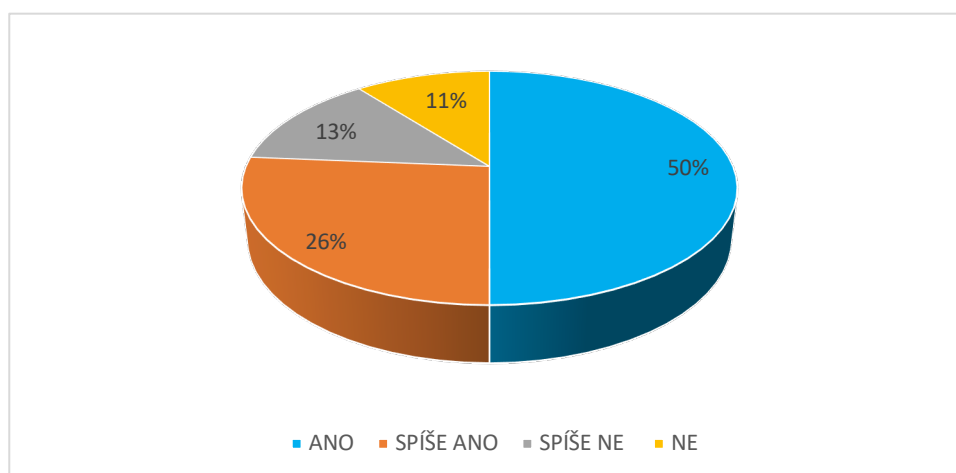


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím?

Při dotazování na spokojenost s pracovním prostředím 19 respondentů (50 %), což je více jak polovina zaměstnanců prodejny, uvedlo, že jsou spokojeni s pracovním prostředím. Dalších 10 respondentů (26 %) jsou spíše ano spokojeni s pracovním prostředím. Naopak 5 respondentů (13 %) je nespokojeno s pracovním prostředím a další 4 (11 %) jsou spíše nespokojeni. Důvody jejich nespokojenosti dle personalistky často způsobuje právě několikrát zmiňovaná nadměrná fyzická náročnost, a kromě toho také nestabilní tým vedení prodejny.

Graf č. 10 - Jak jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím?

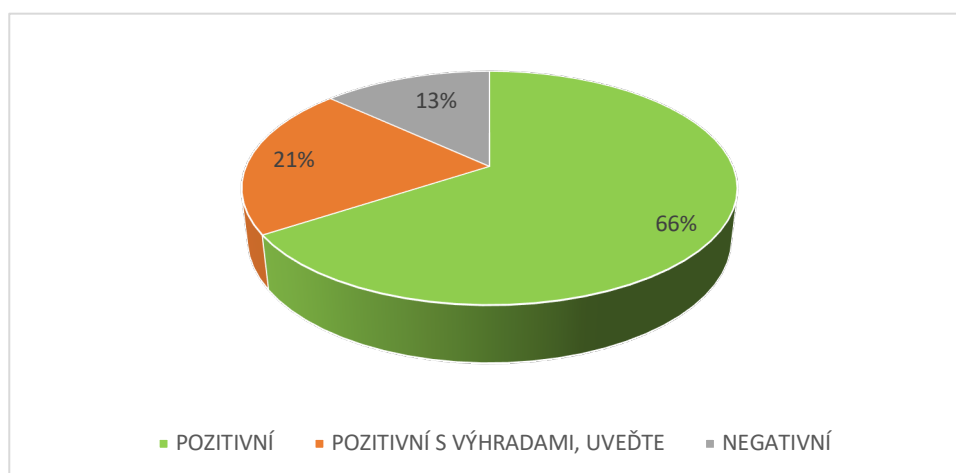


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 7: Jak vnímáte atmosféru na pracovišti?

U další otázky, která navazuje na předchozí otázku a přibližuje vnímání pracovního prostředí zaměstnanci, odpovědělo 25 respondentů (66 %), že vnímají atmosféru na pracovišti pozitivně. Dalších 8 respondentů (21%) zaškrtnulo možnost sice že pozitivně, ale mají výhrady. Někteří zaměstnanci uvedli společnou výhradu, že pokud je na směně neobvykle nadměrné množství práce, je na celý tým na dané směně vyvíjen obrovským tlak, aby se práce stihla, což vede k tomu, že zaměstnanci pracují pod stresem. Další zaměstnanci s výhradami uvedli, že atmosféra na pracovišti se odvíjí od toho, kdo vede směnu. Jeden zaměstnanec dokonce uvedl, že záleží, jací lidé se zrovna ten den na směně sejdou. Pouze 5 respondentů (13 %) vnímá pracovní atmosféru negativně. Celkově je možné na první pohled z níže uvedeného grafu konstatovat, že celková atmosféra mezi zaměstnanci na pracovišti je v pozitivním duchu.

Graf č. 11 – Jak vnímáte atmosféru na pracovišti?



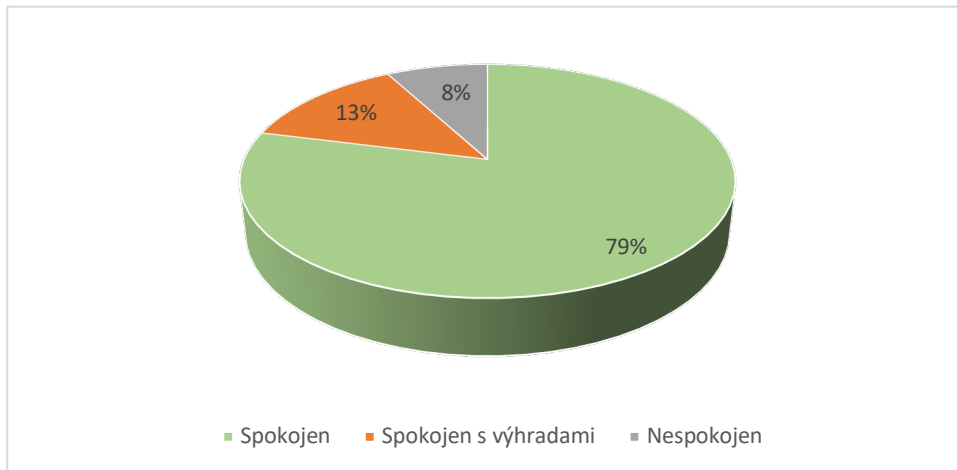
Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 8: Jak jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

Tato otázka je zaměřena především na každodenní činnost zaměstnance. Z analýzy personální činnosti získávání pracovníků vyplývá, že činnost na prodejnách je velmi rozmanitá a náplň práce není monotónního charakteru, což potvrzuje níže uvedený

graf. Celkem 30 respondentů (79 %) jsou spokojeni bez výhrad. Dalších 5 respondentů (13 %) jsou spokojeni, ale mají určité výhrady. Tato skupina zaměstnanců pociťuje příliš mnoho pracovních úkonů během určitého časového úseku, což může souviset s předchozí otázkou, kde zaměstnanci uvedli jako výhradu nadměrné množství práce během směny. Další zaznamenané výhrady jsou, že náplň práce neodpovídá přesně uvedené náplni práce v inzerátu (úklid, práce v chladném prostředí) nebo při výpomoci na jiné prodejně se stejná činnost dělá úplně jinak (postup při stavění akce). Pouze 3 respondenti (7,8 %) jsou nespokojeni s náplní práce.

Graf č. 12 – Jak jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

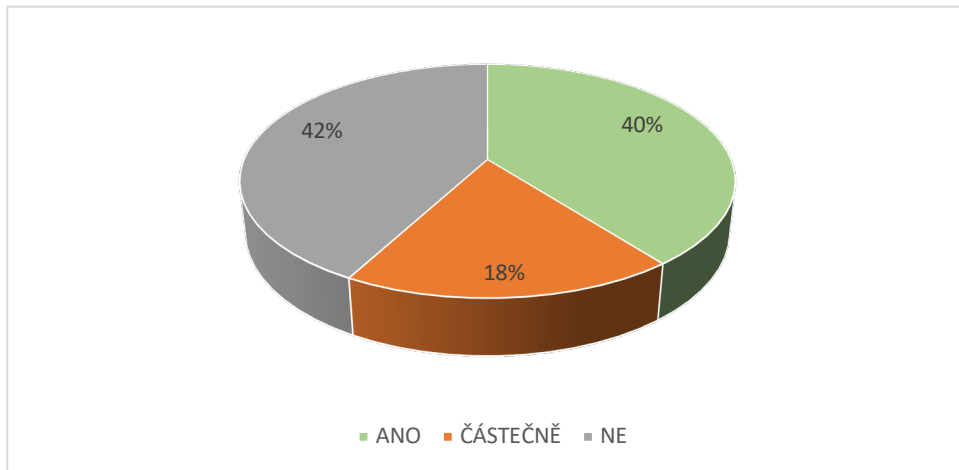


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s nastaveným systémem odměňování?

Při analýze personálních činností bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci odměňováni za svou práci fixní mzdou a dostávají za určitých podmínek 1 stravenku v hodnotě 100 Kč. Výsledné hodnoty u této otázky pravděpodobně souvisí se systémem finančního odměňování. Pouze 15 respondentů (40 %) jsou spokojeni se systémem odměňování. 7 respondentů (18 %) jsou částečně spokojeni a jako důvody uvádějí stejná není mzda pro všechny bez ohledu na množství odvedené práce, chybí jim osobní ohodnocení, postrádají nadstandardní příplatky. Celkem 16 zaměstnanců (42 %) jsou nespokojeni, což je více jak počet spokojených. Vyjadřují velmi podobné nedostatky jako částečně spokojeni (stejně peníze dostávají i ti, kteří sedí jen na kase a skoro vůbec nevybalují, osobní příplatky za manažera čerstvosti a za specialistu pekárny či nonfood, krácení přesčasových hodin formou pracovního volna, proplácení přesčasových hodin kvartálně, vánoční odměna vložena na stravenkovou kartu, neexistence soutěží, nízká hodinová mzda).

Graf č. 13 – Jak jste spokojen/a s nastaveným systémem odměňování?

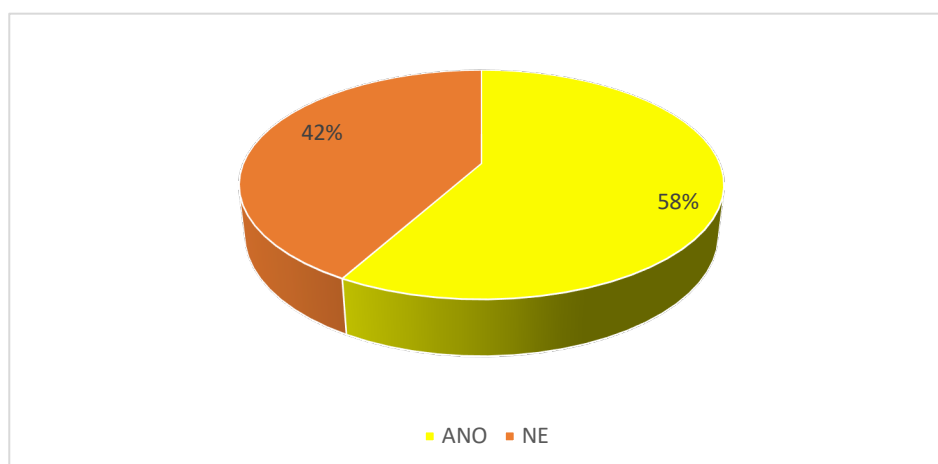


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 10: Postrádáte některé zaměstnanecké výhody, které společnost nenabízí?

Z níže uvedeného grafu je jednoznačné, že by společnost Lidl měla více analyzovat spokojenost zaměstnanců v oblasti benefitů. 18 respondentů (42 %) nepostrádá žádné zaměstnanecké výhody a vystačí jim současné benefity, které společnost poskytuje. Více jak polovina respondentů (22 zaměstnanců, 58 %) nejsou plně spokojeni s benefity a některé benefity zcela postrádají. Jako chybějící benefity uvedli pracovní paušál, internet na pracovišti, kuřárnu, pracovní úvěr, možnost neplaceného volna, pracovní tablet, slevy na potraviny, možnost koupě teplého stravování, příspěvek na kulturu a sport, místnost na relaxování o pauze, právní služby.

Graf č. 14 – Postrádáte některé zaměstnanecké výhody, které společnost nenabízí?

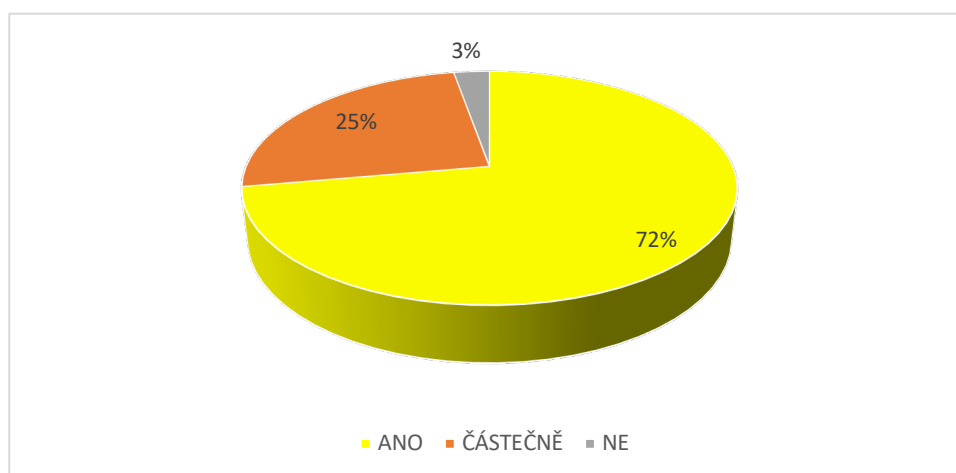


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 11: Je podle Vás správně nastaven systém vzdělávání?

Správně nastavený systém v oblasti vzdělávání zaměstnanců je podle hlavní personalistky nezbytný základ k tomu, aby zaměstnanci znali veškeré pracovní postupy a byli výkonní. 28 respondentů (72 %) je spokojeno, 9 respondentů (25 %) je částečně spokojeno (zmíněné výhrady těchto zaměstnanců jsou nedostatek času na absolvování vzdělání v systému LEON, nedostatek odborného vzdělání, vzdělání v systému LEON není v souladu s realitou na prodejně a zaměstnanci nemají dostatek času na řádné provedení pracovního úkolu – vše dělají ve spěchu a nedodržují pravidla, trenér často nemá dostatek prostoru na nováčka, první den na prodejně jsou hozeni ihned do provozu bez předchozího školení a až následně, když je prostor, dělají školení v LEONU). Pouze 1 respondent (3 %) zaškrtl, že není systém vzdělávání správně nastaven.

Graf č. 15: Je podle Vás správně nastaven systém vzdělávání? (v %)

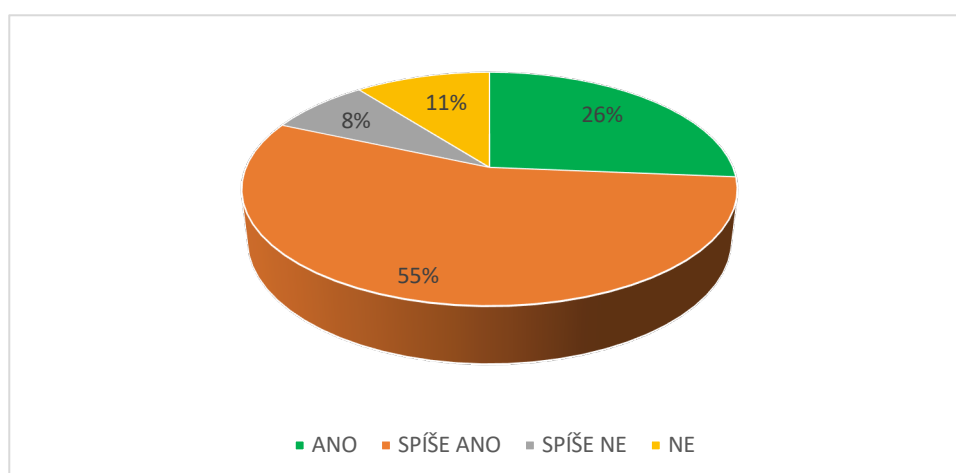


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 12: Dostáváte dostatek zpětné vazby za Vaše dosažené pracovní výkony?

Mezi další otázky týkající se oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti byla zařazena otázka, jak zaměstnanci vnímají zpětnou vazbu. 10 respondentů (26 %) dostává dostatek zpětné vazby za své pracovní výsledky. Dalších 21 respondentů (55 %) zahrlo odpověď spíše ano, což vyznačuje vcelku jejich spokojenost s dostatkem zpětné vazby. Pouze 7 (18,4 %) respondentů uvedlo, že jim není poskytována dostatečná zpětná vazba (8 % respondentů zaškrtnulo spíše ne a 11 % zaškrtnulo ne).

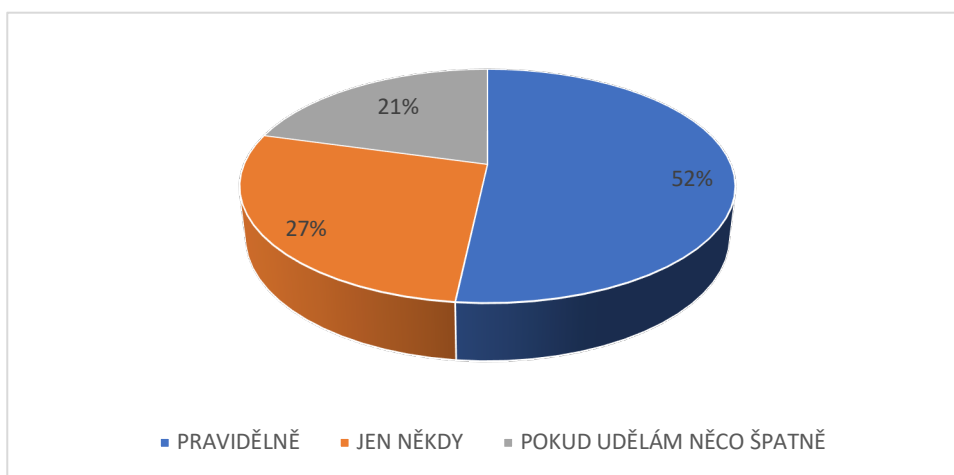
Graf č. 16 – Dostáváte dostatek zpětné vazby za Vaše dosažené pracovní výkony? (zdroj: vlastní šetření)



Otázka č. 13: Pokud ano, jak často dostáváte zpětnou vazbu za Vaše pracovní výkony?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a zkoumá, jak často zaměstnanci společnosti Lidl na prodejně Písek dostávají zpětnou vazbu. I když v předchozí otázce uvedlo dohromady 31 respondentů, že dostávají dostatek zpětné vazby, tak zde u této navazující otázky odpovědělo 29 respondentů (52 %), z nichž 15 (27 %) dostává zpětnou vazbu pravidelně. Dalších 8 (21 %) uvedlo, že je jim dávána zpětná vazba jen někdy, což jasně naznačuje, že systematika zpětné vazby není na prodejně úplně správně nastavená, jelikož by měla být podávána pravidelně. Dokonce 6 respondentů (15,7 %) vnímá zpětnou vazbu jako důsledek toho, že udělají něco špatně.

Graf č. 17 – Pokud ano, jak často dostáváte zpětnou vazbu za Vaše pracovní výkony?



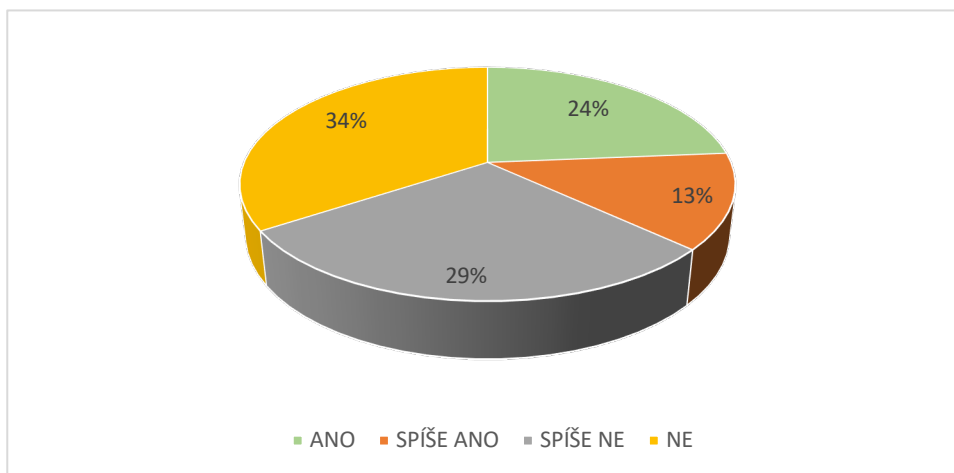
Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 14: Probíhá podle Vás hodnocení pracovníků spravedlivě?

Hodnocení pracovníků má v rámci řízení lidských zdrojů klíčový dopad na motivaci zaměstnanců. V této otázce je na první pohled vidět, že vnímání této oblasti zaměstnanci společnosti Lidl Písek není jednotné. 9 respondentů (24 %) vnímá hodnocení spravedlivě a dalších 5 respondentů (13 %) taktéž, jelikož zaškrtnuli variantu spíše ano. Naopak je tomu v případě 24 respondentů, z nichž 11 (29 %) uvedlo spíše ne a zbylých 13 (34 %) zakřížkovalo variantu ne. Zaměstnanci uvádějí jako nejčastější důvody jejich nespokojenost s hodnocením stejnou fixní mzdu pro všechny, málo času ze strany

vedoucího na hodnocení, hodnocení není objektivní a je ovlivněno vztahem s nadřízeným.

Graf č. 18 – Probíhá podle Vás hodnocení pracovníků spravedlivě?

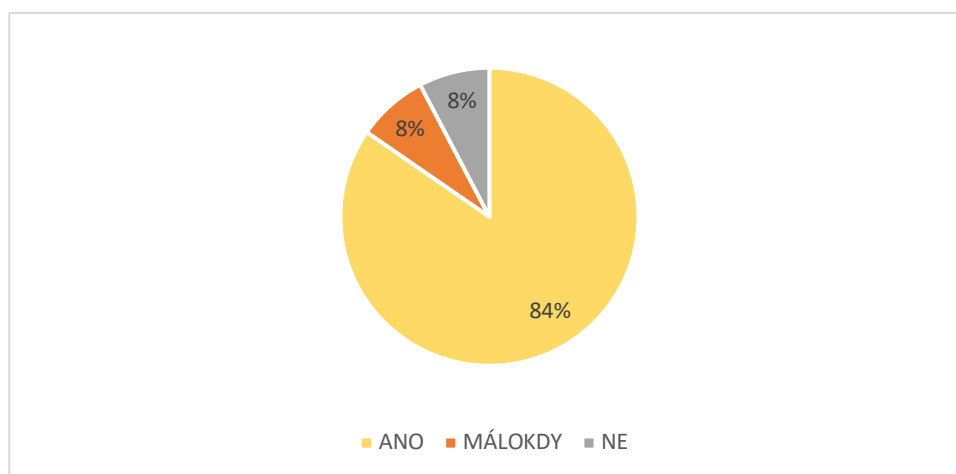


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 15: Jste vedoucími pracovníky dostatečně informováni o budoucích změnách?

Zaměstnanci ohodnotili informovanost o budoucích změnách velmi pozitivně. Z 38 respondentů jich 33 (84 %) je naprosto spokojeno s oběhem informací o nastávajících změnách. Pouze 3 respondenti (8 %) uvádějí, že jsou málokdy informováni o změnách. Další 3 respondenti konstatují, že nejsou dostatečně informováni vedoucími pracovníky o budoucích změnách. Po zhodnocení níže uvedeného grafu je patrné, že informovanost zaměstnanců na prodejně je v pořádku.

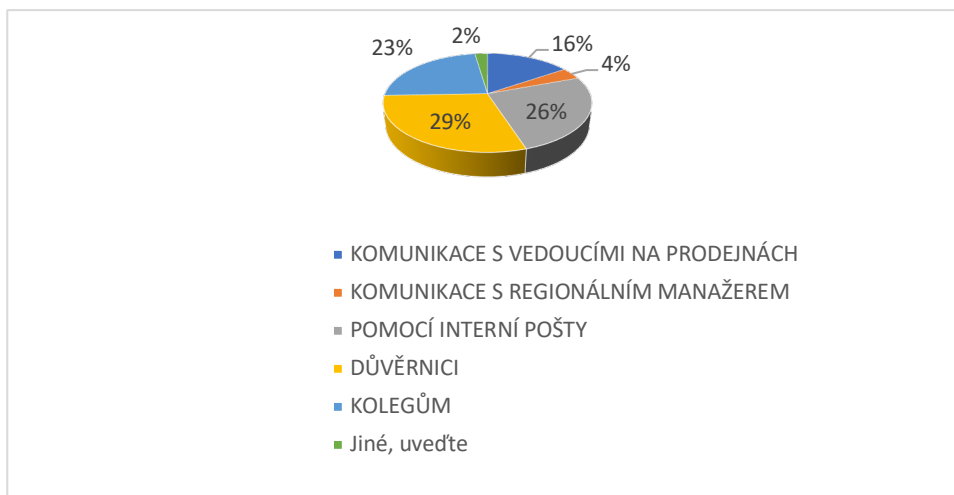
Graf č. 19 – Jste vedoucími pracovníky dostatečně informováni o budoucích změnách (Zdroj: vlastní šetření)



Otázka č. 16: Zaškrtněte, jakými způsoby máte možnost vyjádřit Vaše podněty týkající se práce a pracovního prostředí?

Možnosti sdělit své podněty jsou na prodejně velmi rozmanité. Z níže uvedeného grafu je možné vyzorovat, že někteří respondenti zaškrtovali více možností. Tato skutečnost naznačuje, že zaměstnanci na prodejně mají k dispozici dostatek komunikačních kanálů k vyjádření se. Nejvíce respondentů 38 (29 %) zakřížkovalo variantu důvěrnice, z čehož vyplývá a zároveň potvrzuje rozhovor s hlavní personalistkou, že ve společnosti Lidl existuje pracovní pozice důvěrnice, které se mohou zaměstnanci svěřit, pokud mají obavy něco sdělit přímo na pracovišti. Jako další komunikační kanál, který je zaměstnanci využíván je interní pošta, kterou využívá 33 respondentů (26 %). Hned za touto variantou je možnost svěřit se kolegům, kterou uvedlo 30 respondentů (23 %). Na základě toho lze usoudit, že si valná většina zaměstnanců mezi sebou důvěřuje a mají dobré vztahy na pracovišti. 20 respondentů (16 %) vede dialog o svých námětech s vedoucími pracovníky. Tento počet je celkem překvapivý, jelikož více jak polovina pracovníků se nebojí svěřit nadřízenému. Pouze 5 respondentů (4 %) uvedlo možnost komunikace s regionálním manažerem a nejméně respondentů 3 (2%) využívají i jiné komunikační kanály, než které jsou uvedené v možnostech odpovědi. 2 respondenti využívají facebook stránky Lidlu a 1 respondent uvedl kolegu na jiné prodejně.

Graf. č 20 – Zaškrtněte, jakými způsoby máte možnost vyjádřit Vaše podněty týkající se práce a pracovního prostředí?

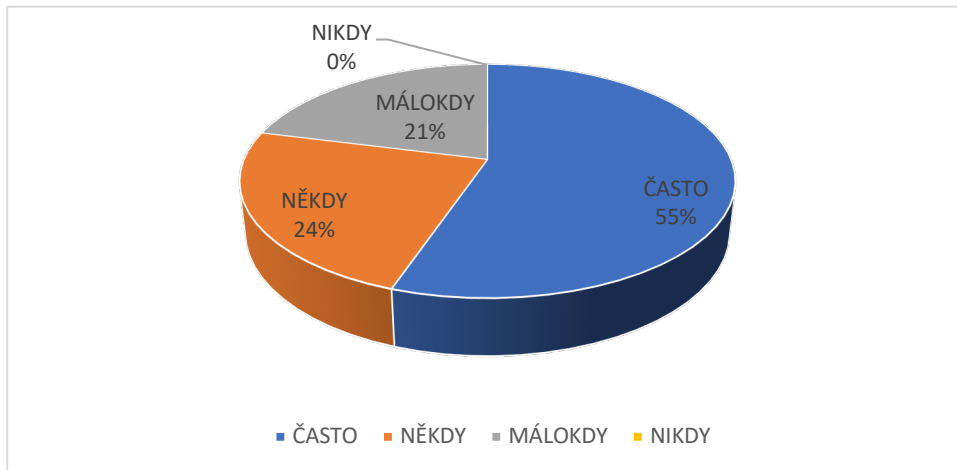


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 17: Máte možnost se zapojit do rozhodování v provozní oblasti?

Zapojení do rozhodování obvykle zvyšuje motivaci zaměstnanců. 21 respondentů (55 %) se často zapojuje do rozhodování v provozní oblasti a dalších 9 respondentů (24 %) má možnost se angažovat jen někdy. To naznačuje, že existují situace na prodejně, kdy rozhodnutí týkající se provozu jsou v kompetenci pouze příslušných pracovníků. O jednoho zaměstnance méně tedy 8 respondentů (21 %) se přiklání k tomu, že se mohou angažovat v rozhodování jen málokdy. Pozitivní je, že variantu“ nikdy“ nezakřížkoval ani jeden respondent. Ze šetření je patrné, že pokud zaměstnanci chtějí, najdou si provozní záležitost, kde se podílí na rozhodování.

Graf č. 21 – Máte možnost se zapojit do rozhodování v provozní oblasti?

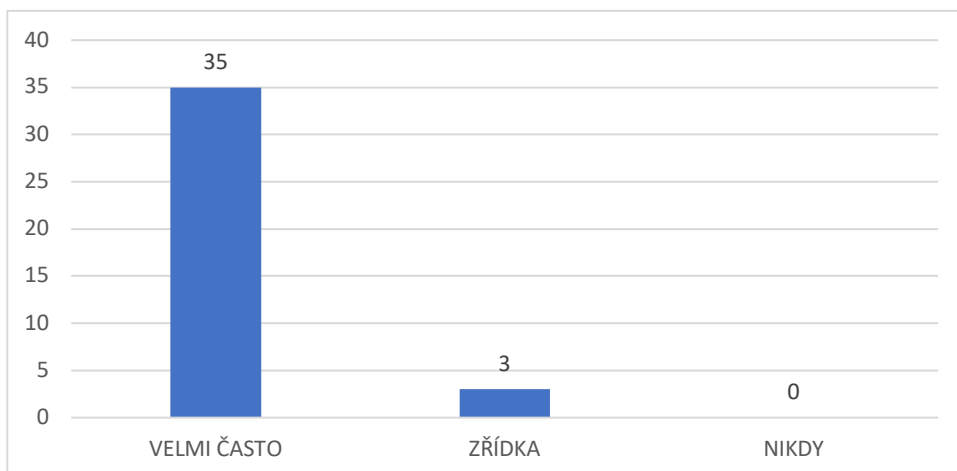


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 18: Jak často se cítíte na pracovišti pod stresem

Jedná o maloobchodní sektor, kde je vždy vyžadována fyzická práce, a společnost Lidl je známá kladením vysoké fyzické a psychické náročnosti na zaměstnance, což potvrzují i slova hlavní personalistky v kapitole výběr pracovníků. Nejpočetnější skupina celkem 35 respondentů (92 %) se cítí při výkonu práce velmi často pod stresem. Zbývá 3 (8 %) respondenti zaznamenávají pocit stresu zřídka. Ani jeden respondent (0 %) se necítí na pracovišti pod stresem.

Graf č. 22 – Jak často se cítíte na pracovišti pod stresem?

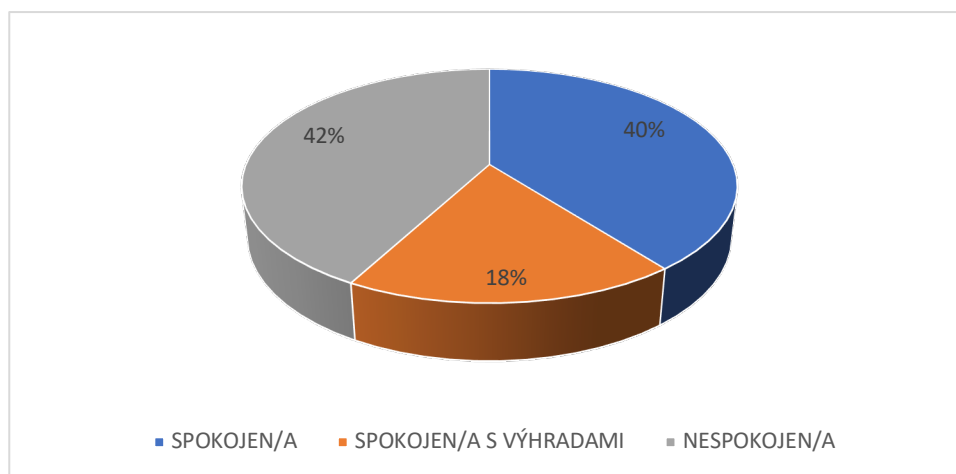


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 19: Jak jste celkově spokojen/a se společností Lidl?

Tato otázka se zaměřuje na vyjádření celkové spokojenosti se společností. Z níže uvedeného grafu lze konstatovat, že ani jedna varianta nezískala jednoznačný počet respondentů, a není tak dominující variantou. Z 38 respondentů jich je 15 (40 %) spokojeno se společností Lidl. Dalších 7 respondentů (18 %) je spokojeno, ale s výhradami. Jako výhrady respondenti uvedli příliš vysoký výkon, nedodržování volných víkendů, mzda, nadměrný stres. Více jak polovina respondentů 16 (42 %) je celkově nespokojena se společností.

Graf č. 23 – Jak jste celkově spokojen/a se společností Lidl?

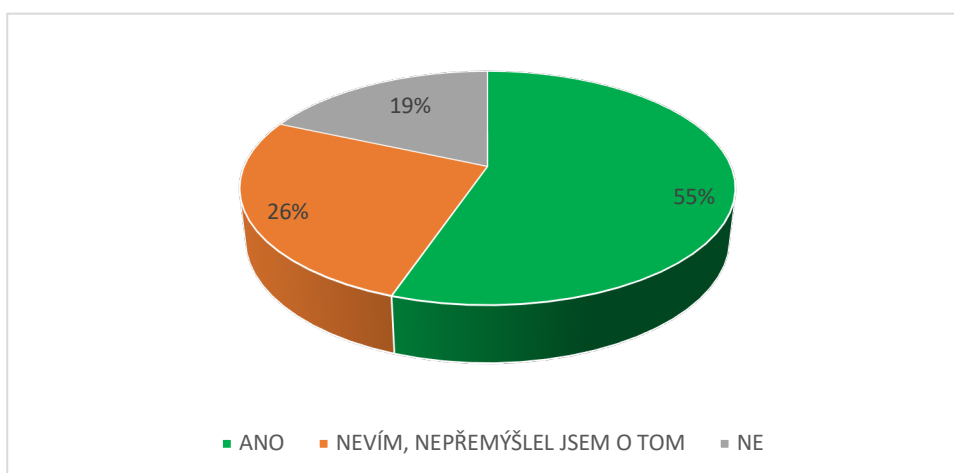


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 20 – Hodláte ve společnosti Lidl setrvat i nadále?

Výsledky této otázky jsou pro společnost vcelku příznivé. Více jak polovina 21 respondentů (55 %) odpovědělo, že hodlají ve společnosti Lidl setrvat i nadále. 10 respondentů (26 %) o tom zatím vůbec nepřemýšlelo, což nemusí být pro společnost negativní, protože měli možnost zaškrtnout variantu, že nehodlají ve společnosti zůstat, ale neučinili tak. Pouze 7 respondentů (19 %) je rozhodnuto ve společnosti Lidl v budoucím horizontu nezůstat. Mezi důvody, které uvádějí, patří: dočasné řešení zaměstnání, brigáda při studiu, chování vyššího managementu k zaměstnancům, málo peněz.

Graf č. 24 – Hodláte ve společnosti Lidl setrvat i nadále?

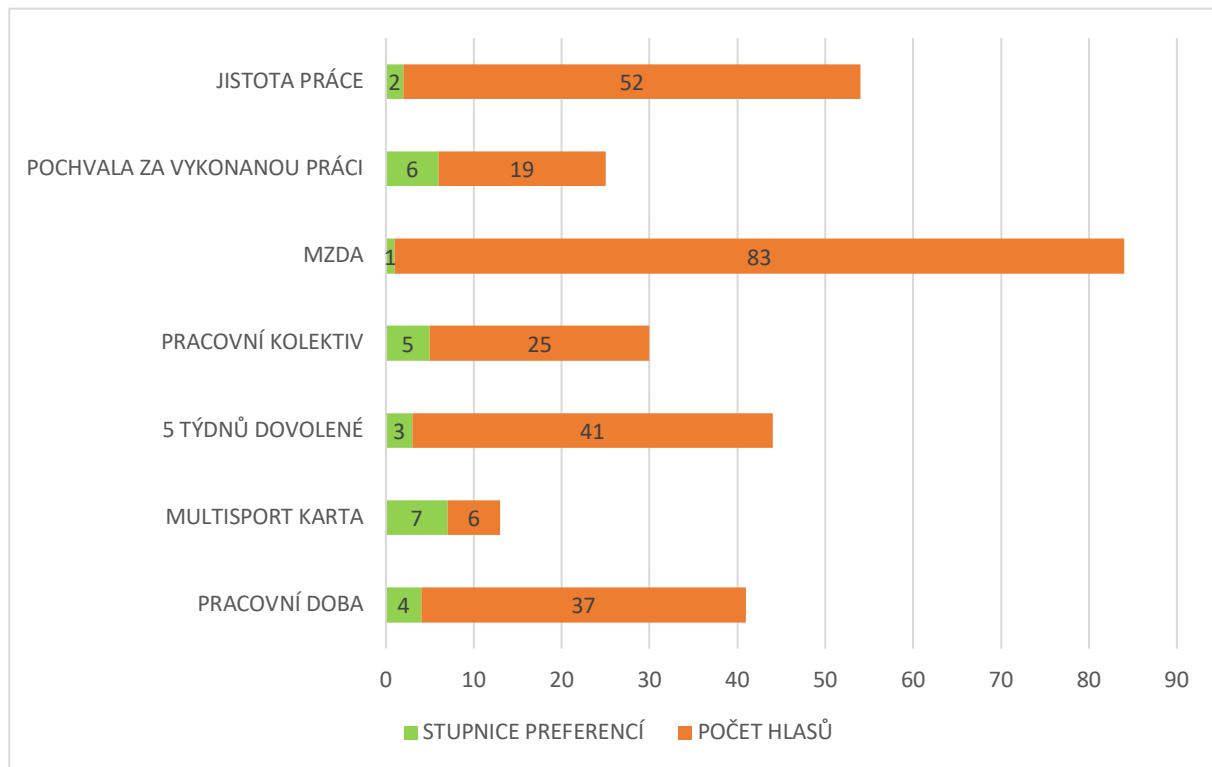


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č 21: Stupnice preferencí motivačních faktorů (seřad'te 1-6, kdy 1 je nejvýznamnější faktor a 7 nejméně významný)

Největším motivátorem je pro zaměstnance mzda, která skončila na prvním místě (83 hlasů). Na druhém místě je jistota práce (52 hlasů). Hned za ním na třetím místě se umístil benefit 5 týdnů dovolené (41 hlasů). Na čtvrté příčce skončila pracovní doba se 37 hlasy. Páté místo obsadil faktor pracovní kolektiv (25 hlasů). Mezi nejméně důležité motivační faktory patří pochvala za práci, jež byla respondenty ohodnocena 6 místem v preferenci motivačních faktorů (19 hlasů). Poslední a zároveň nejméně důležitý je pro zaměstnance benefit multisport karta (pouze 6 hlasů).

Graf č. 25 – Stupnice preferencí motivačních faktorů



Zdroj: vlastní šetření

4.8 Shrnutí dotazníkového šetření

Poměr pohlaví v pracovním kolektivu na prodejně v Písku je 13 % mužů a 87 % žen. Z toho vyplývá, že kolektiv je tvořen zejména ženami a manažer prodejny by měl tuto skutečnost zohlednit ve způsobu řízení lidských zdrojů. Na základě několika výzkumů je obecně známo, že kolektiv tvořen převážně z žen vyžaduje více empatické a pečující vedení než kolektiv mužů.

Nejvíce zaměstnanců na této prodejně se nachází ve věkové kategorii 36-45 let (40 % pracovníků). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 46-60 let (26 % pracovníků). Další skupina je tvořena mladými lidmi ve věku 25-35 let (18 % zaměstnanců). Nejmenší skupina zaměstnanců zahrnuje 11 % zaměstnanců ve věku 18-24 let a pouze 5 % zaměstnanců ve věku nad 60 let. Celkově je kolektiv zaměstnanců tvořen převážně střední věkovou kategorií a starší věkovou kategorií, která je typická již bohatšími pracovními zkušenostmi a bývá často konzervativnější v mnoha ohledech oproti mladé generaci, jež bývá na začátku pracovního života a jsou s ní spojena vyšší nákladová rizika. (riziko vyšší fluktuace, riziko vysokých nároků na finanční požadavky a benefity).

Na prodejně pracuje nejvíce zaměstnanců s dosažením středním vzdělání zakončeným výučním listem (53 % pracovníků). O stupeň vyšší vzdělání zakončené maturitní zkouškou má 21 % zaměstnanců. Dalších 18 % zaměstnanců ukončilo pouze základní vzdělání. 8 % zaměstnanců vystudovalo vysokou školu a pracují na vedoucích pozicích.

Hlavní personalistka konstatovala, že pro společnost je důležitá nízká hodnota fluktuace. 13 % zaměstnanců pracuje na prodejně Písek méně jak 1 rok. Dalších 45 % zaměstnanců je zaměstnáno ve společnosti v rozmezí 1-5 let. 32 % zaměstnanců působí ve firmě v časovém horizontu 5-10 let a 10 % zaměstnanců je ve firmě více jak 10 let.

Z celkového počtu zaměstnanců na prodejně Písek 71 % pracovníků vykonává pracovní pozici prodavač/pokladní na hlavní pracovní poměr. Další 10 % zaměstnanců na pozici prodavač/pokladní jsou brigádníci, kteří mají se zaměstnavatelem podepsanou dohodu o provedení práce. 19 % zaměstnanců je ve vedoucích pozicích (11 % vedoucí směny, 5 % zástupci manažera, 3 % manažer prodejny).

V dalších otázkách zaměřené již problematiku řízení lidských zdrojů 50 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni s pracovním prostředím. Dalších 26 %

zaměstnanců je spíše spokojeno. 11 % pracovníků jsou spíše nespokojeni a pouze 13 % je jich nespokojeno.

V navazující otázce konkretizující spokojenost s atmosférou na pracovišti 66 % zaměstnanců uvedlo, že pracovní atmosféru vnímají pozitivně, a na dalších 21 % zaměstnanců působí spíše pozitivně. Negativně vnímaná atmosféra na pracovišti je 13 % zaměstnanci.

Při analýze spokojenosti s náplní práce bylo zjištěno, že 79 % zaměstnanců je plně spokojeno bez výhrad a 13 % zaměstnanců je spokojeno s výhradami. Konkrétní výhrady jsou uvedeny v **otázce 8**. Pouze 8 % zaměstnanců je s pracovní náplní nespokojeno.

V problematice odměňování bylo zjištěno, že 40 % zaměstnanců je spokojeno s nastaveným systémem odměňování ve společnosti Lidl. Dalších 18 % zaměstnanců je spokojeno částečně a konkrétní důvody, proč jsou spokojeni jen částečně, jsou uvedeny v **otázce 9**. Více jak polovina zaměstnanců je nespokojena se systémem odměňování 42 % zaměstnanců.

Při dotazování na to, jestli zaměstnanci postrádají některé benefity, 42 % zaměstnanců nepostrádá žádný z neposkytovaných benefitů. 58 % zaměstnanců, což je více než polovina, postrádají některé benefity. Konkrétní benefity, které zaměstnanci postrádají, jsou pod **otázkou 10**.

V zápětí byla u zaměstnanců analyzována spokojenost se systémem vzdělávání. 72 % zaměstnanců je spokojeno s nastaveným systémem vzdělávání a dalších 25 % je částečně spokojeno. Opět konkrétní důvody částečné spokojenosti jsou konkretizovány pod **otázkou 11**. Pro firmu je velmi pozitivní, že pouze 3 % zaměstnanců je nespokojeno se systémem vzdělávání.

Další otázka byla cílena na zpětnou vazbu, jelikož předávání zpětné vazby zaměstnancům působí na jejich motivaci, ale také dokáže napravit nedostatky zaměstnance. 26 % zaměstnanců odpovědělo, že dostává dostatek zpětné vazby. 55 % zaměstnanců zaškrtnulo možnost odpovědi spíše ano a 19 % zaměstnanců spíše ne. Necelých 8 % zaměstnanců odpovědělo, že nedostávají dostatek zpětné vazby. V návaznosti byla položena otázka, jak často slyší zpětnou vazbu. Na tuto otázku odpovědělo pouze 52 % zaměstnanců. 27 % pracovníků dostává zpětnou vazbu pravidelně a dalších 21 % uvedlo, že jen někdy. 16 % zaměstnanců naznačilo, že jim je podána zpětná vazba jen pokud udělají něco špatně.

Od zpětné vazby se další otázka v dotazníkovém šetření přesouvá na analýzu spokojenosti zaměstnanců s jejich hodnocením. Z výsledků je možné říct, že 24 % zaměstnanců pohlíží na hodnocení jako spravedlivý proces a dalších 13 % zaměstnanců totéž, jelikož zakřížkovali variantu odpovědi spíše ano. V opačném případě 63 % zaměstnanců je nespokojeno se systémem hodnocení. Konkrétní příčiny jsou uvedeny pod **otázkou 14**.

Při dotazování na to, zda jsou zaměstnanci informováni o nastávajících změnách, 84 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni bez výhrad. 8 % zaměstnanců není informováno pravidelně, ale pouze někdy. Dalších 8 % zaměstnanců se necítí být informováno o budoucích změnách.

V každé firmě ocení zaměstnanci, pokud mají možnost vyjádřit své podněty k práci. Na prodejně Písek mají zaměstnanci velmi rozmanité možnosti sdělit své náměti k práci. Konkrétní komunikační kanály, které jsou využívány zaměstnanci jsou uvedeny v **otázce 16**.

Mezi několik posledních otázek byla zahrnuta otázka na participaci zaměstnanců při rozhodování, jestli tedy mají možnost se do procesu rozhodování zapojit. 55 % zaměstnanců uvedlo, že se často angažují v rozhodování na provozní úrovni. Dalších 24 % zaměstnanců má možnost participace při rozhodování jen někdy a 21 % zaměstnanců se zapojuje opravdu jen málokdy.

V neposlední řadě byla identifikována oblast stresu, kde 92 % zaměstnanců jednoznačně odpovědělo, že se při výkonu práce cítí velmi často pod stresem, a 8 % zaměstnanců jsou pod vlivem stresu jen zřídka. Ani jeden zaměstnanec nezaškrtl možnost odpovědi, že se necítí pod stresem.

Následně byla položena otázka zaměřující se na celkovou spokojenost zaměstnanců se společností Lidl. Z celkového počtu zaměstnanců pobočky Písek je 40 % spokojeno se společností. Dalších 18 % zaměstnanců je také spokojeno, ale mají určité výhrady, které jsou uvedeny pod **otázkou 20**. I přes dosažené výsledky u spokojenosti s pracovním prostředím či náplní práce, 42 % zaměstnanců je celkově nespokojeno s firmou.

Předposlední otázka se týkala toho, jestli zaměstnanci hodlají ve společnosti setrvat. 55 % respondentů odpovědělo, že ano. 26 % respondentů o tom zatím vůbec nepřemýšlelo a dalších 19 % respondentů ve společnosti setrvat nechce.

Poslední otázka v dotazníkovém šetření analyzuje preference zaměstnanců u motivačních faktorů. Nejpreferovanější benefit je pro zaměstnance mzda. Na druhém místě skončila jistota práce. Třetí příčku obsadil benefit 5 týdnů dovolené. Na čtvrtém místě je u zaměstnanců pracovní doba. Na pátém místě se umístil pracovní kolektiv. Na šestém tedy předposledním místě skončila pochvala za odvedenou práci a na posledním místě se nachází multisport karta.

5 Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení

V předešlé kapitole byly detailně identifikovány vybrané personální činnosti řízení lidských zdrojů společnosti Lidl a následně bylo realizováno dotazníkové šetření týkající se analýzy spokojenosti zaměstnanců na pobočce v Písku. Poslední kapitola této práce se zabývá zhodnocením výsledků a návrhy vedoucích ke zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů v organizaci. Po předchozí analýze personálních činností a dotazníkového šetření je možné navrhnout určitá doporučení, která by mohla společnosti v oblasti ŘLZ pomoci.

V souvislosti s tvorbou a analýzou pracovních míst nebyly nalezeny zásadní nedostatky. Společnost má velmi detailně propracovaný systém tvorby pracovních míst a potřebná pracovní místa a pozice jsou analyzovány na základě předem stanovených kritérií. Analýza pracovních míst je úzce propojena s personálním plánováním.

Společnost má předem připravený personální plán, ale zároveň velmi často také reaguje na aktuální potřeby personálu. Plánování personálu je přímo ovlivněno nastaveným výkonem. V dotazníkovém šetření si více jak polovina zaměstnanců pobočky Písek stěžuje na příliš vysoce nastavený výkon. Společnost nastavuje výkon zaměstnanců prodejen na základě pozorování a měření pracovních úkonů bez přítomnosti zákazníků.

Zde doporučuji společnosti, aby realizovala pozorování a měření v plném provozu za přítomnosti zákazníků. Stanovený výkon zaměstnanců tak bude více objektivní a dojde k zamezení nadhodnoceného výkonu. Dále bych společnosti doporučil zvážit možné komplikace, které mohou nastat, a změřit pomocí fiktivních scének, kolik času zaměstnanec stráví navíc řešením tohoto problému. V konečné hodnotě výkonu bych tedy zohlednil i vznik možných problémů.

V rámci problematiky získání a výběru pracovníků je patrné, že společnost klade velký důraz na výběr správného uchazeče. Hlavní personalistka v rozhovoru uvedla, že volná pracovní místa jsou velmi rychle obsazena, i přes donedávna velmi nízkou míru nezaměstnanosti. Podle ní je toho docíleno díky dobré pověsti organizace a nadprůměrným finančním ohodnocením. Společnost využívá k vyhledání vhodných kandidátů velké množství zdrojů. Z rozhovoru dále vyplynulo, že společnost obsazuje manažerské pozice zejména cizími zdroji, což může mít negativní dopad na motivaci současných zaměstnanců. Z analýzy této personální činnosti dále vyplynulo, že externě přijmutí zaměstnanci do vedoucích pozic velmi často během zapracování skončí a

náklady na zapracování se jí již nevrátí. Ve firmě pracuje určitě spousta loajálních zaměstnanců, kteří podávají velmi dobré výkony a mají potenciál ke kariérnímu růstu.

V tomto případě bych společnosti doporučil obsazování volných manažerských pozic vlastními zaměstnanci. Zkušenosti zaměstnanci už prostředí firmy velmi dobře znají a je mnohem větší pravděpodobnost, že ustanou velmi vysokou fyzickou a psychickou náročnost, kterou společnost klade na vedoucí pozice. Zároveň dojde k optimalizaci nákladů souvisejících se získáváním zaměstnanců. K identifikaci zaměstnanců, kteří budou vhodní na danou pracovní pozici, může společnost využít již zavedených metod (development centrum, výstup z hodnotícího rozhovoru a talent managementu). Dále by mohla společnost realizovat interní výběrový řízení na dané prodejně, kde je volná manažerská pracovní pozice, z kmenových zaměstnanců.

Proces adaptace zaměstnanců je velmi dobře strukturován, kdy zaměstnanci první den na pracovišti jsou přiřazeni jeho personální přístupy, dále je zaměstnanec seznámen s pracovištěm, jeho trenérem a poté absolvuje základní vzdělávací kurz v interním softwaru LEON. Bohužel na základě provedené analýzy personálních činností a dotazníkového šetření je patrné, že realita procesu adaptace je trochu jiná. Na nového zaměstnance nemá vedoucí pracovník ani jeho trenér dostatek potřebného prostoru. Již několikrát zmiňovaný výkon je velmi vysoký a umožnit adaptaci pracovníků podle standardů je velmi obtížné.

Navrhuji společnosti, aby vyhradila potřebný čas k adaptaci pracovníka nad rámec výkonu a umožnila tak příslušným pracovníkům dostatečně se věnovat novému zaměstnanci. Pokud by společnost nepřistoupila na tuto variantu, mohla by vytvořit nové pracovní místo školitele nováčků ve firmě. Tento zaměstnanec by jezdil po prodejnách či skladech a první den by řádně seznámil zaměstnance s pracovním prostředím, předpisy, standardy a byl zaměstnanci první den neustále po boku.

Politika hodnocení ve společnosti je realizována zpravidla vedoucími pracovníky na daném pracovišti. Hodnocení je strukturované a naplánované na konkrétní datum. Kromě plánovaných hodnocení probíhá hodnocení zaměstnanců na prodejnách i neplánovaně, zejména řadových pracovních pozic. Při analýze spokojenosti zaměstnanců prodejny Písek bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců není spokojena s hodnocením. Jako hlavní důvod jejich nespokojenosti uvádějí, že všichni prodávající dostávají stejnou mzdu bez ohledu na to, jestli vykonávají činnost vyžadující specializaci, například

manažer čerstvosti. Hodnocení je úzce spojeno s odměňováním, což zaměstnanci pobočky jasně potvrzují.

V této souvislosti doporučuji společnosti zavést tabulku mzdových příplatků, aby zaměstnanci sedící pouze na pokladně měli základní mzdu a zaměstnanci vykonávající specializovanou činnost vyžadující vyšší odbornost dostávali příplatky k základní mzdě. Tabulka by mohla vypadat například:

Tabulka 11 – Příplatky za specializaci

Specializace	Výše příplatku k hodinové mzdě
Manažer čerstvosti	15 Kč
Manažer pekárny	20 Kč
Nonfood specialista	25 Kč

Zdroj: vlastní návrh

Společnost by sice vynaložila vyšších mzdové náklady, ale zaměstnanci by byli více spokojeni s hodnocením, více motivovaní a pravděpodobně by dosahovali vyšších výkonů. Vyšší mzdové náklady by tak byly částečně vykompenzovány vyšší produktivitou zaměstnanců.

Problematika odměňování ve společnosti byla již zmíněna v politice hodnocení. Odměňování ve společnosti Lidl má svůj pevně stanovený řád. Zaměstnanci spadající do středního managementu a všechny ostatní podřízené pozice dostávají za svou práci fixní mzdu. Kromě fixní mzdy mají zaměstnanci k dispozici firemní benefity, které jsou zmíněni v kapitole odměňování. Při analýze spokojenosti s odměňováním zaměstnanci uvedli, že postrádají kromě příplatků za specializaci i osobní ohodnocení, vyšší hodinovou mzdu či proplácení přesčasových hodin každý měsíc. Kromě těchto finančních stimulů by také ocenili pořádání soutěží na pracovišti.

V případě pobočky Písek, kde pracuje 38 zaměstnanců, by průměrné osobní ohodnocení 1000 Kč pro každého zaměstnance činilo v součtu 38 000 Kč. Pokud bych vzal v úvahu celkový počet zaměstnanců prodejen spadající pod logistického centrum Cerhovice, činila by konečná částka, která by byla potřeba vynaložit na osobní ohodnocení, 2 405 000 Kč. Záleží na posouzení společnosti, zda by tato suma dalších mzdových nákladů, byla pro společnost akceptovatelná. Pravidelné osobní ohodnocení by mohlo zvýšit motivaci, výkonnost, spokojenost a loajalitu k firmě.

K nespokojenosti s proplácením přesčasových hodin doporučuji zrušit kvartální proplácení a přesčasové hodiny proplácet zaměstnancům jednou měsíčně. U nedostatku konání soutěží navrhuji vytvoření příležitostných soutěží. Mohlo by se jednat o různé kreativní soutěže mezi zaměstnanci, například soutěž o vytvoření videa, kde zaměstnanec ukazuje profesionální vstřícnost vůči rozčilenému zákazníkovi či nakreslení ideálního pekaře. Jako odměna by mohla být jeden volný víkend navíc nebo možnost určení směn. V podstatě taková maličkost jako je obyčejná soutěž může výrazně zvýšit motivaci některých pracovníků.

Poslední analyzovaná personální činnost ve společnosti v rámci řízení lidských zdrojů je vzdělávání zaměstnanců. Společnost klade velký důraz na vzdělanost a dovednosti svých zaměstnanců, jelikož pohlíží na lidské zdroje jako na nejdůležitější konkurenční výhodu. Přijetí zaměstnanci procházejí základním vzdělávacím kurzem v systému LEON. Zpravidla kvartálně pak absolvují znovu některá školení, aby si oživilí znalosti. Během působení na směnách dostávají pravidelně také zpětnou vazbu ze strany svého nadřízeného. Vedoucí pracovníci jsou hodnoceni v souladu s interním hodnotícím systémem vedoucích pracovníků. Způsob hodnocení zaměstnanců je do jisté míry dobře nastaven, avšak z dotazníkového šetření vyplynulo, že vzdělávací kurz v LEONU nekoresponduje s praxí, jelikož zaměstnanci nemají dostatek času na řádné provedení pracovních úkolů a trenér se nevěnuje nováčkovi, tak jak by měl.

Jako vlastní doporučení navrhuji společnosti, aby odpovědný pracovník za vzdělávání zaměstnanců navštívil po několika dnech prodejnu, kam nastoupil nový zaměstnanec a ověřil si, jestli vzdělávání probíhá tak jak má. Dále aby společnost poskytla daný počet hodin navíc trenérovi věnujícímu se novému zaměstnanci, které se nebudou započítávat do výkonu prodejny.

Po provedené analýze oblastí v rámci řízení lidských zdrojů je patrné, že společnost vynakládá dostatečnou péči o tuto problematiku, akorát potřebuje upravit některé zaběhnuté procesy. Na závěr k výše uvedeným doporučením, ještě navrhuji, aby firma prováděla na každé prodejně prostřednictvím specializovaného pracovníka alespoň jednou za půl roku podobné dotazníkové šetření, jako bylo použito v této práci. Výstupem bude identifikace veškerých nespokojeností na straně zaměstnanců. Společnost pak bude dobře informována o pocitech svých zaměstnanců a bude moci nastavit konkrétní opatření eliminující tyto nedostatky, čímž zajistí větší spokojenost svých zaměstnanců a jejich dlouhodobou loajalitu.

Závěr

Cílem diplomové práce jsou návrhy vedoucí ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci vycházející z provedených analýz vybrané organizace.

Celá práce je strukturována na dvě části, na teoretickou a praktickou. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy spojené s problematikou řízení lidských zdrojů a v praktické části je charakterizována vybraná společnost, popsána struktura zaměstnanců logistického centra Cerhovice, provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti, a nakonec jsou navrženy doporučení, které mají vést ke zlepšení současného stavu.

Na základě spolupráce s hlavními personalistkou a výsledky dotazníkového šetření byl rozsáhle analyzován současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti. Z provedeného výzkumu byly zjištěny některé nedostatky, které je možné napravit.

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvádějí jako nejčastější důvod jejich nespokojenosti nastavený výkon prodejny. V současných podmínkách je podle nich nemožné zvládat všechny pracovní úkony poctivě a pečlivě. Zároveň takto vysoce nastavený výkon způsobuje, že se často cítí pod stresem, což může dokonce z dlouhodobého hlediska zhoršit zdravotní stav zaměstnance. Vedení společnosti by tak mělo více zvážit požadovaný výkon s větším ohledem na své zaměstnance.

Dalším opakovaným důvodem jejich nespokojenosti je stejné finanční ohodnocení všech zaměstnanců na určité pozici, i když jedna a ta samá pozice nevykonává stejnou práci. Pro zaměstnance je finanční ohodnocení velmi důležitou složkou, což potvrzuje graf č. 25 stupnice preferencí motivačních faktorů, kde zaměstnanci přiřazují mzdě nejvyšší důležitost. V předchozí kapitole je uvedena tabulka s rozdělenými příplatky, která by mohla tento problém vyřešit.

Spokojení zaměstnanci jsou výsledkem správného a zdravého fungování organizace. Pokud se společnost bude snažit odstranit nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů a podaří se jí to, zvýší spokojenost svých stávajících zaměstnanců a také stoupne atraktivita společnosti v očích potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Hlavní personalistka po přečtení výsledků praktické části vyjádřila, že společnost si je částečně vědoma těchto nedostatků, ale nepředstavují pro ni velké riziko. Dále uvedla, že by nedostatky ráda změnila, ale takový proces je velmi obtížný vzhledem

k velikosti společnosti a zahraničnímu majiteli. Podotkla avšak, že informace a přínosy z této práce, zejména výsledky dotazníkového šetření, budou předloženy a projednány na nejbližší poradě, kde se budou řešit lidské zdroje.

Summary

The aim of the diploma thesis are proposals leading to the improvement of the human resources management system in the selected organization based on a proven analysis of the selected organization.

The whole work is structured into two parts, theoretical and practical. The theoretical part explains the basic concepts associated with human resources management and the practical part characterizes the selected company, described the structure of employees of the logistics center Cerhovice, analysis of the current state of human resources management in the company, and finally suggestions to improve current state.

Based on the cooperation with the main human resources officer and the results of the questionnaire survey, the current state of human resources management in the company was extensively analyzed. Based on the research, some shortcomings have been processed that can be remedied.

In the questionnaire survey, employees state the set performance of the store as the most common reason for their dissatisfaction. In the current conditions, according to them, it is impossible to handle all work tasks honestly and carefully. At the same time, such a highly set performance causes them to often feel stressed, which can even worsen the employee's health in the long run. The company's management should thus give more consideration to the required performance with more regard to its employees.

Satisfied employees are the result of the proper and healthy functioning of the organization. If the company tries to eliminate the shortcomings in the field of human resources management and subordinate it to it, it will increase the satisfaction of your existing employees and also increase the attractiveness of the company in the eyes of potential job seekers.

After reading the results of the practical part, the main human resources officer expressed that the company is aware of these shortcomings, but does not pose a great risk to it. I will also say that she would like to change the shortcomings, but such a process is very difficult due to the size of the company and the foreign owner. However, she noted that the information and income from this work, especially the results of the questionnaire survey, will be presented and discussed at the nearest consultant, where we will address human resources.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada)., ISBN 978-80-247-2497-3

Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3

Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press.

Šikýř, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s.

Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.

Walker, J. A. (2003). Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vodáček, L., Vodáčková, O. (2006). Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press

Krninská, R. (2012). Motivace a stimulace pracovního jednání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

Kočanová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s.

Horalíková, M. (2004). Personální řízení. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

- Dvořáková, Z. & kol. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck
- Dvořáková, Z. & kol. (2012). Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck
- Armstrong, M., Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy
Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha:
Grada Publishing, a.s.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D., WATSON, R. 1984.
Managing human assets. New York: Free Press.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada
Publishing. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. a kol., 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy,
výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN
978-80-7261-200-0.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno:
Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- WILTON, Nick. An introduction to human resource management. Los Angeles: Sage,
2013. ISBN 978-1-4462-5583-4
- WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 3rd edition. Los
Angeles: SAGE, 2016.
- STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management
Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Praha:
Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- HRONÍK, František. Manažerská integrita. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-
904133-0-6

BROOKS, I. Firemní kultura, Brno: Computer Press, 2003,

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002.

HŘEBÍČEK, Vladimír. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 154 s.

NOE, R. A., J. R. HOLENBECK, B. GERHART a P. M. WRIGHT. Fundamentals of Human Resource Management. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer.

BARTÁK, Miroslav. Ekonomika zdraví: sociální, ekonomické a právní aspekty péče o zdraví. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010.

HŮRKA, Petr. Pracovní právo. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. Právnícké učebnice (Aleš Čeněk).

Sandra Schlebusch, G. Roodt. Knorek. Assessment Centres: Unlocking potencial for growth. Randburg, 2008

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997.

Internetové zdroje

PRINCLÍK, Jan. Strategie řízení lidských zdrojů [online]. 2018 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/47-strategie-rizeni-lidskych-zdroju>

NOVÁKOVÁ, Jana. Obsah a cíle personální práce ve firmě [online]. 2019 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/personalni-prace/>

Globální retail v Evropě [online]. 20214 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/page/view.php?id=3049>

Společnost Lidl: O nás [online]. 2021 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z:
<https://spolecnost.lidl.cz/pro-novinare/tiskove-zpravy/lidl-vyviji-prvni-standard-biodiverzity-pro-konvencni-zemedelstvi>

SWOT analýza: Co je to SWOT analýza [online]. 2020 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dotazník pro zaměstnance Lidl Písek (zakřížkujte jednu příslušnou variantu symbolem X a v případě možnosti uveďte výhradu či poznámku)

1. Jaké je Vaše pohlaví?

MUŽ	
ŽENA	

2. Jaký je Váš věk?

18-24	
25-35	
36-45	
46-60	
60 a více	

3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (v případě vysokoškolského vzdělání uveďte pozici)

ZÁKLADNÍ	
STŘEDOŠKOLSKÉ S VÝUČNÍM LISTEM	
STŘEDOŠKOLSKÉ S MATURITOU	
VYSOKOŠKOLSKÉ	

4. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti Lidl?

MÉNĚ NEŽ 1 ROK	
1-5 LET	
5-10 LET	
10 A VÍCE	

5. Jaká je Vaše pracovní pozice, kterou vykonáváte?

PRODAVAČ/POKLADNÍ NA HPP	
PRODAVAČ/POKLADNÍ NA DPP/DPČ	
VEDOUCÍ SMĚNY	
ZÁSTUPCE MANAŽERA PRODEJNY	
MANAŽER PRODEJNY	

6. Jak jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím?

ANO	
SPIŠE ANO	
SPIŠE NE	
NE	

7. Jakou vnímáte atmosféru na pracovišti?

POZITIVNÍ	
POZITIVNÍ S VÝHRADAMI, UVEĎTE	
NEGATIVNÍ	

8. Jak jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

SPOKOJEN	
SPOKOJEN S VÝHRADAMI, UVEĎTE	
NESPOKOJEN	

9. Jste spokojen/a s nastaveným systémem odměňování?

ANO	
ČÁSTEČNĚ, PROČ?	
NE, PROČ	

10. Postrádáte některé zaměstnanecké benefity, které společnost nenabízí?

ANO. UVEĎTE JAKÉ.	
NE	

11. Je podle Vás správně nastaven systém vzdělávání?

ANO	
ČÁSTEČNĚ, UVEĎTE	
NE	

(Pokud ne, uveďte důvody zde).....

12. Dostáváte dostatek zpětné vazby za Vaše dosažené pracovní výkony?

ANO	
SPIŠE ANO	
SPIŠE NE	
NE	

13. Pokud ano, jak často dostáváte zpětnou vazbu za Vaše pracovní výkony?

PRAVIDELNĚ	
JEN NĚKDY	
POKUD UDEĹAM NĚCO ŠPATNĚ	

14. Probíhá podle Vás hodnocení pracovníků spravedlivě?

ANO	
SPÍŠE ANO	
SPÍŠE NE	
NE	

(Pokud ne či spíše ne, uveďte důvody zde)....

15. Jste vedoucími pracovníky dostatečně informováni o budoucích změnách?

ANO	
MÁLOKDY	
NE	

16. Zaškrtněte, jakými způsoby máte možnost vyjádřit Vaše podněty týkající se práce a pracovního prostředí? (MOŽNÉ ZAKRŽÍKOVAT VÍCE JAK JEDNU VARIANTU)

KOMUNIKACE S VEDOUCÍMI NA PRODEJNÁCH	
KOMUNIKACE S REGIONÁLNÍM MANAŽEREM	
POMOCÍ INTERNÍ POŠTY	
DŮVĚRNICI	
KOLEGŮM	
JINÉ, UVEĎTE	

17. Máte možnost se zapojit do rozhodování v provozní oblasti?

ČASTO	
NĚKDY	
MÁLOKDY	
NIKDY	

18. Jak často se cítíte na pracovišti pod stresem?

VELMI ČASTO	
ZŘÍDKA	
NIKDY	

19. Jak jste celkově spokojen/a se společností Lidl?

SPOKOJEN/A	
SPOKOJEN/A S VÝHRADAMI, UVEĎTE	
NESPOKOJEN/A	

20. Hodláte ve společnosti Lidl setrvat i nadále?

ANO	
NEVÍM, NEPŘEMÝŠLEL JSEM O TOM	
NE, UVEĎTE PROČ	

21. STUPNICE PREFERENCÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ (SEŘAĎTE 1-6, kdy 1 je nejvýznamnější faktor a 6 nejméně významný)

PRACOVNÍ DOBA	
MULTISPORT KARTA	
5 TÝDNŮ DOVOLENÉ	
PRACOVNÍ KOLEKTIV	
MZDA	
POCHVALA ZA VYKONANOU PRÁCI	
JISTOTA PRÁCE	

PŘÍLOHA 2: Rozhovor s hlavní personalistkou

Personální činnost vytváření a analýza pracovních míst

- Kdo monitoruje vytváření a analýzu pracovních míst?
- Jaké druhy pracovních míst ve firmě existují?
- Jaké metody využíváte k analýze a tvorbě pracovních míst?

Personální činnost personální plánování

- Má společnost vypracovaný personální plán?
- Pokud ano, jakou má podobu?
- Kdo se zabývá predikováním potřebného personálu?
- Má společnost vytvořené i nějaké další plány týkající se ŘLZ?

Personální činnost získávání, výběr a adaptace pracovníků

- Z jakých zdrojů získává společnost pracovníky?
- Upřednostňuje společnost obsazení vedoucích pozic interními pracovníky?
- Jaké výhody a rizika pro společnost představuje povyšování vlastních zaměstnanců?
- V případě obsazení volného pracovního místa interním zdroji, jak probíhá proces přemístění takového pracovníka?
- Existují interní výběrová řízení?
- Jaké komunikační kanály používáte k získávání zaměstnanců?
- Jaké požadavky kladete na uchazeče?
- Jaké metody používáte při výběru uchazečů?
- Popište jednotlivé metody výběru, které používáte.
- Kdo se účastní výběru pracovníků?
- Jaké druhy pracovních smluv nabízíte?
- Jaké typy dokumentů musí uchazeč předložit?
- Co následuje po přijetí uchazeče?
- Je přijetý uchazeč podle Vás dostatečně informován o dalších krocích?
- Jak vypadá první den nového zaměstnanec na pracovišti?
- Jaká školení musí nový zaměstnanec absolvovat?
- Na koho se může zaměstnanec obrátit v případě nejasností?
- Jak je zakončen proces adaptace?

Personální činnost hodnocení pracovníků

- Kdo hodnotí pracovníky?
- Co se u pracovníků hodnotí?
- Existují nějaké normy hodnocení?
- Jak často jsou pracovníci hodnoceni?
- Jaké postupy se při hodnocení využívají?
- Je vedoucí pracovník hodnocen stejnou metodou jako řadový zaměstnanec?
- Je podle Vás hodnocení spravedlivé?
- Zaznamenává se někdy výstup z hodnocení?

Personální činnost odměňování pracovníků

- Čím jsou pracovníci za svou práci odměňováni?

- Jaké druhy odměn ve společnosti existují?
- Kdo rozhoduje o udělení odměny?
- Jaké benefity společnost nabízí svým zaměstnancům?
- Mají zaměstnanci nějaké zvýhodnění produkty, které firma prodává?
- Jaké benefity společnost stále zaměstnancům neposkytuje, ale hodlá je zavést?

Personální činnost vzdělávání pracovníků

- Vzdělává společnost své pracovníky?
- Jakou důležitost pro společnost představuje správně nastavený systém vzdělávání?
- Jak probíhá vzdělávání pracovníků?
- Jak často probíhá školení pracovníků?
- Využívá společnost ke vzdělání svých pracovníků externí vzdělávací agentury?
- Pokud má vedoucí pracovník zájem se rozvíjet v určité oblasti, pomůže mu v tom společnost?
- Je podle Vás systém vzdělávání ve společnosti dobře zaveden?

Ostatní (volná diskuse na téma řízení lidských zdrojů)

Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Obecně definovaný úkol řízení lidských zdrojů

Obrázek č. 2: Proces personálního plánování

Obrázek č. 3: Proces získávání zaměstnanců

Obrázek č. 4: Adaptační proces

Obrázek č. 5: Organizační struktura prodejny

Obrázek č. 6: Pozice manažer/ka prodejny

Obrázek č. 7: Proces výběru zaměstnance z vlastních zdrojů

Obrázek č. 8: Formulář pro roční hodnotící pohovor

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Tabulka č. 2: Přehled z provedené analýzy vnitřních a vnějších faktorů

Tabulka č. 3: Fluktuace zaměstnanců v roce 2019

Tabulka č. 4: Měsíční hrubá mzda regionálního manažera

Tabulka č. 5: Měsíční hrubá mzda manažera

Tabulka č. 6: Měsíční hrubá zástupců manažerů

Tabulka č. 7: Měsíční hrubá mzda vedoucích směn

Tabulka č. 8: Měsíční hrubá mzdy prodavače u 35. hodinového úvazku

Tabulka č. 9: Měsíční hrubá mzdy prodavače u 30. hodinového úvazku

Tabulka č. 10: Měsíční hrubá skladníka na LC u 30. hodinového úvazku

Tabulka č. 11: Příplatky za specializaci

Seznam grafů:

Graf č. 1: Rozdělení zaměstnanců dle místa výkonu práce

Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců logistického centra

Graf č. 3: Segmentace zaměstnanců dle pracovní pozice a celkovém počtu pracovníků na této pozici

Graf č. 4: Rozdělení zaměstnanců prodejen dle pracovní pozice

Graf č. 5: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 6: Jaký je Váš věk?

Graf č. 7: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Graf č. 8: Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti Lidl?

- Graf č. 9: Jaká je Vaše pracovní pozice, kterou vykonáváte?
- Graf č. 10: Jak jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím?
- Graf č. 11: Jak vnímáte atmosféru na pracovišti?
- Graf č. 12: Jak jste spokojen/a s náplní Vaší práce?
- Graf č. 13: Jak jste spokojen/a s nastaveným systémem odměňování?
- Graf č. 14: Postrádáte některé zaměstnanecké výhody, které společnost nenabízí?
- Graf č. 15: Je podle Vás správně nastaven systém vzdělávání?
- Graf č. 16: Dostáváte dostatek zpětné vazby za Vaše dosažené pracovní výkony?
- Graf č. 17: Pokud ano, jak často dostáváte zpětnou vazbu za Vaše pracovní výkony?
- Graf č. 18: Probíhá podle Vás hodnocení pracovníků spravedlivě?
- Graf č. 19: Jste vedoucími pracovníky dostatečně informováni o budoucích změnách?
- Graf č. 20: Zaškrtněte, jakými způsoby máte možnost vyjádřit Vaše podněty týkající se práce a pracovního prostředí?
- Graf č. 21: Máte možnost se zapojit do rozhodování v provozní oblasti?
- Graf č. 22: Jak často se cítíte na pracovišti pod stresem?
- Graf č. 23: Jak jste celkově spokojen/a se společností Lidl?
- Graf č. 24: Hodláte ve společnosti Lidl setrvat i nadále?
- Graf č. 25: Stupnice preferencí motivačních faktorů

