



Zemědělská
fakulta
Faculty
of Agriculture

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra krajinného managementu

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Autorka práce: Bc. Karolína Bezpalcová

Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Konzultant práce: Beáta Benediktová

České Budějovice
2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Karolína BEZPALCOVÁ
Osobní číslo: Z19491
Studijní program: N4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Agropodnikání
Téma práce: Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku
Zadávací katedra: Katedra krajinného managementu

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Součástí práce je jak literární přehled, ve kterém student shrne aktuální informace a trendy z odborných publikací v oblasti řízení lidských zdrojů. Tak praktická část, ve které student předloží výsledky vlastního výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na odměňování a spokojenost zaměstnanců. Výsledky zhodnotí a případně navrhne doporučení na zlepšení.

Metodický postup:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Seznam literatury.

Rozsah pracovní zprávy: 45- 50 stran textu
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. (1999). Personální management. 1.vyd. Praha:Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.

ARNOLD J. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. 1.vyd. Brno:Computer Press. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2002). Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

JUROVSKÝ A. (1971). Spokojnost s pracou a jej činitele. 1. vyd. ČSVÚP. Bratislava: Alfa, 1971. 214 s.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
Katedra krajinného managementu

Datum zadání diplomové práce: 4. března 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2021



prof. Ing. Miloslav Šoch, CSc., dr. h. c.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA ⁴³
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Mendelova 1/188, 370 05 České Budějovice



doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 4. března 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem autorkou této kvalifikační práce a že jsem ji vypracovala pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2021

Podpis

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem řízení lidských zdrojů. Nejdříve je představena teoretická část, která se zabývá podnikem, jeho významem a funkcí. Poté je v práci popsáno řízení lidských zdrojů, kde jsou vysvětleny pojmy, základní úkoly řízení lidských zdrojů a personální činnosti. V praktické části je představena vybraná organizace, kde byla implementována analýza. Jsou zde představeny výsledky analýzy a popis fungování jednotlivých personálních činností ve vybrané organizaci.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, podnik, zaměstnanci, činnosti, analýza

Abstract

This diploma thesis deals with the topic of human resource management. First, the theoretical part is presented, which deals with the company, its meaning and function. Then the work describes the management of human resources, which explains the concepts, basic tasks of human resource management and personnel activities. The practical part presents a selected organization where the analysis was implemented. The results of the analysis and a description of the functioning of individual personnel activities in the selected organization are presented here.

Keywords: Human resources management, company, employees, activities, analysis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat v první řadě vedoucí práce paní Ing. Monice Březinové Ph.D. za její vstřícnost, ochotu, cenné rady a odborné vedení této práce. V druhé řadě chci poděkovat všem zaměstnancům supermarketu Terno Bechyně, kteří byli velmi ochotní poskytnout informace potřebné ke zpracování této práce, především manažerce tohoto supermarketu Beátě Benediktové.

Obsah

Literární přehled.....	10
Úvod.....	10
1. Podnik.....	11
1.1. Definice podniku	11
1.2. Význam.....	11
1.3. Funkce	12
2. Řízení lidských zdrojů.....	14
2.1 Pojmy týkající se řízení lidských zdrojů.....	15
2.2 Základní úkoly řízení lidských zdrojů	16
2.3 Personální činnosti.....	16
2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst	17
2.3.2 Personální plánování	18
2.3.3 Získávání pracovníků	21
2.3.4 Výběr pracovníků.....	22
2.3.5 Přijímání a orientace pracovníků.....	24
2.3.6 Rozmíst'ování pracovníků	25
2.3.7 Hodnocení pracovníků	26
2.3.8 Vzdělávání pracovníků.....	28
2.3.9 Odměňování pracovníků	31
2.3.10 Pracovní vztahy	33
2.3.11 Péče o zaměstnance	34
2.3.12 Personální informační systém	36
Praktická část.....	37
3. Metodika.....	37
4. Představení podniku	39
4.1. Jednota, spotřební družstvo České Budějovice	39

4.2.	Terno Bechyně.....	42
5.	Analýza činností řízení lidských zdrojů v supermarketu Terno Bechyně.....	44
5.1.	Vytváření a analýza pracovního místa.....	44
5.2.	Personální plánování.....	48
5.3.	Získávání pracovníků	49
5.4.	Výběr pracovníků	49
5.5.	Přijímání a orientace pracovníků	50
5.6.	Rozmíst'ování pracovníků	51
5.7.	Hodnocení pracovníků.....	52
5.8.	Vzdělávání pracovníků	53
5.9.	Odměňování pracovníků.....	54
5.10.	Pracovní vztahy.....	57
5.11.	Péče o zaměstnance.....	57
5.12.	Personální informační systém	59
6.	Výsledky dotazníku.....	60
6.1.	Pohlaví.....	60
6.2.	Věk.....	60
6.3.	Nejvyšší dosažené vzdělání	61
6.4.	Doba působení v podniku	62
6.5.	Znalost uvedených benefitů.....	62
6.6.	Jakých benefitů zaměstnanci využívají	63
6.7.	Využívají zaměstnanci školení	63
6.8.	Spokojenost s finančním ohodnocením.....	64
6.9.	Spravedlivost systému odměňování	65
6.10.	Jsou realizovány nepeněžní odměny?.....	65
6.11.	Shoda tvrzení	65
6.12.	Stýkají se spolu zaměstnanci i po pracovní době?.....	66

6.13. Celková spokojenost v zaměstnání	67
Závěr.....	69
Seznam použité literatury.....	71
Seznam obrázků	73
Seznam tabulek	74
Seznam grafů.....	75
Seznam zkratek	76
Příloha:	77

Literární přehled

Úvod

Lidské zdroje jsou jedny z nejdůležitějších aktiv podniku, protože právě lidé se podílí na výsledcích organizace, proto je velmi důležité vybrat kvalitní pracovníky. Pro dosažení úspěchu se tato skutečnost týká každého podniku nikoliv jen nějakého, proto má řízení lidských zdrojů neboli personální funkce v podniku podstatný význam. Nynější doba se neustále zrychluje, a tedy je nezbytné k řízení lidských zdrojů přistupovat správně a efektivně.

Na řízení lidských zdrojů je nutné nahlížet ze správného pohledu a vhodně tuto vědu aplikovat. Řízení lidských zdrojů představuje jednu ze složek managementu, a právě aplikace této složky managementu v praxi musí být zcela promyšlená a adekvátní, neboť každá organizace má zcela odlišný profil a povahu. Například určitě bude jiným způsobem probíhat personální řízení v malých podnicích ve srovnání s velkými nadnárodními společnostmi.

V diplomové práci se nejprve věnuji všeobecnému základu vědy týkající se podniku a poté blíže představuji jednotlivé personální činnosti. Tyto činnosti řízení lidských zdrojů zajišťují správný chod podniku, zaměřují se jak na potřeby podniku, tak na potřeby jeho pracovníků. Soustředí se také na výchovu, rozvoj a obohacení člověka jako takového, ať už se jedná o manažery, kteří jsou postaveny hierarchicky výš, tak o podřízené zaměstnance. Jedná se o složitou, ale velmi významnou vědu, které je zapotřebí se věnovat.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí, první teoretická část se zabývá obecnou problematikou podniku jako takového a řízení lidských zdrojů, především personálním činnostem. Tato část slouží pro přiblížení a snazší pochopení tématu. Na tento segment navazuje praktická část, kde je podrobněji představena organizace, kde probíhala samotná analýza řízení lidských zdrojů. Dále již představuji výsledky analýzy a popisuji fungování řízení lidských zdrojů v organizaci.

Cílem této diplomové práce je analýza lidských zdrojů ve vybraném podniku se zaměřením na odměňování a spokojenost zaměstnanců. Podnik představuje spotřební družstvo Jednota, konkrétně supermarket Terno Bechyně.

Jednota, s. d. je podnik s více než stoletou tradicí se sídlem v Českých Budějovicích. Zaměřuje se na obchodní služby a výrobu potravin. Správcem českých supermarketů Terno a Trefa je Jednota, s. d. České Budějovice. Supermarket Terno Bechyně vznikl v roce 2013 a je řazen k spíše menším supermarketům.

1. Podnik

1.1. Definice podniku

Obecně bychom mohli říct, že podnik je chápán jako subjekt, kde dochází k transformaci vstupů na výstupy.

Obsáhleji lze říct, že podnik představuje ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která existuje za účelem podnikání. Protože se jedná o jednotku s ekonomickou samostatností, tak její vlastníci odpovídají za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatnost definuje možnost podniku vcházet do právních vztahů s jinými tržními subjekty a uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých následně vyplívají práva a povinnosti podniku.

Základní znaky podniku:

- Ekonomická samostatnost
- Právní subjektivita (Srpková, Řehoř; 2010)

Právně: od 1. 1. 2014 je v platnosti nový občanský zákoník, který částečně nahradil obchodní zákoník, kde již nenalezneme definici podniku jako takového, ale nalezneme definici obchodního závodu.

„Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (Občanský zákoník; 2014)

1.2. Význam

Podnik – výraz, který představuje organizaci založenou a podnikající za účelem zisku. Pojem firma má blízký význam, ale firma označuje obchodní název podniku, zpravidla ve formě obchodní společnosti, tento akt právě dokládá existenci společnosti tedy její zapsání v obchodním rejstříku. Tudíž se jedná o ekonomickou nebo obchodní organizaci, kde její chod funguje za účelem produkce výrobků či služeb. Nemusí se vždy jednat o podnik s právním statutem, ale naopak může jít o rodinný podnik nebo podnik studentů. Všechny podniky, ale musejí být zajištěny nějakým způsobem řízení.

Smyslem podniku je organizování lidské činnosti tak, aby i potřeby podnikatele byly uspokojeny a cíl podniku tvoří činnosti, které jsou prováděné za účelem dosažení zisku a snaha po rozmnožení majetku, tedy zvětšení bohatství.

Význam podniku spočívá ve výrobě a distribuci výrobků a v poskytování služeb zákazníkům. (Managementmania.com; 2020)

1.3. Funkce

Cíle podniku jsou uskutečňovány prostřednictvím plnění základních podnikových funkcí neboli podnikových činností. Tyto činnosti se diferencují podle charakteru podniku, odvětví a velikosti podniku apod. Výše je podnik definován jako subjekt, kde dochází k transformaci vstupů na požadované výstupy. Aby se tento proces zdařil, je zapotřebí zajišťovat optimální průběh všech podnikových funkcí pomocí managementu (řízení).

Základní podnikové funkce:

- Marketing a prodej – jedná se o klíčové funkce podniku. Marketing je považován za jednotnou koncepci podnikatelské politiky, která je závislá na poznávání, vyvolávání a ovlivňování měnících se potřeb a požadavků zákazníků a snaží se o změnu těchto potřeb a požadavků koupěschopnou poptávkou po produktech a službách podniku. Jedna z nejdůležitějších činností prodeje je tvorba strategie prodeje, taktické a operativní plánování prodeje a vlastní realizace prodeje, kam můžeme zařadit například navazování kontaktů se zákazníky, obchodní jednání, příprava a realizace marketingové komunikace, příjem a potvrzení objednávek, zakázkové řízení, skladování a řízení zásob a hotových výrobků, balení výrobků a příprava na expedici, jejich pojištění, distribuce, fakturace, platby a doplňkové služby zákazníkům. Marketingová strategie vyznačuje strategii prodeje.
- Nákup – hlavním úkolem nákupu je především plynule, hospodárně a včas zabezpečit materiál, energii a služby pro výrobu a pomocné, obslužné činnosti. Důležité je vše obstarat v požadovaném sortimentu, množství a kvalitě.
- Výroba – jde o proces přeměny materiálů na produkt současně s dalšími výrobními faktory (pracovníci, výrobní zařízení, energie) podle daného technologického postupu. Důležité je stanovit si co a kolik vyrábět, kvůli uspokojení cílového trhu, jak, kdy a za kolik vyrábět. Má jistou vaznost na inovační a marketingovou strategii.
- Personalistika – zde je velmi důležité vytvořit dynamický soulad mezi strukturou pracovních míst a strukturou a počtem pracovníků. Optimálně využívat pracovní sílu v podniku a zajišťovat pro zaměstnance jejich personální a sociální rozvoj. Personalistika obnáší činnosti týkající se: personálního plánování, nábory, výběru a rozmisťování pracovníků, jejich adaptace, hodnocení a odměňování pracovníků, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků a jejich rozvoj, péče o zaměstnanecké vztahy a péče o pracovníky.

-
- Investování – představuje zajištění potřebného hmotného, nehmotného i finančního majetku, za účelem přispění k plnění podnikových cílů v dlouhodobém časovém horizontu.
 - Financování – jedná se o úkoly spojené s opatřováním kapitálu pro běžné i mimořádné potřeby podniku. Rozhoduje se zde o umístění kapitálu, o rozdělení zisku. Zabývá se také hospodářskou činností podniku, tak aby byla dosaženo finanční stability.
 - Vědecko-technické procesy – představují aplikovaný výzkum, vývoj a realizaci nových a inovovaných produktů, technologií a postupů. Zabývá se také obecným zdokonalováním výroby.
 - Správa – týká se převážně administrativních činností, které zajišťují chod podniku. Správní činnosti zahrnují: podnikové plánování, statistiku, účetnictví, kontrolu, právní služby, úklidové služby apod. (Hyršlová, Klečka; 2008)

2. Řízení lidských zdrojů

Armstrong definoval řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejvíce ceněného, co podniky mají a tím jsou lidé, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dobrým výsledkům podniku a k dosažení stanovených cílů. (Armstrong; 2007)

Řízení lidských zdrojů je součástí managementu, jedná se o určité činnosti související s plánováním, vedením, získávání lidí a jejich rozvojem.

„Získat správné lidi na správné místo je mnohem důležitější než vypracování strategie“ (Welch, 2009)

Jedná se o souhrn personální práce, která pochází z USA a vznikla v 80 letech 20. století. Řízení lidských zdrojů představuje mnoho strategií, které se týkají personalistiky. Nejedná se však pouze o práci zkušených personalistů, ale ŘZL vykonávají všichni manažeři podniku, je součástí jejich každodenní práce. Lidský faktor je považován za jedno z nejdůležitějších aktiv podniku, z hlediska výkonosti a úspěšnosti.

Základním posláním ŘZL je pomocí pracovníků, kteří jsou výkonní a motivovaní dosahovat požadovaného výkonu podniku a daný výkon neustále zlepšovat. Aby se docílilo tohoto poslání, je zapotřebí správná aplikace personálních činností, kterými jsou: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení, rozmisťování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků a vytváření vhodných pracovních podmínek.

Vedlejší úkol ŘZL se nezaměřuje tolik na výkon organizace, jako na spokojenost pracovníků, rozvoj lidských zdrojů, kvalitu pracovního života, pracovní vztahy a budování dobré image podniku.

Pomocí ŘZL se dosahuje stanovených dlouhodobých cílů organizace, které jsou součástí strategického managementu, tudíž se i k ŘZL přistupuje strategicky. Jde o kompaktní systém aktivit, které se týkají provozu, procesu a strategie. Základem je snaha docílit sladění znalostí, dovedností a motivaci zaměstnanců s cíli organizace.

Funkce ŘZL je získat pracovníky v souladu se strategickým rozvojem organizace, vybrat vhodné pracovníky, rozmístit je podle jejich profesních a kvalifikačních předpokladů, korektně je hodnotit a odměňovat a pracovat na dalším vzdělání a rozvoji pracovníků. Celková koncepce ŘZL musí být v souladu s celkovou strategií organizace. (Bartošová a Bartoš; 2011)

2.1 Pojmy týkající se řízení lidských zdrojů

- Personalistika – tento pojem zahrnuje všeobecné činnosti týkající se obsluhy personálu podniku. Konkrétní činnosti personalistiky mohou být: příjem pracovníků, jejich rozmisťování, odměňování a propouštění. Personalistika se zabývá zaměstnancem jako jedincem.
- Personální administrativa – zde se jedná o činnosti, zákonem stanovené týkající se informací o zaměstnancích v organizaci. Například mzdová a daňová agenda, povinné zdravotní prohlídky, evidence osobních karet zaměstnanců.
- Personální politika – soubor určitých zásad, kterými se podnik řídí při rozhodování nebo také jistá opatření, kterými podnik ovlivňuje práci zaměstnanců a snaží se, aby jejich chování přispívalo k vyšší výkonnosti podniku.
- Personální řízení (management) – představuje tu část managementu v podniku, která se zabývá člověkem v pracovním procesu. Tudíž jde o získávání zaměstnanců, jejich využívání, organizování a spojování s danými činnostmi, hodnocení výsledků odvedené práce, pracovních schopností, pracovního chování a zabývá se také uspokojením z vykonané práce, osobním a společenským rozvojem. Často bývá personální řízení milně chápáno jen jako určité činnosti personálního oddělení dané organizace, ale za personální řízení jsou zodpovědní také linioví manažeři daného podniku.
- Lidské zdroje – tento pojem označuje veškeré zaměstnance, manažery v organizaci, případně i některé externí spolupracovníky. Jde o uvědomění si podstaty pracovní síly, v porovnání s ostatními zdroji jako je například půda a kapitál. V literatuře se můžeme setkat také s výrazem lidský kapitál. Lidské zdroje představují aktiva podniku, ale mohou také znamenat značnou ztrátu. (Hřebíček; 2007)

„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody“ (Armstrong a Baron; 2002)

Řízení lidských zdrojů a personální řízení jsou dva pojmy, které mají hodně společného. Názory některých manažerů jsou, že ŘZL je pouze nový název pro personální řízení. Ovšem najdou se i patrné rozdíly, například personální řízení se zabývá více jinými než vedoucími pracovníky, zatímco ŘZL se týká více vedoucích pracovníků. Do ŘZL se zapojují více linioví manažeři, kdežto personální řízení se snaží liniové manažery pouze ovlivňovat. Řízení lidských zdrojů dává větší důraz na strategii organizace a je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filosofii. (Hřebíček; 2007)

2.2 Základní úkoly řízení lidských zdrojů

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je snaha o maximální výkon podniku a o jeho neustálé zlepšování. Toho lze docílit neustálým zefektivňováním disponibilních zdrojů podniku, kterými jsou materiální zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje.

Mezi hlavní úkoly ŘZL se zařazují:

- Usilovat o nevhodnější kombinaci člověka s pracovními úkoly a nadále pracovat na vylepšení této kombinace
- Podnik zjišťuje schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců, a poté tvoří individuálně pracovní místa a pracovní úkoly. Pracovníci musí být rozmístěny vhodně a pracovní úkoly rozděleny optimálně.
- Vytvářet pracovní týmy, pracovat na efektivním způsobu vedení lidí a dbát na dobré mezilidské vztahy v podniku, především mezi nadřízenými a podřízenými. Manažeři musí být schopni zvolit vhodný způsob vedení.
- Možnost rozvoje (personální, sociální) pracovníků podniku, je třeba mít na zřeteli, že lidé mají své potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které se musí respektovat.
- Akceptace zákonů vztahující se na oblast práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Koubek; 1995)

2.3 Personální činnosti

Tyto činnosti neboli funkce představují dílčí a specializované složky systému řízení lidských zdrojů. Určitá literatura udává určitý počet a seskupení těchto činností. Často bývají řazeny takto:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Plánování lidských zdrojů
3. Získávání pracovníků
4. Výběr pracovníků
5. Přijímání a orientace pracovníků
6. Rozmístování pracovníků
7. Hodnocení pracovníků
8. Vzdělávání pracovníků
9. Odměňování pracovníků
10. Pracovní vztahy
11. Péče o zaměstnance
12. Personální informační systémy (Koubek; 1995)

2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa zahrnuje komplexní soubor činností. Jedná se o zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analýzu informací o pracovních místech, pracovních metodách, odpovědnosti a specifikaci požadavků na pracovníky. Je to klíčová personální činnost, na které závisí další personální práce, a rozhoduje o efektivitě celkové práce. Analýza pracovního místa představuje jakýsi obraz, který ukazuje, jak dané pracovní místo vypadá a pro jakého pracovníka je tato pozice vhodná. Tudíž cílem je vytvořit popis pracovního místa tzv. specifikace pracovního místa. Pro následující personální činnosti jsou důležité výsledky této analýzy.

Tvorba pracovního místa znamená formování a přidělování pracovních činností a úkolů, tak aby je pracovník podle jeho schopností mohl splnit efektivně. (Koubek; 1995), (Bartošová a Bartoš; 2011)

Pro lepší orientaci a pochopení problematiky uvádím pojmy týkající se analýzy pracovního místa.

- Pracovní operace – nejčastěji používaná činnost analýzy práce, jasné definování toho, co pracovník vykonává
- Pracovní úkol – sled pracovních operací, vykonaných v návaznosti na sebe jedním člověkem.
- Pracovní proces – několik pracovních úkolů, které jsou vykonávány více pracovníky. Pracovní proces obsahuje stejné nebo podobné pracovní operace.
- Profese – soubor pracovních procesů, s podobným obsahem
- Kvalifikační charakteristika – dovednosti, schopnosti a znalosti, které by měl pracovník vlastnit, pro jeho vykonávání určité práce.
- Pracovní místo – určitá pozice pracovníka v organizaci, je zařazeno do organizační struktury a současně mu je na daném místě přidělen soubor úkolů a odpovědnosti.

Na analýzu pracovního místa lze nahlížet ze dvou pohledů. Z pohledu pracovních úkolů a podmínek a z pohledu týkající se pracovníka. Pro jednotlivé složky jsou položeny otázky.

1) Pracovní úkoly a podmínky

- Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
- Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
- Jak se práce provádí?
- Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
- Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány, na jakém pracovišti?
- Jaké vztahy má pracovní místo k ostatním pracovním místům?

-
- Jaké jsou normy výkonu, jaká je standardní výkon?
 - Jaké jsou podmínky práce?
 - Jaké technické vybavení je používáno?
 - Jaká je kvalifikační charakteristika daného místa?

Pokud se zodpoví všechny tyto otázky, dostaneme výsledek popisu pracovního místa a pracovních podmínek vztahující se k tomuto místu.

2) Pracovník

- Fyzické požadavky
- Duševní požadavky
- Dovednosti
- Vzdělání a kvalifikace
- Pracovní zkušenost
- Charakteristika osobnosti a postojů

Odpovědi na tuto druhou skupinu otázek jsou orientovány na schopnosti, dovednosti, chování a osobnost člověka, které jsou žádoucí pro dané pracovní místo. Výsledkem je tzv. specifikace pracovního místa nebo také specifikace požadavků pracovního místa. (Koubek; 1995)

2.3.2 Personální plánování

Personální plánování nebo také plánování lidských zdrojů je důležité z hlediska zabezpečení správného počtu pracovníků a sestavení správné struktury lidí. To napomáhá k plnění cílů stanovených celopodnikovým plánováním. Personální plánování musí být ve shodě se strategií podniku a je nutné tuto strategii respektovat. Také je velmi důležité správně načasovat toto plánování, aby nijak nenarušovalo ostatní plány organizace a mělo by být celo-organizační záležitostí. (Halek.info; 2020)

Hlavním cílem personálního plánování je zajištění pracovní síly nejen v současnosti, ale především v budoucnosti. Je zapotřebí zajistit pracovní sílu v potřebné kvantitě, kvalitě, s požadovaným osobním charakterem, ve správné míře motivovanou a optimálně se zájmem o práci, flexibilní, vhodně rozmístěnou od pracovních míst a organizačních celků v podniku, s úměrnými náklady a ve správný čas. (Koubek; 1995)

Personální plánování nemá za úkol pouze zabezpečit chod podniku vhodnými pracovníky, ale také se zajímá o rozvoj každého pracovníka, přispívá k uspokojování jejich sociálních potřeb a snaží se o vyšší uspokojení z vykonané práce. Tudiž sladit individuální zájmy pracovníků se zájmy organizace.

Otázky, na které je nutné v personálním plánování odpovědět:

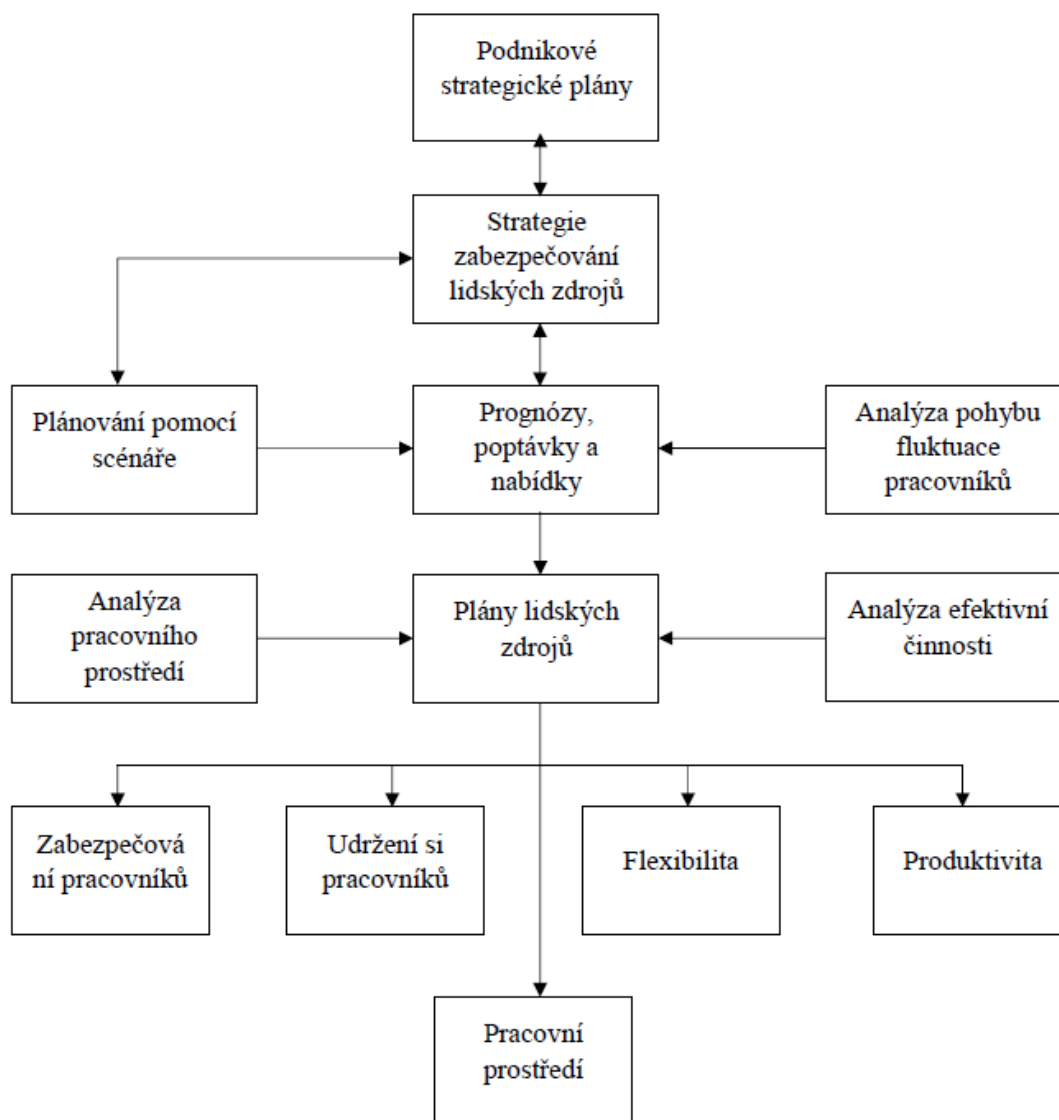
-
- 1) Jaké pracovníky a v jakém množství bude podnik potřebovat?
 - 2) V jaký čas bude podnik pracovníky potřebovat?
 - 3) Jaký bude pohyb pracovníků uvnitř podniku? (pracoviště – horizontální pohyb; funkce – vertikální pohyb)
 - 4) Jak se pravděpodobně změní vnější trh práce?

Plánování lidských zdrojů lze rozdělit na tři etapy:

- 1) Plánování potřeby pracovníků – v této etapě je vhodné odpovědět na otázky položené výše. Jedná se o plánování pracovních míst.
- 2) Plánování pokrytí potřeby pracovníků – zde se jedná o předvídání nabídky pracovní síly v i mimo organizaci. A stanovení způsobů, jak zajistit dané zdroje pracovní síly pro organizaci.
- 3) Plány po konkrétní personální činnosti – tyto plány představují činnosti týkající se získávání, výběru a rozmístění pracovníků, plány zaměřené na vzdělávání a odměňování pracovníků. (Koubek; 1995)

Mezi plány týkající se personálních činností řadíme:

- 1) Plány rozmisťování pracovníků – tento plán představuje profil zaměstnance na všech úrovních řízení, definuje požadavky (výkonnostní, osobnostní, kvalifikační) na pracovní pozici. Zaměstnanci se rozdělují podle tohoto plánu do jistých pracovních míst, plán musí být v souladu se schopnostmi, výkonem a pracovním chováním daného pracovníka.
- 2) Plány získávání a výběru pracovníků – na základě tohoto plánu se vybírají a získávají pracovníci, podle použitých metod, z vnitřních či vnějších zdrojů. Cílem je získat perspektivní pracovníky.
- 3) Plány řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků – v tomto plánu je vytvořen systém řízení a hodnocení výkonu, který odkazuje i na systém odměňování pracovníků. Zaměřuje se na motivaci a stimulaci zaměstnanců a jejich pracovních výkonů, pomocí jistých forem odměňování, dává řád a systém hodnocení zaměstnanců. Tento plán také řeší sociální politiku organizace, aby v podniku panovala pozitivní firemní kultura.
- 4) Plány vzdělávání pracovníků – představuje plán týkající se vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Jedná se o zvyšování pracovních schopností i sociálních vlastností a osobnosti člověka. Neustále je snaha o rozvoj profesní způsobilosti zaměstnanců, která zabezpečuje efektivní chod podniku. (Bartošová a Bartoš; 2011)



Obrázek 2.1: Proces plánování lidských zdrojů (Armstrong; 2007)

2.3.3 Získávání pracovníků

Tato činnost se orientuje na vyhledávání a rozpoznávání vhodných pracovních zdrojů, informaci o volných pracovních místech, nabídku volných pracovních míst, přesvědčování vhodných pracovníků, jednání s lidmi, kteří mají zájem o pracovní místa a získávání informací o těchto lidech, tedy uchazečích.

Tento proces získávání pracovníků představuje dvě strany. Na první straně stojí podnik, který potřebuje pracovní sílu a na druhé straně stojí lidé hledající práci, tudíž potenciační uchazeči. Do té druhé strany lidí, se mohou počítat i stávající pracovníci podniku, kteří sami chtějí změnit pracovní místo nebo jsou nuceni pracovní místo změnit například v souvislosti se změnami organizačními nebo z důvodů úspory pracovních sil. Hovoříme zde tedy o vnějších a vnitřních zdrojích pracovních sil. (Koubek; 1995)

Vnitřní zdroje pracovníků

- Uspoření pracovníci, kteří byli nahrazeni například technologií
- Pracovníci, kteří vykonávali činnost, která již byla ukončena, nebo v souvislosti s organizačními změnami došlo k zániku pracovní pozice.
- Pracovníci, kteří získali více schopností a dovedností, aby mohli obsadit dané (náročnější) pracovní místo.
- Pracovníci, kteří mají sami zájem o volné pracovní místo.

Vnější zdroje pracovníků

Pokud podnik nemá možnost dané volné pracovní místo obsadit svými zaměstnanci. Musí přistoupit k možnosti vnějších zdrojů, kterou představují volné pracovní síly na trhu práce:

- Absolventi škol a vzdělávacích institucí
- Zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit pracovní místo
- Lidé registrovaní na úřadu práce
- Studenti, důchodci (Kociánová; 2010)

Výhody a nevýhody vnitřních pracovních zdrojů

Mezi výhody bychom mohli zařadit rychlost procesu, pracovníci nepotřebují tolik času na adaptaci, pracovník zná pracovní prostředí, proces je výrazně levnější, organizace pracovníka již zná, má o něm a o jeho pracovním výkonu více informací, pracovník je více motivovaný, je zde možnost pracovního postupu a zvyšování kvalifikace

Jako nevýhody bychom mohli označit tzv. provozní slepotu – pracovník nemá zájem o nové myšlenky a inovativní přístupy. Dále bychom sem mohli zařadit přílišnou soutěž o povýšení. Toto chování může negativně ovlivnit pracovní vztahy. (Bartošová a Bartoš; 2011)

Výhody a nevýhody vnějších pracovních zdrojů

Pracovníci mohou přinášet do podniku nové poznatky, zkušenosti, přístupy a pohledy, které přispějí k efektivnosti práce. Při příchodu vysoce kvalifikovaného pracovníka, odpadají náklady na vzdělání. Toto bychom mohli zařadit mezi výhody.

Mezi nevýhody zařazujeme vysoké náklady na proces získávání a výběr pracovníka. Nový pracovník se déle adaptuje a orientuje v prostředí podniku. Samozřejmostí je vyšší riziko při vybírání nových pracovníků a v neposlední řadě může nastat demotivace pracovníků podniku, kteří usilovali o pracovní místo a neuspěli.

Pro získávání pracovníků není vyznačena jedna obecná metoda. Úspěšnost rozhodnutí záleží na typu pracovní pozice, charakteristice organizace a podmínkách pracovního trhu. Formy pro získání lidských zdrojů mohou být např.: internet, inzeráty v médiích nebo síť kontaktů. (Bartošová a Bartoš; 2011)

2.3.4 Výběr pracovníků

Cílem je rozpoznat nejvhodnějšího uchazeče o pracovní místo. Uchazeče, který bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, přispěje k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku a pracovní skupině a bude se podílet na tvorbě pozitivního pracovního a sociálního klimatu. Tudiž potenciální pracovník musí vyhovovat jak v odborných znalostech, tak i jako osobnost.

Fáze výběru pracovníků

Tento proces se dělí na dvě fáze. Nejprve se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo, zde mluvíme o fázi předběžné, kterou vyjadřují tři kroky:

- 1) Formulace pracovního místa (popis), jedná se o popis místa, které má být obsazeno, stanovují se pracovní podmínky na něm.
- 2) Zde se stanovují kvalifikační předpoklady, které by měl mít potenciální pracovník, jaké znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti, jsou potřebné k výkonu na daném pracovním místě (specifikace pracovního místa).
- 3) Tento krok vychází z předchozího, konkrétně specifikuje požadavky na kvalifikaci, vzdělání, specializaci, délku praxe, věk a další zvláštní schopnosti. Tyto vlastnosti pak zužují výběr a usnadňují volbu konkrétního uchazeče.

Po této fázi s určitým časovým odstupem následuje fáze vyhodnocovací. Před touto fází dochází k seskupování žádostí od uchazečů o pracovní místo. I tato fáze má své kroky, ty ale závisejí na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce obsazovaného pracovního

místa a není vždy nutné všechny tyto kroky podstoupit, na rozdíl od fáze předešlé. V praxi se většinou používají kombinace daných kroků.

- 1) Průzkum dotazníků a jiných dokumentů, které uchazeč prezentuje
- 2) Předběžný pohovor (setkání), kde uchazeč doplňuje dokumenty nebo jiné skutečnosti
- 3) Testování uchazečů
- 4) Výběrový pohovor
- 5) Lékařská prohlídka
- 6) Rozhodnutí o výběru daného uchazeče
- 7) Uchazeči jsou informováni o výsledcích rozhodnutí

Metody výběru pracovníků

Existuje mnoho metod pro výběr pracovníků, nelze říct, která je správná nebo nejlepší, ale metody, které uvádím, jsou v souladu s pravidly diskrétnosti a zaměstnavateli nedovolí jejich překročení při vyhledávání a zjišťování informací o uchazečích.

- Curriculum vitae – strukturovaný životopis
- Posudky a doporučení – jedná se o hodnocení od předešlého zaměstnavatele, nemusí být vždy vyžadováno
- Výběrový pohovor – považuje se za nejčastější a nejúčinnější metodu při výběru pracovníků. Navazuje na první selekční krok, výběr z životopisů a písemných dokumentů. Může mít formu řízeného rozhovoru mezi tazatelem (personalista, manažer) a uchazečem o zaměstnání nebo formu strukturovaného rozhovoru, kde jsou předem sestaveny otázky, jako podklad slouží strukturovaný životopis. Pokud je rozhovor veden správně, dokáže o uchazeči určit jeho přednosti a nedostatky.
- Testy – jsou zkoušky, které určují splnění daného úkolu. Kritéria zkoušky jsou pro všechny kandidáty stejné. Může se jednat o testy psychologické, inteligenční, logické testy, které prověřují odborné znalosti, hodnotové testy atd.
- Assessment Centres – překládá se jako hodnotící centrum nebo také diagnosticko-výcvikový program. Jedná se o metodu výběru nejvhodnějšího pracovníka z většího počtu uchazečů. Toto centrum je specifické tím, že je zde přítomno větší množství hodnotitelů, kteří hodnotí uchazeče v přímém přenosu a mohou porovnávat jejich výsledky. Tato metoda obsahuje několik variant testů, individuální i skupinové úkoly, různé formy dotazníků, manažerské hry, různé případové studie atd. Je časově náročnější.

-
- Executive Search (Headhunting) – jedná se většinou o výběr pracovníků do velmi odborných manažerských pozic s úzkou specifikací. Tato metoda funguje na bázi vytipování určitého zkušeného pracovníka se snahou nabídnout mu pracovní příležitost. Tohoto pracovníka může tato nabídka motivovat ke změně zaměstnavatele, aniž by o tuto změnu předem usiloval. (Hřebíček; 2007)

2.3.5 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků

Tento proces začíná tehdy, když je vybraný uchazeč informován o jeho výběru a danou nabídku zaměstnání akceptuje. Jedná se především o právní a administrativní práci.

Nejdůležitější akt, který souvisí s přijímáním pracovníka, je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Během tvorby této smlouvy by měl mít pracovník možnost nahlížení do návrhu a vyjadřovat se k němu. Pracovník má právo vyjednávat. Pokud se jedná o pracovníka, který už v organizaci pracoval, tedy došlo k jeho povýšení, změně pracovního místa nebo přeřazení na nižší funkci někdy stačí vypracovat pouze dodatek ke stávající pracovní smlouvě. Z právního hlediska je, ale výhodnější vytvořit pracovní smlouvu novou. V některých případech může dojít ke vzniku pracovního poměru nikoliv pracovní smlouvou, ale i jmenováním či volbou. Před podepsáním pracovní smlouvy, musí personalista seznámit pracovníka se všemi právy a povinnostmi zaměstnance a zaměstnavatele. Ještě před podepsáním pracovní smlouvy by měl pracovník absolvovat lékařskou prohlídku.

Po tomto velmi důležitém kroku následuje zařazení pracovníka do personální evidence. To znamená pořízení osobní karty daného pracovníka, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu atd. Pokud se jedná o nového zaměstnance, musí dodat zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, neboť slouží pro důchodové zabezpečení a nynější zaměstnavatel je povinen do 8 dnů od podepsání smlouvy přihlásit zaměstnanci sociální a zdravotní pojištění na příslušných orgánech.

Nyní by měl personální pracovník zavést pracovníka na jeho pracoviště a předat jej jeho přímému nadřízenému. Ten by měl pracovníka seznámit s místem a sdělit mu podstatné informace a zodpovědět případné dotazy. Pracovník musí být řádně proškolen v oblasti ochrany bezpečnosti a zdraví při práci, školení by mělo proběhnout co nejdříve. Dále by pracovník měl být seznámen se svými kolegy a nejbližšími spolupracovníky. Pracovník by měl být informován o sociálně-hygienických podmínkách, kde jsou šatny, sprchy, toalety, občerstvení, stravování atd. a také informován o chodu a funkci těchto zařízení. V poslední řadě pracovník obdrží pracovní prostředky (nástroje, počítač, pracovní stůl) a je doprovoben na své pracovní místo.

Velmi důležité je být k novému pracovníku milý, povzbuzovat ho a vyjádřit mu důvěru. (Koubek; 1995)

Orientace pracovníků

Orientace pracovníků představuje adaptační a vzdělávací aktivity v podniku. Napomáhají k rychlejšímu a efektivnějšímu plnění pracovních úkolů. Je nutné poskytnout novému pracovníkovi potřebné informace o pracovním místě, jeho úkolech a vše s tímto související.

Orientace pracovníků dělíme na formální a neformální. V prvním případě orientaci zabezpečuje personální útvar nebo přímý nadřízený a jedná se o naplánovaný proces. V druhém případě pracovníka informují a provázejí podnikem jeho spolupracovníci, tudíž se jedná o spontánní proces, který je ale mnohdy důležitější a efektivnější než v prvním případě. Především pokud mluvíme o zařazování nového pracovníka do kolektivu.

Tento proces je velmi důležité především proto, že zkracuje dobu, kde pracovník nepodává plnohodnotný výkon, právě kvůli neznalosti pracovního prostředí a různých pracovních postupů. Tuto orientaci rozdělujeme na tři oblasti:

- Celopodniková orientace – týkající se celého podniku
- Útvarová orientace – zaměřená daný útvar či oddělení, určuje detaily a specifika.
- Orientace na konkrétní pracovní místo – určité informace týkající se konkrétního pracovního místa

2.3.6 Rozmíst'ování pracovníků

Představuje nepřetržitý proces, který zabezpečuje efektivní rozmístění zaměstnanců a jejich spojení s pracovními místy a pracovními úkoly – formuluje týmy. V podstatě se jedná o spojování kvantitativních a kvalitativních znaků s pracovními místy a úkoly. Tedy aby odpovídaly počty a požadovaná kvalifikace, schopnosti a dovednosti. S touto aktivitou úzce souvisí vstup a výstup pracovníka do a z organizace. Jedině hodnocením zjistíme, zda dosavadní rozdělení je vhodné nebo naopak. To, jak vypadá pracovní místo a jaké jsou na něm podmínky, zjistíme analýzou pracovního místa. Tudíž v procesu rozmíst'ování pracovníků se vyskytují dvě strany. Na jedné straně stojí pracovník a na druhé pracovní místo. Úkolem je tedy optimalizace a soulad mezi těmito dvěma stranami. (Managemenmania.com; 2020)

Staffing

Lze přeložit jako formování podnikové pracovní síly. Je to širší pojem než rozmíst'ování pracovníků, který představuje dlouhodobý proces, pomocí kterého může podnik předvídat budoucí potřeby a situaci v organizaci. Tudíž je podnik připravený a reaguje na jisté situace

s předstihem. Příchody, odchody s vývojem trhu práce, s povyšováním a převáděním na jinou práci je samozřejmostí tohoto procesu, staffing je v souladu se strategickými záměry organizace.

Mobilita pracovníků se rozděluje na vnější a vnitřní

Vnitřní mobilita probíhá uvnitř podniku pomocí těchto metod:

- Povýšení pracovníka – pracovník přechází na vyšší pozici v hierarchii podnikových funkcí.
- Převedení pracovníka (transfer) – pracovník přechází na podobné pracovní místo ve stejné linii hierarchie.
- Přeřazení na nižší funkci – představuje pro pracovníka sestup v hierarchii podnikových funkcí

Vnější mobilita má dvě stránky aktivní a pasivní. Aktivní stránka je definována skupinou procesů, o kterých jsem se do teď zmiňovala – získávání, přijímání a orientace pracovníků. Pasivní stránka vnější mobility pracovníků představuje několik způsobů ukončování pracovního poměru.

- Propouštění pracovníků – ukončení pracovního poměru buď ze strany pracovníka (vlastní rozhodnutí) nebo ze strany zaměstnavatele (úspora pracovníků, likvidace daného provozu, automatizace atd. nebo porušení disciplíny pracovníka, nedostatečný výkon.
- Penzionování – odchod do starobního důchodu. Lze s ním počítat, tudíž odchod pracovníka ovlivní podnik jen do jisté míry, časově ovlivnitelné
- Rezignace – svobodné rozhodnutí organizaci opustit, podnik značně ovlivní, ale po vyjednání s pracovníkem rozhodnutým odejít lze sjednat výpovědní lhůtu, tudíž je zde čas na nalezení náhrady, či jiného řešení.
- Úmrtí – zcela neovlivnitelné, podnik velice zasáhne. (Koubek; 1995)

2.3.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, jejímž úkolem je zjištění skutečného stavu, jaký je pracovní výkon, na jaké úrovni jsou plněny pracovní úkoly a jak pracovník splňuje podmínky stanovené zaměstnavatelem. Jaké je jeho chování a vztahy na pracovišti (spolupracovníci, zákazníci, nadřízené...). Dalším úkolem této činnosti je sdělování zjištěných výsledů jednotlivým pracovníkům a konzultace dané situace. Poté následuje hledání cesty, která by pomohla ke zlepšení pracovního výkonu a provádějí se opatření, která mají tomu napomoci.

Rozdělujeme dvě podoby hodnocení pracovníků. Neformální hodnocení, kde hodnotitel (nadřízený) hodnotí průběžně během výkonu práce. Hodnocení je závislé na náladě, pocitu a situaci daného okamžiku. Neformální hodnocení nebývá nikde zaznamenáváno a většinou nebývá důvodem nějakého rozhodnutí týkající se personalistiky. Formální hodnocení je systematické a bývá naplánováno v pravidelném intervalu. Výsledky hodnocení mají písemnou formu a uchovávají v osobních materiálech pracovníka. (Koubek; 1995)

Rozlišujeme tři úrovně pro hodnocení pracovníků

- Hodnocení průběžné – je hodnocen konkrétní pracovní úkol s okamžitou bezprostřední zpětnou vazbou
- Hodnocení příležitostní – je závislé na určitém podmětu, například zhotovení pracovního posudku
- Hodnocení systematické – je prováděno pravidelně, podle předem určených kritérií. (Kociánová; 2010)

Metody hodnocení pracovníků

- Plánování pracovního výkonu – představuje cíle podniku, čeho má být dosaženo, jaké jsou potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti k dosažení cílů a kritéria, podle kterých se postupuje a kontroluje. Cíle organizace jsou rozkládány až na jednotlivá pracovní místa a úkoly, které představují hodnotící kritérium pro hodnocení pracovníků. Tato metoda se používá především pro hodnocení manažerů.
- Stanovení kvalifikačního profilu – kvalifikační profil definuje jednotlivé požadované vzdělání, praxi, kvalifikaci pro dané pracovní místo, pozici. Porovnává se hodnocení z minulého období se současným.
- Měřítko a ukazatele pracovního výkonu – hodnocení, které se řídí podle určitého systému a zvolených kritérií. Kritéria by měla být objektivní a mělo by se využívat více hodnotitelů. Kritéria by měla být snadno pochopitelná, snadno a levně zjistitelná a nemělo by se s danými kritérii hýbat. Lze je rozdělit na kvantitativní, kvalitativní, peněžní, časová a percepční.
- Hodnocení kritických událostí – zde se hodnotí klíčové nebo kritické chování, na jehož základě lze oddělit efektivní a neefektivní výkon. Hodnocení osoby musí být konkrétní a nesmí se zaměřovat na osobní charakteristiky.
- Stupnice zaměřená na chování BARS – jde o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda hodnotí požadované chování, které slouží k vykonání práce. Nezaměřuje se na výsledky práce, ale spíše na přístup k práci.

-
- Průběžné sledování pracovního výkonu – při neformálním hodnocení se může jednat o každodenní spolupráci s okamžitou zpětnou vazbou. Při formálním hodnocení se většinou jedná o předem domluvených schůzek, hodnocení se řídí kontrolními body, kterými mohou být například termíny splnění dohodnutých dílčích cílů.

Pracovníka vždy hodnotí jeho přímý nadřízený na základě průběžného hodnocení. Další metody si zvolí sama organizace, kterými se dále řídí. Zaměstnanec musí být dopředu informován, co se od něho očekává a podle jakých kritérií bude jeho pracovní výkon hodnocen a jaká odměna mu za jeho odvedenou práci náleží, jinak faktor motivace nefunguje. Výkon, hodnocení a odměna, tyto tři složky jsou vždy vzájemně propojeny a velmi ovlivňují motivační faktor personálního řízení. (Bartošová a Bartoš; 2011)

2.3.8 Vzdělávání pracovníků

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí, postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“ (Armstrong; 2011)

V dnešní moderní společnosti, je nutné, aby požadavky na pracovníka a jejich znalosti, dovednosti se neustále vyvíjely, prohlubovaly, a to v co možno nejkratším čase. Proto je vzdělávání zaměstnanců velmi důležité. Vzdělávání není myšleno pouze v rozšiřování znalostí a dovedností co se týče pracovního výkonu, ale také samotného rozvoje jedince, který zajišťuje zvýšení osobní spokojenosti, čímž by se mohla odrazit na vyšší loajalitu k zaměstnavateli.

Vzdělávání všeobecně představuje nepřetržitý proces, který umožňuje daný vývoj ovládat. Technický rozvoj je nezastavitelný a přináší s sebou nové objevy, technologie, požadavky na kvalitu a technickou úroveň produktů. To aby se stíhalo a bylo vyhověno těmto požadavkům, je nezbytné neustálé vzdělání a rozvíjení se všech článků organizace. Jedním z nejdůležitějších složek je flexibilita. Ta zajišťuje, že pracovníci jsou schopni přizpůsobit se pracovním požadavkům – tedy flexibilita pracovního místa (longitudinální), která je hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v podniku. Flexibilita transversální představuje použitelnost pracovníků i při dalších jiných pracovních míst. Rozšiřování znalostí a dovedností, které se netýkají pouze svého pracovního místa.

Podnik si ne vždy vybere pracovníka s požadovaným vzděláním, i přes velmi složitý a pečlivý výběr nebo alespoň pracovník není plně odborně vybaven v plné míře, aby mohl ihned vykonávat pracovní úkoly. Proto je nutné pracovníky proškolovat, doškolovat, adaptovat na podnikové specializace, mechanismy a podnikovou kulturu. Nebo je občas nutné stávající

pracovníky rekvalifikovat například z důvodů přemístění na jiné pracovní místo. (Koubek; 1995)

Cílem vzdělávání pracovníků je, aby organizace měla zabezpečené zaměstnance z pohledu kvalifikace, vzdělání a schopností. Aby tito zaměstnanci byli schopni uspokojit současné i budoucí potřeby organizace. Z pohledu organizace je nutné vlastnit zaměstnance, kteří jsou ochotni a připraveni vzdělávat se, schopni pochopit, co je potřebné znát a dělat. Musí také přijmout odpovědnost za své vzdělání a plně využívat možného vzdělání v podniku, včetně pomoci a vedení od liniových manažerů. (Armstrong; 2011)

Metody vzdělávání

Postupným vývojem se vytvořila podstatně široká škála metod vzdělávání. Tyto metody můžeme zařadit do dvou skupin. Metody používané ke vzdělání na pracovišti (metody „on the job“) jedná se o vzdělávání na konkrétním pracovním místě a bývá určena především pro dělníky. Druhá skupina se nazývá „off the job“ tedy metody používané ke vzdělání mimo pracoviště určená pro vedoucí pracovníky a specialisty. V praxi však dochází k promísení těchto metod, přičemž jádro myšlenky bývá zachováno.

„on the job“

- Instruktaž při výkonu práce – jde o zácvek nového nezkušeného pracovníka, kterému nadřízený nebo zkušený pracovník předvede pracovní postup
- Coaching – představuje soustavné dlouhodobější školení a vysvětlování školitele pracovníkovi, za účelem dosažení žádoucího výkonu práce.
- Mentoring – obdoba coachingu, přičemž školený si sám zvolí rádce (mentora), který mu radí, stimuluje a kontroluje ho.
- Conselling – vzájemná vazba mezi školeným a školitelem, kteří spolu danou věc konzultují.
- Asistence – školený pracovník je přidělen zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá a postupně se od něj učí pracovním postupům. Postupně se školený na práci podílí více a více, až získá takové znalosti a dovednosti, které mu umožní vykonávat práci samostatně.
- Pověření úkolem – školený je nadřízeným pověřen splnit určitý úkol. Školený má zajištěny všechny potřebné podmínky a schváleny příslušné kompetence. Průběh výkonu práce je patřičně sledován. Tato metoda je vhodná pro řídicí a tvůrčí pracovníky.

-
- Rotace práce – (cross training) školený pracovník postupně na určité období podstupuje pracovní úkoly z různých částí podniku. Používá se při výchově řídicích pracovníků.
 - Pracovní porady – na poradách se pracovníci seznamují s problémy a fakty týkající se celé organizace nejen pouze svého oddělení.

„off the job“

- Přednáška a přednáška spojená s diskuzí – prezentace faktických informací a technických znalostí s možností závěrečné diskuze na dané téma
- Demonstrování – zaměřuje se na praktickou ukázkou situací, pomocí audio-vizuální techniky, тренаžerů, počítačů a jiných pracovních postupů. Orientuje se spíše na dovednosti.
- Případová studie – rozšířená a oblíbená metoda při vzdělávání manažerů. Jedná se o smyšlený nebo skutečný příběh organizačního problému, kde školený ho studuje, snaží se ho diagnostikovat a navrhnout řešení problému.
- Workshop – varianta případové studie, kde se daný problém řeší týmově z komplexnějšího hlediska.
- Brainstorming – opět varianta případové studie, kde je každý z účastníků vyzván, aby navrhl řešení problému (ústně či písemně).
- Simulace – metoda velmi zaměřená na praxi, kde účastníci řeší většinou pravdivý scénář běžné životní situace. Na řešení mají účastníci stanovenou dobu, během které musí učinit několik rozhodnutí. Složitost situací bývá řazena vzestupně.
- Hraní rolí – tato metoda se orientuje vyloženě na rozvoj praktických schopností účastníků školení, kde se vyžaduje vysoká aktivita, samostatnost a kreativita. Účastníci znázorňují různé role, které slouží k poznání povahy mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Role si do jisté míry mohou podle sebe upravit, ale je nutné řešit konkrétní situaci.
- Assessment centre – o této metodě jsem se již zmiňovala při výběru pracovníků, nicméně může sloužit i této kategorii tedy vzdělávání zaměstnanců.
- Školení hrou – velmi rozšířená metoda v zahraničí. Jedná se o hry, které napomáhají manažerům získat manažerské dovednosti, hledat optimální řešení daného úkolu.

Sama organizace musí velmi dobře zvážit, které metody vzdělávání použije. Jisté metody jsou vhodné pro doškolení stávajících pracovníků, jiné jsou vhodné pro zapracování nových pracovníků a další slouží k rozvoji pracovníků. Dále jsou metody, které se používají spíše pro vzdělání pracovníků, kteří pracují manuálně a metody, které jsou vhodné více pro pracovníky, kteří pracují duševně. (Koubek; 1995)

2.3.9 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků se považuje za nejstarší a nejzávažnější činnost lidských zdrojů, která je velmi důležitá jak ze strany zaměstnavatelů, tak samozřejmě i zaměstnanců. Tato činnost je velice propracovaná a obsahuje rozsáhlou teorii a metodologii.

Odměňování v dnešní době neznamená pouze skrz mzdy, platu, či jiné peněžní formy, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za odvedenou práci, ale může se jednat například i o povýšení, formální uznání, jisté zaměstnanecké výhody nezávislé z výkonu práce, ale vycházejí pouze z titulu pracovního poměru. Dále odměnou mohou být různé okolnosti nebo věci, které nejsou vždy samozřejmé. Může se jednat například o určité vybavení kanceláře, umístění kanceláře, přidělení nějakého stroje, či služebního vozidla. Zde se zmiňují o hmatatelných odměnách, které se zařazují do tzv. vnějších odměn, a rozhoduje o nich zaměstnavatel. Více pozornosti získávají odměny vnitřní, které jsou nehmatatelné a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Tyto odměny souvisejí s příjemnými pocity, radostí, kterou pracovník získá při plnění určitých aktivit a úkolů, z uznání nebo třeba z dosažení pracovních cílů a kariéry.

Organizace má velice možností a druhů odměn pro své pracovníky, za jejich vykonanou práci i za to, že jsou zaměstnanci organizace a sama organizace si musí zvolit, jaký systém odměňování zvolí. Mezi nejefektivnější nástroje motivace, řadíme právě zmiňované odměňování, které také determinuje následující pracovní výkon. (Koubek; 1995)

Mzdové formy

Mezi základní mzdové formy řadíme:

- Časová mzda a plat – jedná se částku, kterou zaměstnanec obdrží za svou odvedenou práci v určitém časovém období (hodina, týden, měsíc). U manažerů tedy nedělnických kategorií se většinou jedná o měsíční plat, kdežto u dělnických tříd jde obvykle o hodinovou mzdu. Základem pro tento systém časových mezd a platů je zformovat strukturu pro spravedlivé odměňování, závislé na odvedených pracovních úkolech a pracovním výkonu.
- Úkolová mzda – tato mzda představuje nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy odměňování. Spočívá v tom, že pracovník je placen částkou za určitou odvedenou jednotku. Důležité je mít možnost kontrolovat množství a kvalitu odvedené práce, dále aby pracovníkův výkon byl jím ovlivnitelný, aby byla zajištěna organizace práce a pracovník mohl zcela využívat fond své pracovní doby. Uplatňuje se u dělnických kategorií.

-
- Podílová (provizní) mzda – zde je mzda za odvedenou práci plně nebo částečně závislá na prodaném množství. Jsou dvě možnosti této mzdy, tedy přímá podílová mzda, kdy je částka zcela závislá na prodaném množství a zálohová provizní mzda, kdy pracovník má garantovaný základní plat a k němu obdrží provizi z prodeje. Tato forma je nejvhodnější pro obchodní činnosti či některé služby.
 - Mzda za očekávané výsledky práce – jedná se o dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy se pracovník zaváže vykonat práci nebo vykonávat práci během daného období, v odpovídajícím množství a kvalitě.

Dodatkové mzdové formy se využívají především pro odměnu výkonu nebo zásluhy člověka. Jejich použití je vhodné uplatnit u časové mzdy nebo platu, kdy dochází ke zvyšování pobídkovosti. Mohou být uplatňovány pro jednotlivce (individuální výkon) nebo v týmech (kolektivní výkon). Bývají buď jednorázové, nebo opakující se. Patří sem:

- Prémie – jsou jednorázové, které jsou poskytovány za mimořádný výkon, za skvělé plnění pracovních úkolů, za iniciativu nebo za pracovní chování. Periodicky se opakující jsou vázány k uplynulému období a závisí na odvedeném výkonu. Manažerské prémie se odvozují od celopodnikového nebo skupinového výkonu.
- Osobní ohodnocení – váže se k hodnocení náročnosti práce a k dlouhodobým výsledkům, které pracovníci dosáhli. Velikost této odměny bývá dána určitým procentem základního platu.
- Podíly na výsledcích hospodaření – tato forma je typická pro podnikatelskou sféru a může mít tři variace. Podíl na zisku, podíl na výnosu (přidané hodnotě, obratu), podíl na výkonu (objem výroby, úspora nákladů, přírůstek produktivity).
- Odměňování zlepšovacích návrhů – souvisí se zlepšovacím návrhem, například zvýšený zisk, snížené náklady.
- Zaměstnanecké akcie – zaměstnanci podniku mají určitý vlastnický podíl v organizaci, jsou zároveň spoluvlastníci.
- Povinné a nepovinné příplatky – mezi ty povinné řadíme příplatky za noční směnu, za práci o státních svátcích, nebo za zhoršené pracovní podmínky (prašnost, hlučnost), jsou podmíněné právními normami. Ty nepovinné jsi organizace určila sama, nebo je určily organizaci odbory.
- Ostatní výplaty – například 13. a 14. plat na konci kalendářního roku, vánoční příspěvek, příspěvky na dovolenou, příspěvky k pracovnímu nebo životnímu výročí. Do této kategorie patří také náborový příspěvek, který slouží k nalákání pracovníka k nástupu do organizace.

Odměňovací systém je systém motivující, který by měl přilákat potřebný počet uchazečů o pracovní místa v podniku a v požadované kvalitě. Organizace se pomocí tohoto systému snaží o stabilizaci zaměstnanců a o jejich spravedlivé odměňování za dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti. Vhodné a objektivní odměňování pomáhá organizaci v dosažení konkurenceschopnosti na trhu práce. Odměny musí být racionální a přiměřené možnostem organizace. (Hřebíček; 2007)

2.3.10 Pracovní vztahy

Vztahy mezi lidmi je naprosto přirozený jev, který se děje běžně v různých životních situacích. Tudíž je samozřejmé, že vztahy vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Pracovní vztahy můžeme dělit na neformální, které se tvoří například mezi spolupracovníky nebo na vztahy formální, které jsou upravované různými pravidly, která jsou platné pouze v rámci určité skupiny, v rámci celkové organizace nebo platné celostátně.

Pracovní vztahy je možné členit do následujících skupin:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – jsou upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou nebo jiným dokumentem, podle kterého zaměstnanec vykonává pracovní činnost.
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory) – hájí a vymezují práva a povinnosti člena v daném sdružení.
- Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem – tyto vztahy se řídí podle celostátních zákonů a norem. Nazývají se „kolektivní pracovní vztahy“.
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným – upravené podle pracovní smlouvy, organizačního, pracovního řádu nebo jiného podnikového dokumentu.
- Vztahy k zákazníkům a veřejností – řídí se pravidly organizace.
- Vztahy mezi pracovními kolektivy – dle pracovního řádu
- Vztahy mezi spolupracovníky – většinou neformální vztahy

Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů:

O tuto personální činnost je v poslední době mnohem větší zájem. Zájem mají jak personální oddělení nejrůznějších organizací, tak i odborníci, kteří se věnují teorii řízení lidských zdrojů. Tato velká pozornost je zapříčiněna tím, že zdravé pracovní vztahy se velmi podílejí na celkovém úspěchu organizace. V nejnovějších literaturách je znázorněna podniková praxe, která se uplatňuje v úspěšných zahraničních organizacích, a se řídí těmito zásadami:

-
- Zaměstnanci i zaměstnavatelé musí striktně dodržovat zákony, smlouvy, a pravidla slušného chování, respektování lidských práv.
 - Odbory musí být respektovány zaměstnavatelem a vedením organizace, kteří je považují za svého partnera.
 - Použití a formulace smluv mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které jsou jasné, jednoznačné, spravedlivé, individuální a v souladu se zákonem.
 - Dodržování realizace slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, odměňování, hodnocení, rozmisťování a personálního rozvoje zaměstnanců.
 - Neustále pracovat na zdokonalování stylu vedení lidí a vhodně používat zdravé zásady formování pracovních týmů.
 - Zaměstnavatel musí poskytnout a udržet příznivé pracovní podmínky a zabezpečit ochranu zdraví s důslednou kontrolou dodržování bezpečnosti pracovníků při práci.
 - Zaměstnavatel musí dodržovat nutnou informovanost svých zaměstnanců o záležitostech týkajících se organizace a komunikovat s nimi o daných problémech.
 - Je důležité poskytnout péči o sociální rozvoj zaměstnanců, jejich životních podmínek a poskytnout pomoc v případě potřeby radou i skutkem.
 - Kulturní, sociální, sportovní a rekreační aktivity organizované zaměstnavatelem pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, působí velmi efektivně na tvorbu pozitivních vztahů.
 - Zaměstnavatel musí zamezit a nedopustit různé projevy diskriminace, antipatie či sympatie k určitým zaměstnancům.
 - Zaměstnavatel musí spravedlivě hodnotit a odměňovat. (Koubek; 1995)

Tyto pracovní vztahy jsou tedy upravované normami pracovního práva. Vznikají v pracovním procesu mezi subjekty organizace.

2.3.11 Péče o zaměstnance

Lidské zdroje neboli pracovní síla je považována za jeden z nejdůležitějších článků organizace, z tržního hlediska se jedná o nejdražší zdroje, zejména tehdy pokud se jedná o kvalifikované lidské zdroje. Vedení organizací a zaměstnavatelé si tuto skutečnost uvědomují a vědí, že úspěšnost a konkurenceschopnost podniku je do jisté míry závislá na pracovní síle a jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti a jejím vztahu k zaměstnavateli. Odbory a mezinárodní organizace usilují o rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky. Mezi zaměstnanci nebo potencionálními zaměstnanci se tato personální činnost péče o pracovníky

používá k porovnávání organizace s jinými organizacemi. Tudiž tato personální činnost si nezbytně vyžaduje vysokou pozornost.

Péči o pracovníky bychom mohli rozdělit do následujících kategorií. První skupinu představuje péče povinná, která je řízena předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně. Ve druhé kategorii nalezneme péči o pracovníky povinnou, kde se jedná podle kolektivních smluv, které jsou uzavřené na podnikové úrovni. Poslední skupina představuje péči dobrovolnou, kde je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Rozdělení péče o pracovníky lze v neširším pojetí rozdělit takto:

- Pracovní doba a pracovní režim – dělí se na provoz přetržitý a nepřetržitý. Přetržitý provoz je zabezpečovaný směnami, obvykle se jedná o jednosměnný, dvousměnný, třisměnný provoz, který je v chodu 24 hodin každý den, celý rok – 365 dní. Pracovní režimy bývají upravovány podle zákoníku práce. V dnešní době je velice oblíbené uplatňovat flexibilní režim práce, jde o pracovní dobu upravenou smlouvou na roční odpracovaný počet hodin a jednotlivé dny nejsou nijak časově vymezeny.
- Pracovní prostředí – tento pojem vymezuje soubor všech materiálních podmínek práce, což jsou například stroje, vybavení, materiál, ochranné prostředky atd. To na jaké úrovni se nachází pracovní prostředí, velmi působí na výkon pracovníka. Pokud pracovník nemá zajištěné příznivé pracovní prostředí, nemůže vykonávat vysoký pracovní výkon a pokud pracovník dlouhodobě v tomto prostředí pracuje, může dojít k poškození zdraví pracovníka.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví – velmi důležitá péče, neboť zajišťuje pracovníkům ochranu zdraví při práci. Při plnění pracovních úkolů v pracovním prostředí jsou možná rizika, při kterých může dojít k porušení zdraví pracovníka. BOZP je ze zákona dáno a na jeho dodržování dohlížejí kontrolní orgány.
- Personální rozvoj pracovníků – zde se jedná o prohlubování znalostí a kvalifikačních schopností pracovníka. Jedná se buď o karierní rozvoj nebo vzdělání týkající se znalostí.
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti – tyto služby dovolují pracovníkům vykonat práci pohodlně a bezpečně. Jedná se například o stravování, zdravotní služby, pracovní oděvy, pracovní pomůcky, hygienická zařízení nebo třeba poradenské služby.

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám – může se jednat o nespočet služeb v nejrůznějších podobách. Uvádí pouze některé: zajištění bydlení, péče o děti, sociální, kulturní a sportovní aktivity, půjčky, příspěvky na zdravotní a sociální pojištění a další. (Koubek; 1995)

2.3.12 Personální informační systém

Tento personální informační systém zajišťuje podniku efektivní provádění všech personálních činností.

Jedná se o elektronickou síť, která zajišťuje v celém podniku informace a data v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto systému je zefektivnit výkony administrativy spojené s personalistikou, personálních transakcí a jiných personálních procesů. Neboť věrohodné, detailní a aktuální informace jsou nutné k řízení lidských zdrojů v organizaci. Nutné z hlediska manažerských činností například rozhodování a analyzování daných skutečností týkající se pracovní síly a výsledků její práce.

Tento systém nezahrnuje pouze informace o zaměstnancích podniku, ale je spojen i s informačním systémem trhu práce. Zpravidla se jedná o počítačový personální systém, kde je jeho součástí soubor postupů používaných při získávání a zpracovávání informací, a také menu metod použitelných k analýze dat informačního systému.

Moderní systém je propojen s jednotlivými pracovišti organizace, které systém daty zásobují, ale také z něho čerpají. Data do systému vstupují průběžně a průběžně se aktualizují.

Personální systém uchovává všechny informace a důležité dokumenty o pracovníkovi, samozřejmě také výsledky jeho hodnocení, průběžný vývoj výdělku, poskytování zaměstnaneckých výhod, plány osobního rozvoje, informace o vzdělání, disciplínách řízení apod. Personální informační systém nepředstavuje pouhou personální evidenci, ale jedná se o velmi perfektní systém moderního managementu. (Koubek; 1995)

Praktická část

3. Metodika

Cílem této diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Vybraný podnik představuje supermarket Terno Bechyně, jehož správcem je Jednota, s. d. České Budějovice. Výzkum je orientovaný na oblast řízení lidských zdrojů se zaměřením na odměňování a spokojenost zaměstnanců.

Před začátkem zpracovávání této diplomové práce, bylo nutné prostudovat materiály týkající se dané problematiky především témat podniku, managementu, personálního řízení a řízení lidských zdrojů.

Poté jsem začala zpracovávat teoretickou část, která slouží pro snazší orientaci a přehled v personalistice. V rešerši jsou shrnuty názory a pohledy na danou oblast autorů, kteří jsou uvedené v seznamu literatury. Dále byly využity webové zdroje, které jsou též uvedeny na konci této práce. Během tohoto zpracovávání probíhaly konzultace s vedoucí diplomové práce a následně jsem začínala kontaktovat paní Ing. Markétu Soukupovou hlavní personalistku Jednoty, s. d. České Budějovice a paní Beátu Benediktovou manažerku supermarketu Terno Bechyně, za účelem praktické části této diplomové práce. Tvorba literární části probíhala přibližně od konce října do poloviny prosince roku 2020.

Na začátku roku 2021 jsem začala zpracovávat praktickou část. Nejprve bylo zapotřebí navštívit osobně supermarket Terno Bechyně a domluvit si jistá pravidla pro analyzování řízení lidských zdrojů s manažerkou prodejny paní Beátou Benediktovou, od které jsem dostala k dispozici potřebné materiály pro zpracování dotazníku, který jsem následně rozdala v tištěné formě všem zaměstnancům supermarketu Terno Bechyně. Dotazník byl sestaven kombinací uzavřených a otevřených otázek v celkovém počtu 13 (viz Příloha), všichni zaměstnanci obdrželi dotazník na začátku měsíce února roku 2021 a zpět všechny zodpovězené dotazníky jsem obdržela na přelomu března a dubna 2021. Následně jsem započala s analýzou jednotlivých činností řízení lidských zdrojů. Bylo nutné provádět pozorování práce zaměstnanců, dotazovat se jich a komunikovat s nimi. Několikrát proběhla také schůzka s manažerkou prodejny a se zástupkyněmi, kterých jsem se tázala především na chod a fungování supermarketu. Jednalo se o přímou osobní komunikaci.

S personální manažerkou paní Markétou Soukupovou probíhala písemná komunikace prostřednictvím elektronické pošty. Personální manažerka poskytla informace týkající se především chodu personálního oddělení a informace o spotřebním družstvu.

Praktickou část jsem zpracovávala postupně, frekvence práce byla závislá na rychlosti analýzy jednotlivých sekcí. Začátek zpracovávání praktické části lze přiřadit ke konci měsíce února roku 2021, které trvalo přibližně do konce měsíce března 2021.

Technické zpracování této diplomové práce bylo provedeno za pomoci MS Office. Pro psaní poznámek, tvorbu dotazníku a samotné sepsání diplomové práce jsem používala program Word a pro sestavení tabulek a grafů program Excel.

Po celou dobu při tvorbě této práce, a pokud vznikla potřeba, probíhaly konzultace s vedoucí práce paní Ing. Monikou Březinovou Ph.D. a to formou jak osobní, tak písemnou.

4. Představení podniku

Šetření této problematiky tudíž řízení lidských zdrojů se zaměřením na odměňování a spokojenost zaměstnanců bylo provedeno na pobočce supermarketu Terno Bechyně, jejímž správcem je Jednota, spotřební družstvo České Budějovice.

4.1. Jednota, spotřební družstvo České Budějovice

Jednota, s. d. České Budějovice dále jen Jednota, je podnik s více než stoletou tradicí, který se zabývá obchodem, službami a výrobou potravin. Její vznik se datuje k 9. 12. 1959 usnesením valné hromady a zapsána do obchodního rejstříku byla 1. 2. 1957. Jednota se tak stala nástupcem Dělnického družstva konzumního a výrobního Rovnost, jehož ustavující valná hromada se konala 30. 8. 1908 v Českých Budějovicích. Jedná se tak o první spotřební družstvo na jihu Čech a patří k největším spotřebním družstvům v České republice. Českobudějovická Jednota je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD) a také nákupní centrály COOP Centrum. Jednota Č. B. byla pověřena SČMSD ke správceství českých supermarketů Terno a je provozovatel prodejen Trefa v jihočeském kraji.

Představenstvo je statutárním orgánem, ale pro rozhodování o běžných činnostech družstva byl jmenován ředitel. (Nejedná se o zcela běžný model, v převážné části u ostatních spotřebních družstev v České republice je zaveden systém, kdy předseda představenstva řídí činnosti představenstva a také běžné činnosti družstva). (Dokoupilová; 2010)

Sídlo Jednoty je přiřazeno k adrese: Pražská tř. 2176/65, 370 04 České Budějovice. Převážná část supermarketů Terno se nachází v jihočeském kraji. Jedná se o Terno České Budějovice, Týn nad Vltavou, Třeboň, Bechyně a Trhové Sviny. Dále pak mimo jihočeský kraj se nachází Terno Olomouc a Hradec Králové. Celkem Jednota podniká se 7 supermarkety Terno a 30 supermarkety Trefa. Dále se do skupiny Terno řadí pobočky ve Zlíně, Českým Krumlově, Prachaticích, Jihlavě a Strakonících, ale tyto supermarkety jsou přiřazeny na základě franchisingu. Počet zaměstnanců družstva k roku 2021 je 900, počet členů družstva je 4 891.

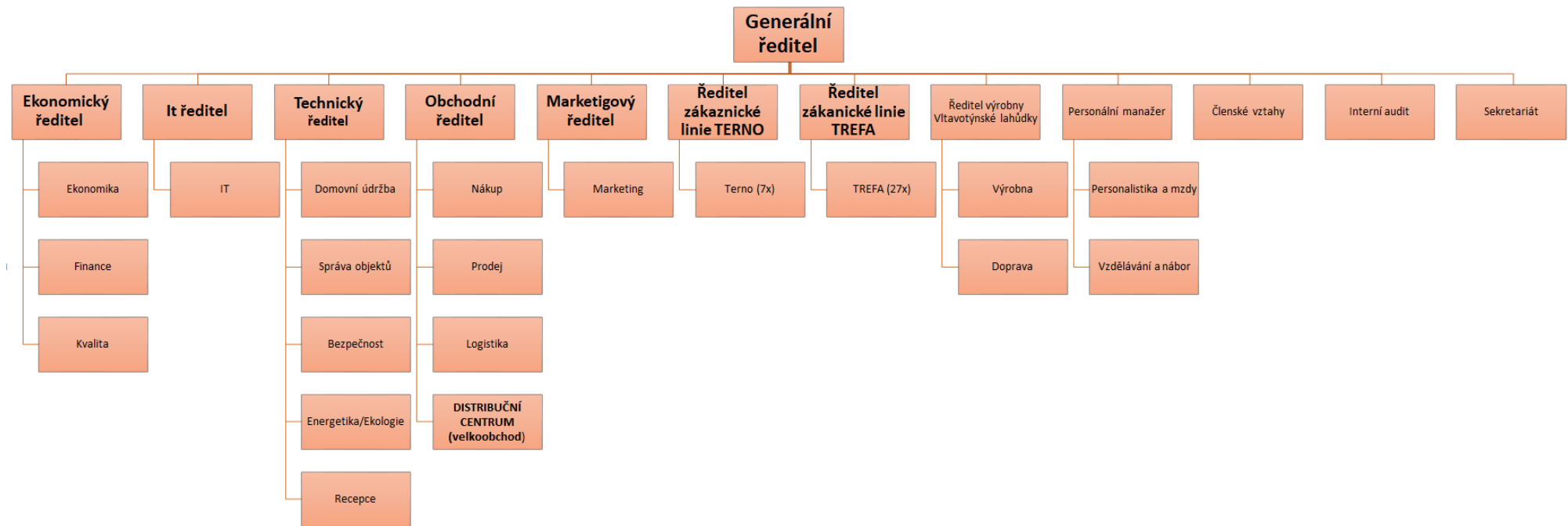
Cílem Jednoty je poskytnout zákazníkům služby v co nejvyšší kvalitě a široký sortiment čerstvých i trvanlivých výrobků s vysokou jakostí. Supermarkety skupiny Terno i Trefa se zaměřují na širokou nabídku regionální produktů od místních výrobců, které jsou označeny značkou „Z našeho regionu“. Prostřednictvím výrobny Vltavotýnských lahůdek uvádí Jednota na trh široký sortiment lahůdkářských výrobků a hotových jídel. Tyto výrobky najdeme v prodejnách pod označením „Vltavotýnské lahůdky“ a „Z Gruntu“.

Jednota se také může pyšnit mnoha oceněními. Například je držitelem ceny Best Business Award 2012, Top odpovědná firma 2013 – odpovědný prodejce, Úspěšná firma (národní cena

kvality) a Spokojený zákazník Jihočeského kraje. Mnohé prodejny vlastní certifikát kvality Q21 – prodejna 21. století. (Jednotacb.cz; 2021)

Velkoobchod v Týně nad Vltavou – distribuční centrum je také provozován Jednotou, s. d. Jedná se o moderní zařízení o rozloze více než 5 000 m², které prošlo během roky 2019–2020 zásadní rekonstrukcí a modernizací. Distribuční centrum poskytuje odběratelům širokou nabídku potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Mezi odběratele se řadí vlastní obchodní síť Jednoty, ale také široký okruh nezávislých obchodníků, vývařovny, gastro zařízení nebo letní tábory.

Organizační struktura Jednoty, s. d. České Budějovice



Obrázek 4.2: Organizační struktura Jednoty, s. d. Č. B. (Soukupová; 2019)

Na tomto obrázku je znázorněna celková organizační struktura centrály Jednoty, s. d. České Budějovice.

4.2. Terno Bechyně

Terno Bechyně vzniklo v červnu roku 2012. Před založením supermarketu Terno se ve stejných prostorách nacházel supermarket Trefa, lze tedy říct, že došlo k navýšení úrovně supermarketu. Sídlo prodejny je přiřazeno k adrese Na Libuši 763, 391 65 Bechyně. Manažerkou prodejny Terno Bechyně je paní Beáta Benediktová. Rozloha prodejny je okolo 600 m²; v roce 2019 byla provedena zásadní rekonstrukce a modernizace prodejny a došlo také k navýšení prodejní plochy.

Supermarket Terno Bechyně nabízí zákazníkům široký i hluboký sortiment potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Soustředí se na nabídku prodeje čerstvé zeleniny a ovoce, pečiva, mléčných a uzenářských výrobků, výsekového masa, nápojů apod. Převážně v letních měsících roste prodej sudových piv a limonád. V nynější době, kdy je jednak v módě zdraví životní styl a jednak se stále více projevují u populace nemoci či intolerance na různé alergeny, Terno poskytuje zákazníkům velmi bohatou nabídku bezlepkových, bezlaktózových, Dia, Bio, a Racio výrobků se sníženým obsahem tuku a zdravých výrobků. Krédem celé Jednoty je prodej potravin od místních výrobců, tudíž i v supermarketu Terno Bechyně lze nalézt velké množství těchto výrobků.

Mimo nabízené výrobky supermarket Terno Bechyně poskytuje také spoustu služeb pro zákazníky. Například se jedná zapůjčení výčepního zařízení; dárkovou službu, kde lze na objednávku zákazníkům naaranžovat dárkový koš; PPL Parcel shop; Cashback; poskytnutí dárkové karty v hodnotě od 100 Kč do 1 000 Kč; dobíjení kreditů mobilních telefonů všech mobilních operátorů; služba platba složenek, úhrada faktur a vklad hotovosti a v neposlední řadě supermarket Terno přijímá pro platbu všechny typy stravenek.

Supermarket Terno Bechyně byl oceněn mnoha certifikáty, jedná se například o ocenění prodejna 21. století Q 21, v této kategorii získal supermarket hned dva certifikáty, z něhož je jeden zlatý. Dále byl supermarketu udělen certifikát, který propůjčuje užívat značku Tradiční český obchod.

Tabulka 4.1: Finanční přehled Terno Bechyně (Benediktová; 2021)

FINANČNÍ PŘEHLED	
Obrat za rok 2020	75 579 000 Kč
Průměrná tržba ve středu	215 000 Kč
Průměrná tržba v pátek	300 000 Kč

Tato tabulka znázorňuje finanční situaci supermarketu Terno Bechyně, obrat za rok 2020 a průměrné tržby ve středu a v pátek. Středa je označována za střed týdne a počty zákazníků, nákupů i tržeb bývají ve střední míře. Kdežto v pátek bývají tyto hodnoty zdaleka vyšší.

5. Analýza činností řízení lidských zdrojů v supermarketu Terno Bechyně

V této kapitole se zabývám jednotlivými prvky týkající se řízení lidských zdrojů na půdě supermarketu Terno Bechyně. Jednota, s. d. České Budějovice, která je správcem tohoto supermarketu a má vytvořené personální oddělení, kde vznikají prvotní myšlenky a děje o pracovních místech a samotných zaměstnancích, ale konkrétní jednání a operace týkající se zaměstnanců se odehrávají přímo na pobočce u manažera prodejny.

5.1. Vytváření a analýza pracovního místa

V supermarketu Terno Bechyně je zaměstnáno celkem 16 kmenových zaměstnanců. Kmenoví zaměstnanci jsou ti pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Dále jsou zde zaměstnány pracovníci se zkrácenou pracovní dobou (skupina brigádníků č. 1) a také pro tento supermarket pracují lidé, kteří mají s Jednotou, s. d. uzavřenou dohodu o provedení práce (skupina brigádníků č. 2). Počet všech brigádníků je velmi variabilní a mění se s ohledem na sezónu (letní prázdniny, Vánoce). Variabilní je i jejich přítomnost na pracovišti, jedná se o výpomoc, pokud vznikne potřeba.

Tento supermarket je zajištěn dvěma směňami, ranní a odpolední směnou, s týdenním trváním. Ranní směna začíná v 5:30 hodin a končí v 14:00 hod. a zaměstnanci, kteří vykonávají tento týden tuto směnu, mají o víkendu volno. Odpolední směna začíná v 13:00 hod. a končí ve 20:15 hod. Zaměstnanci této směny mají pracovní víkend a jeden den v týdnu volno. Přesněji je pro každého zaměstnance vypracován pracovní režim, kde je přesně určeno, kdy má zaměstnanec volno a kdy jde do práce, podle tohoto režimu je vyplácena zaměstnanci mzda.

Mezi hlavní zaměstnance supermarketu Bechyně řadíme:

- Manažerka prodejny – vedoucí supermarketu, zodpovídá za veškerý chod prodejny, jedná se zaměstnanci o administrativních a personálních záležitostech, komunikuje s pracovníky z centrály Jednoty, reprezentuje prodejnu na teambuildinzích a poradách, vyjednává s dodavateli a obchodními partery, vytváří objednávky zboží a dělá jiné činnosti související s chodem prodejny. Jedná se o první linii managementu na této prodejně.
- Zástupce manažera 1 – neboli zástupce vedoucí, tato prodejna má dvě zástupkyně, přičemž první zástupkyně plně nahrazuje nepřítomnost manažerky prodejny. To je hlavní rozdíl mezi zástupkyní 1 a zástupkyní 2, jinak je jejich náplň práce stejná. Jedná se o vedení pracovního kolektivu, zadávání pracovních úkolů a operací zaměstnancům, o kontrolu provedené práce zaměstnanci, o komunikaci s dodavateli, přebírání

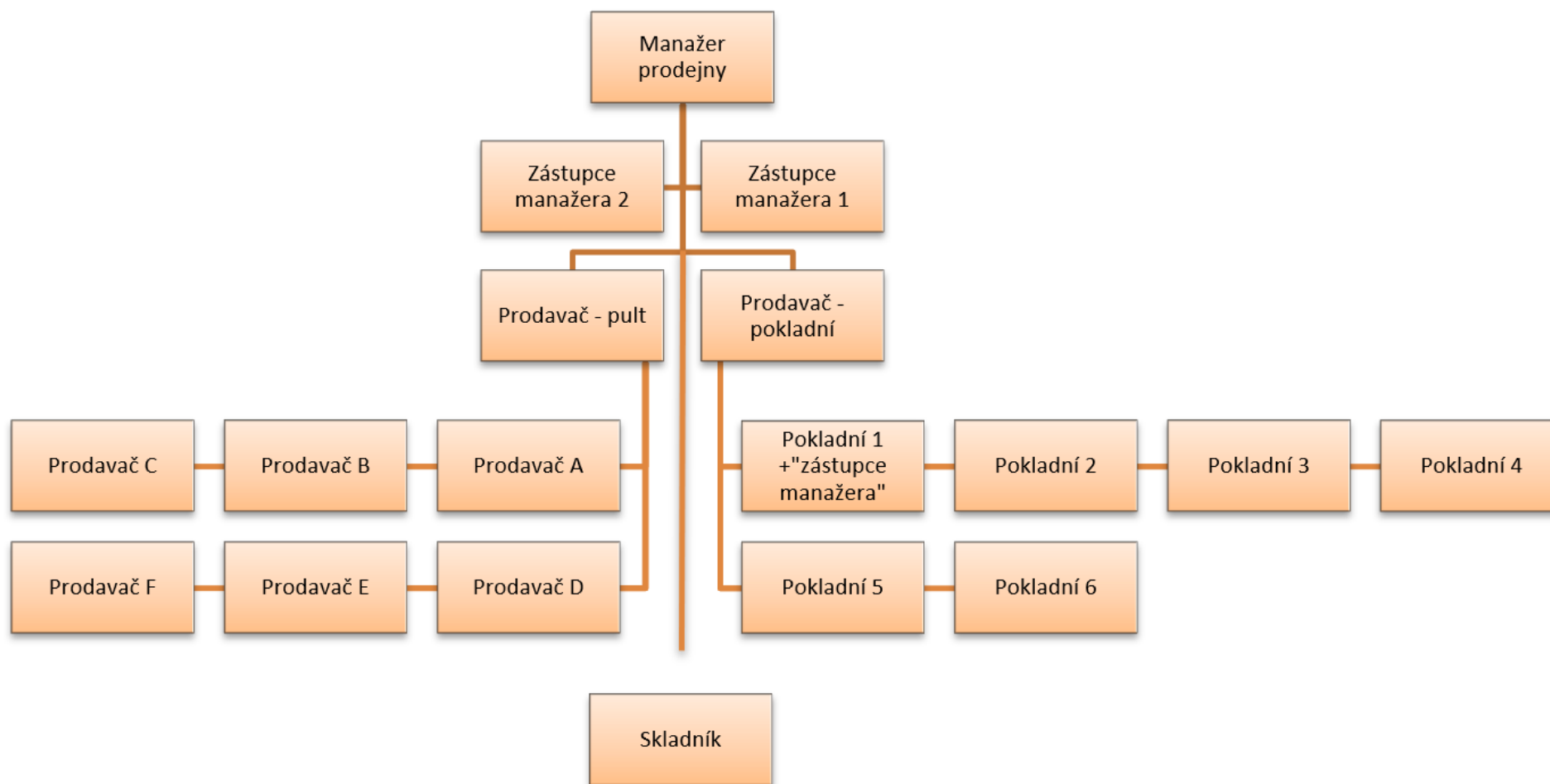
a kontrolu zboží od dodavatelů o administrativu spojenou s příjmem a výdejem zboží, o zabezpečování chodu supermarketu a další sled činností, které souvisejí s fungováním prodejny. Každá zástupkyně má na starost jednu směnu buď, ranní nebo odpolední.

- Zástupce manažera 2 – tato zástupkyně vykonává stejné činnosti jako zástupkyně 1 jen s rozdílem, že plně nezastupuje manažerku prodejny. Tyto zástupkyně 1 a 2 se řadí hierarchicky na střední úroveň managementu.
- Pokladní/zástupce manažera – neboli „malý zástup“ – tato pozice je velmi specifická a to z toho důvodu, že se jedná o pokladní, která při potřebě zastoupí zástupkyni manažerky. Tato potřeba vzniká dva pracovní dny v lichém týdnu a dva víkendové dny v sudém týdnu, kdy má volno buď jedna, nebo obě zástupkyně. Tato potřeba také vzniká při mimořádných událostech, jako je například nemoc, či dovolená. Ve slangu zaměstnanců prodejny se tomuto pracovnímu místu říká „malý zástup“.
- Pokladní – zde jsou zařazeny zaměstnanci, kteří jsou schopni ovládat pokladnu a manipulaci s penězi. Také zajišťují běžný chod supermarketu. Na této pozici se nacházejí celkem 6 zaměstnanců. Na první směně pracují 4 pokladní, přičemž jedna pokladní představuje „malý zástup“, o kterém jsem se zmínila výš. Na druhé směně se nachází 2 pokladní a často bývají doplňovány brigádníky.
- Prodavač – pult, pracovní náplň těchto zaměstnanců je zaměřena převážně na obsluhu pultu (uzeniny, maso, lahůdky, zákusky) a veškerého provozu okolo. Tato pozice je obsazena dohromady 6 zaměstnanci, kde 3 zaměstnanci pracují na jedné směně a 3 na druhé.
- Skladník – hlavním úkolem skladníka je zajištění chodu nápojové haly. Tedy příjem nápojového zboží, zejména lahvového a sudového piva a kontrola tohoto zboží na prodejně, zda se nevyskytuje potřeba daný druh objednat či doplnit. Dále se stará o příjem, výdej a skladování vratných obalů. Na této pozici se nachází 1 zaměstnanec.

Tato pracovní místa byla vytvořena již při vzniku supermarketu Terno, došlo pouze k úpravě pozice „malého zástupu“ a změně pracovním úvazkům, ale k vytvoření nového pracovního místa nedošlo už řadu let. Změna pracovních úvazků vycházela z výsledků personálního auditu, který proběhl v listopadu roku 2018. Tento audit byl prováděn na základě domněnky, zda se na půdě této prodejny nevyskytuje příliš pracovních pozic. Výsledek byl překvapivý a vyjádřil nedostatek pěti pracovních pozic. Tato skutečnost byla vyřešena v květnu roku 2019, kdy byl navýšen zaměstnancům pracovní úvazek ze sedmi hodin na osm. Tím vzniklo, že zaměstnanci na ranní směně pracují o hodinu déle a tuto hodinu jsou na pracovišti všichni zaměstnanci. Během této hodiny se překvapivě zvládne udělat veliké množství práce.

K změnám v počtech zaměstnanců zde sice nedochází, ale dochází k častým změnám pracovníků, nejčastějším důvodem je odchod zaměstnankyně na rodičovskou dovolenou. Poté je velmi složité nalézt stabilního zaměstnance. Než se takový zaměstnanec najde, který vydrží pracovat v supermarketu alespoň jeden rok, vystřídají se na jednom pracovním místě i tři pracovníci. Tato fluktuace je způsobena převážně milnými domněnkami o pracovním místě, neboť práce v supermarketu obnáší značné fyzické a psychické schopnosti. V posledním případě, kdy se hledal nový zaměstnanec, byl úspěch dosažen přibližně po půl roce. Tedy až třetí zaměstnanec akceptoval pracovní místo. V předchozích neúspěšných pokusech o nového zaměstnance se jednalo převážně o mladé ženy, které měly jiné představy o zaměstnání nebo se jim naskytla výhodnější pracovní nabídka. Během roku 2020 nastoupilo 5 nových zaměstnanců, nicméně v nynější době je situace stabilní.

Zde je vyobrazena organizační struktura supermarketu Terno Bechyně, kde lze porozumět jednotlivým vztahům mezi nadřízeným a porízeným.



Obrázek 5.3: Organizační struktura supermarketu Terno Bechyně (Vlastní zpracování; 2021)

5.2. Personální plánování

Plánování řízení lidských zdrojů se provádí v důsledku zabezpečení správného počtu pracovníků a sestavení vhodné struktury zaměstnanců. Tato činnost se prolíná mezi dvěma liniemi. Zabývá se jím jednak personální oddělení sídlící na centrále Jednoty, s. d. v Českých Budějovicích a jednak se plánování provádí přímo na pobočce supermarketu.

Personální oddělení má již historicky vytvořený plán, který se týká počtů zaměstnanců. Tento plán se odvíjí od čtverečních metrů prodejny a obratu prodejny, tedy k změnám v počtech zaměstnanců již dlouhá léta nedošlo. Plánují se pouze aktuální situaci, kdy dojde k nějaké krizové situaci, kde je potřeba například nahradit nemocného zaměstnance či posílit pracovní tým z důvodů zvyšující se návštěvnosti zákazníků. Tyto akutní situace se obvykle řeší za pomoci příležitostných zaměstnanců – brigádníků. Za jakýsi personální plán lze považovat kolektivní smlouvu, která je tvořena také zde na tomto oddělení. (Soukupová; 2021)

Personální plánování, které se děje přímo na pobočce provádí zástupkyně spolu s manažerkou prodejny. Na této linii managementu je řešeno krátkodobé plánování, jehož cílem je zajistit efektivní chod prodejny. Toto plánování se provádí standardně v týdenním intervalu, kde je sestaven rozpis neboli plán směn. V tomto plánu je jasně definováno, kdo a kdy jde do práce. Jak jsem se již zmiňovala výše, zaměstnanci mají stanovený den volna při odpolední směně, ke které náleží pracovní víkend. Tyto skutečnosti má každý zaměstnanec přesně určené ve svém pracovním režimu, který obdržel při nástupu do zaměstnání. Proto je nutné vytvářet individuální plán na každý týden. Samozřejmostí jsou náhlé situace, kdy pracovník onemocní nebo i plánované situace, kdy má pracovník dovolenou, i proto je nezbytné sestavovat plán směn. Další personální plány na této úrovni managementu řeší manažerka prodejny, jedná se například o plány týkající se dovolených.

Personální plánování nelze chápat jako samostatnou jednotku, ale musí být v souladu s plány celého podniku, tedy velmi úzce souvisí s dalšími činnostmi řízení lidských zdrojů, hlavně vzdělávání, odměňování a hodnocení pracovníků.

Mohl by se sem řadit také krizový management, týkající se personalistiky, neboť právě v tomto roce 2021 začátkem měsíce března postihlo 7 zaměstnanců supermarketu Terno Bechyně koronavirové onemocnění. Z celkového počtu 16 zaměstnanců je to relativně vysoký počet, přičemž se jednalo o všechny zaměstnance vedení. Tato situace velmi prodejnu zasáhla a bylo nutné ji nepřetržitě řešit. Ředitelem skupiny supermarketů byli povoláni zaměstnanci ze supermarketů Terno Třeboň, Týn nad Vltavou a z Trefy Dolní Bukovsko.

5.3. Získávání pracovníků

Pokud nastane situace, kdy se uvolní pracovní místo, nastane tedy potřeba získat nového zaměstnance. Nejdříve se manažerka prodejny zamyslí nad tím, zda volné pracovní místo nenahradí nějakým stávajícím zaměstnancem. Jednalo by se o obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Touto operací, se pouze změní rozmístění pracovníků, ale potřeba příjmu nového zaměstnance stále trvá. V této situaci, manažerka supermarketu kontaktuje personalistu na personálním oddělení centrály Jednoty a ten zahájí vyhledávací činnost. Vytvoří inzerát o pracovním místě, který vyvěsí na různé pracovní portály např. Jobs.cz, na webové stránky Jednoty, s. d. do složky kariéra a také se inzerát zobrazuje v Bechyňském zpravodaji. Příležitostně bývají inzeráty vytištěny a jsou k dispozici na informačním stolku v prodejně a také vyvěšeny při vstupu do prodejny.

Inzerát obsahuje následující data:

- Určitá specifikace pracovní pozice např.: Prodavač/ka – pokladní
- Požadované schopnosti: vztah k zákazníkům, příjemné a milé vystupování, praxe v prodeji potravin výhodou
- Co nabízí podnik: zde jsou vypsány konkrétní benefity vyplývající z dané pozice, o jaký pracovní poměr se jedná (hlavní pracovní poměr, brigáda), příplatky za práci o víkendy a o svátcích atd.
- Kontakt na personalistu a kam se má zasílat životopis nebo zda existuje webový formulář
- Informace o pozici: typ úvazku; typ smluvního vztahu; benefity; požadované vzdělání; zadavatel; místo pracoviště

Na inzerátu bývá vyobrazena i mapa místa pracoviště, zejména jedná-li se o inzerát webový.

5.4. Výběr pracovníků

Výběr potenciálních zaměstnanců provádí manažerka prodejny. Personalista z personálního oddělení centrály průběžně preposílá nabídky uchazečů o pracovní místo manažerce supermarketu. Po obdržení všech životopisů, dotazníků a jiných dokumentů, kterými se uchazeč prezentuje, zahájí manažerka prodejny analyzování informací. Důraz analýzy klade zejména na praxi v oboru, předchozí zaměstnání, na dosažené studium a kde bylo studium vykonáno. Pro manažerku je také velmi důležité, jak často daný uchazeč mění práci, jak dlouho pracoval na jednom pracovním místě a věk uchazeče. Rovněž je velmi důležité pro výběr nového zaměstnance jeho doporučení, buď od jeho minulého zaměstnavatele, nebo od zaměstnance podniku. Po této rozsáhlé analýze, vyzve manažerka vybrané na osobní pohovor,

který se koná v kanceláři prodejny. Vede s nimi rozhovor, kde se táže na okolnosti uváděné v životopisu. Tento rozhovor slouží k objasnění či doplnění jistých skutečností. Osobnímu pohovoru klade manažerka supermarketu veliký důraz, neboť je pro ni velice podstatný osobní kontakt a první dojem. Tyto aspekty stačí k rozhodnutí o přijetí či nepřijetí daného uchazeče. Různé testy, assessment centra či jiné výběrové metody tato prodejna neprovádí.

5.5. Přijímání a orientace pracovníků

Když dojde k výběru uchazeče, musí být o tomto faktu informován a až po jeho souhlasu, lze hovořit o jeho příjmu. S tím souvisejí i následující administrativní činnosti. Hlavním aktem, který souvisí s příjmem nového zaměstnance, je vypracování pracovní smlouvy. Pracovní smlouvu nevypracovává manažerka prodejny, ale ta získá všechny podklady pro její zpracování a spolu s dotazníkem, určeným pro nové zaměstnance jsou tyto dokumenty odeslány na personální oddělení centrály v Českých Budějovicích. Na personálním spolu s účetním oddělením je vypracovaná smlouva, která je připravena k podpisu zaměstnance a je zpět odeslaná na prodejnu do Bechyně. Mezi touto dobou, kdy se pracovní smlouva zpracovává, musí nový zaměstnanec podstoupit lékařskou prohlídku, teprve pokud je lékařská prohlídka v pořádku, může dojít k podepsání pracovní smlouvy. V tomto okamžiku je zaměstnanec evidován v personální evidenci, s kterou souvisejí další administrativní činnosti např.: zajistit zaměstnanci zdravotní a sociální pojištění, list evidence důchodového zabezpečení, mzdový list atd.

Při přijímání nového zaměstnance je nezbytné, aby zaměstnanec byl proškolen. Povinná školení se týká: bezpečnosti a ochrany zdraví při práci; požární ochrany; chemických látek a hygienického minima.

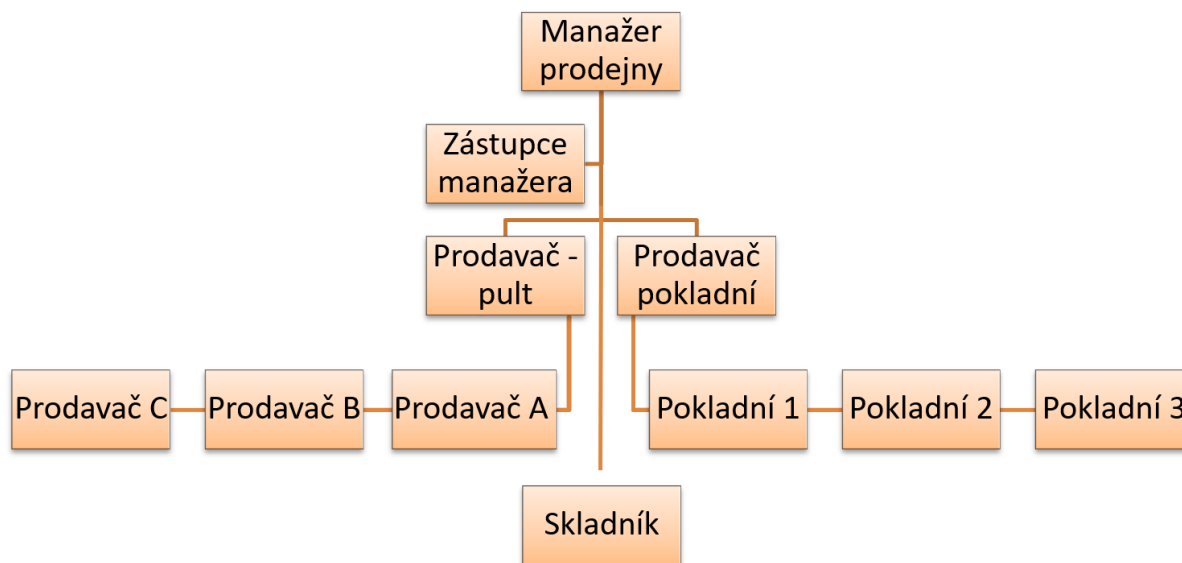
První den nástupu nového pracovníka se ho ujme jeho přímý nadřízený, kterým je zástupkyně manažerky. Ta ho seznámí s pracovním místem, vysvětlí celkový chod směny a zodpoví případné dotazy, přidělí mu skříňku na šatně, pracovní oděv a je seznámen se svými kolegy. Nový pracovník se většinou připojí k určitému zaměstnanci, který mu vysvětluje jednotlivé úkoly.

Orientace pracovníků se zaměřuje na adaptační a vzdělávací aktivity v podniku. Rozděluje se na formální a neformální orientaci. Formální zajišťuje podnik a jedná se o vstupní školení a historii a celkovém přehledu organizace. Neformální orientace představuje proces, kdy nového zaměstnance informují a provázejí podnikem jeho spolupracovníci. Druhý typ orientace bych řekla, že je konkrétně v této situaci efektivnější a rychlejší a nový pracovník se lépe zařadí do pracovního kolektivu.

5.6. Rozmíst'ování pracovníků

Zde se střetávají dvě strany, strana pracovního místa a strana zaměstnance. Cílem je vytvoření souladu mezi těmito dvěma stranami.

Jak již jsem zmiňovala výš, zaměstnanci tohoto supermarketu jsou rozděleny do dvou směn, ranní a odpolední směny. Pokud se jedná o všední den, jsou na každé směně tři pokladní a tři prodavači za pultem, tuto směnu vždy vede zástupce manažera. Pokud se jedná o ranní směnu, tak tu doplňuje ještě manažerka prodejny a skladník.



Obrázek 5.4: Organizační struktura ranní směny Terno Bechyně (Vlastní zpracování; 2021)

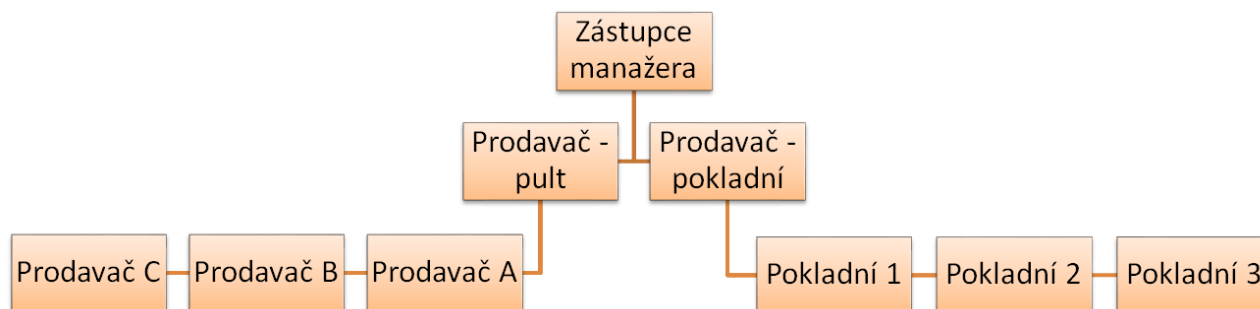
Takto jsou rozmístěni pracovníci při ranní směně. Strana pokladních se stará zejména o pokladny a zajišťují celkové fungování prodejny. Pokladní 1 představuje pracovníka, který obsluhuje hlavní pokladnu, je to jeho hlavní náplň práce. Pokladní 2 obsluhuje druhou pokladnu, která je v chodu pouze při zvýšení množství zákazníků nebo na vyžádání hlavní pokladní, dále se stará především o úsek pečiva. Pokladní 3 obsluhuje třetí pokladnu, ale pouze ve značném zvýšení množství zákazníků (pátek, Vánoce) a zajišťuje úsek zeleniny.

Na straně prodavačů za pultem jsou funkce rozděleny takto: prodavač 1 zajišťuje objednávky sortimentu pultu a ve volných chvílích obsluhuje zákazníky; prodavač 2 má na starost hlavně obsluhu zákazníků a doplňování pultu patřičným sortimentem; prodavač 3 obstarává mléčný a sýrařský sortiment (lednice a chladírny).

Skladník se stará o správný chod nápojového centra, přijímá nápojový sortiment od dodavatelů, přijímá vratné obaly, které následně připravuje k vrácení daným dodavatelům.

Vedoucí směny dohlíží na správný chod prodejny, zadává úkoly pracovníkům, kontroluje jejich splnění, komunikuje se zákazníky a dodavateli, vede administrativní agendu o provozních činnostech, kontroluje přijaté zboží a vykonává mnoho dalších činností.

Obdobným způsobem funguje odpolední směna, kde jsou pouze nepatrně odlišné činnosti související s úklidem a uzavřením prodejny.



Obrázek 5.5: Organizační struktura odpolední směny Terno Bechyně (Vlastní zpracování; 2021)

Zde je zobrazena standardní organizační struktura odpolední směny. Jak jsem již zmiňovala v oddílu analýza pracovního místa, tak pracovníkům odpolední směny připadá pracovní víkend a ze zákona musí mít v týdnu jeden den volný. Vzniklé volné místo se nahrazuje brigádníky a volné místo po zástupkyni se nahrazuje „malým zástupem“.

Toto rozdělení funguje již řadu let, co supermarket Terno existuje.

5.7. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se obecně rozděluje na formální, které bývá většinou naplánované, systematické a jeho výsledky jsou v písemné formě archivovány. Neformální hodnocení je průběžné, prováděné nadřízeným. Toto hodnocení může být zkresleno náladou a pocitem hodnotitele.

Zaměstnanci supermarketu Terno Bechyně jsou hodnoceni pouze druhým typem hodnocení, tedy neformální podobou. Jsou hodnoceni převážně přímým nadřízeným a tím je zástupce manažera. Každý nadřízený provádí hodnocení jiným způsobem. Jeden zástupce hodnotí odvedený pracovní úkol, druhý hodnotí celkovou odvedenou práci za den. Tato činnost je velmi subjektivní a hodnotitelé nemají vytvořený určitý plán hodnocení, hodnotí podle situace a emocí. Pracovníci dostávají každý den úkoly, jedná se jak o úkoly nové, tak o úkoly běžné, ale mimo tyto variabilní úkoly mají také fixní povinnosti. Každý zaměstnanec má na starost určitý úsek prodejny, o který by se měl starat a zodpovídá za jeho správný chod. Tudíž hodnotitelé provádí hodnocení jak příležitostně, tak systematické. Jak jsem již zmiňovala, hodnocení provádějí zástupkyně, které předávají výsledky práce manažerce prodejny. Od výsledků hodnocení se odvíjí odměňování pracovníků. Zástupkyně jsou hodnoceny manažerkou prodejny, tedy také přímým nadřízeným.

Zaměstnanci supermarketu Terno jsou z neformální stránky hodnoceni také zákazníky. Na informačním stolku prodejny je umístěna kniha stížností a přání, kam zákazníci zapisují své

připomínky. Podle mého průzkumu se jedná převážně o pozitivní poznámky a pochvaly. Mimo tuto knihu zákazníci hodnotí zaměstnance také přímým sdělením manažerce či zástupkyni, v tomto případě se většinou jedná o poznámku negativní, která musí být prošetřena a popřípadě provedena náprava. Stejně tak zákazníci kontaktují také pana ředitele supermarketů skupiny Terno nebo dokonce pana generálního ředitele, zde se ale většinou jedná o poznámky k celému chodu prodejny nebo konkrétního problému, který se netýká určitého zaměstnance. Nejedná se pouze o negativní poznámky, ale bohužel zásadou v dnešní době je, že zákazník se na vedení obrací převážně se stížnostmi než s pochvalou.

5.8. Vzdělávání pracovníků

Tato prodejna při výběru nových zaměstnanců, nepožaduje po uchazečích určité vzdělání, které souvisí s prodejem potravin. Samozřejmě pokud toto vzdělání uchazeč vlastní jedná se o výhodu, ale není to podmínkou. Někdy si manažer vybere pracovníka, který toto vzdělání nemá i přesto, že ostatní uchazeči jej měli, neboť zaujal jinými důležitějšími vlastnostmi, vzdělání související s prodejem potravin lze doplnit. Cílem Jednoty, s. d. je, aby její zaměstnanci byli na velmi dobré odborné úrovni, aby plnili pracovní úkoly ve vysoké míře kvality a byli schopni se vzdělávat, učit se novým věcem, a tak držet krok s moderními technologiemi a vývojem v technice. Proto podnik zajišťuje pro své zaměstnance potřebná školení a vzdělávání. Toto je v rámci dosahování cílů organizace.

Vzdělávání pracovníků se teoreticky dělí na metodu „on the job“ – na pracovišti a metodu „off the job“ – metoda vzdělávání mimo pracoviště. Jednota, s. d. využívá obou těchto metod. Evidentně se více využívá metoda „on the job“, protože se jedná o konkrétní pracovní úkoly a pozice, které jsou specifické pro daný supermarket, a neexistuje jedna teorie podle, které by se mohli řídit všichni prodavači a pokladní. Ve většině případů probíhá tak, že se nového zaměstnance ujme stálý pracovník (asistent), který nového pracovníka učí pracovními postupům. Do této metody lze zařadit též pracovní porady, které neprobíhají pravidelně, ale podle potřeby. Nicméně před začátkem pracovní směny jsou nadřízeným rozdány úkoly a pracovníci jsou informováni o aktuální situaci na pracovišti. Naproti tomu metoda „of the job“ má ale také své opodstatnění. Jedná se například o nějaké doplňkové služby, či zkvalitnění nebo zefektivnění dosažených schopností.

Zaměstnanecká školení

- Terno Bechyně požaduje po svých zaměstnancích povinná školení, která souvisejí s bezpečností zaměstnanců, zákazníků a samotné prodejny. Jedná se například o:

školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP); školení o požární ochraně (PO) a školení o nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky (NCHLP).

- Zaměstnanci jsou též proškolení o tom, jak mají nakládat s osobními údaji.
- Dále se jedná o vstupní školení, kde se nový pracovník dozví informace o družstvu, jeho historii, vize, poslání a cíle podniku.
- Následuje školení prodeje léčiv, které je určeno pro pokladní, zde se zaměstnanci dozví, jak se mají uchovávat léky, obecné informace o účinných látkách a vitamínech, doporučené dávkování léků nebo doplňků stravy atd. bez tohoto školení nesmí pokladní prodat léky, lze tedy říct, že se jedná o povinné školení.
- Také je zajišťováno školení pro prodavače/ky zelenináře, aby byli schopni danou zeleninu a ovoce vystavit tak, aby vybízela zákazníky k její koupi. Dozví se informace o skladování a uchování zeleniny a ovoce, minimální spotřebu jistých produktů a jiné další zajímavosti z této sekce prodeje.
- Stejně tak je zajištěno školení pro pultové prodavače/ky, kde se opět dozví informace o tom, jak založit pult, jak se skladují uzeniny, lahůdky, zákusky a maso, správné vystavování těchto výrobků a manipulaci s nimi.
- Jednota, s. d. zařizuje také školení pro vybrané zaměstnance nejlépe pro všechny, které je o správné komunikaci se zákazníky. Komunikace se zákazníky není vždy jednoduchá a v tomto školení si zúčastnění předvádějí jisté modelové situace, ke kterým si říkají správné řešení nebo následek jiného řešení. Jsou zde představeny jednotlivé psychologické typy lidí, s návodem na komunikaci s nimi.
- Pro manažery/ky a jejich zástupce je připravováno školení týkající se stresových situací. Opět jsou zde demonstrovány ukázky problémů se správným návodem na jejich řešení nebo je předveden následek řešení jiného než správného.
- Supermarket nabízí zákazníkům službu výroby dárkových košů/balíčků, a pro zajištění vysoké úrovně aranžérské kvality, jsou pořádány školení pro vybrané pracovníky na toto téma. Účastníci školení se zde zabývají tvorbou dekorací, postupy a vychytávkami pro sestavení luxusního balíčku v požadované hodnotě.

5.9. Odměňování pracovníků

Tento typ personální činnosti je jedním z nejatraktivnějších činností lidských zdrojů, především pro zaměstnance. Jedná se o ocenění pracovníka za jeho odvedenou práci, účast nebo čin.

Zpravidla zaměstnanec nejvíce zajímá odměna peněžní, ale pracovníkům supermarketu je poskytováno i spousta odměn nepeněžního charakteru.

Mzda zaměstnance supermarketu Terno Bechyně je sestavena na základně dohodnutého druhu vykonávané práce (funkce) v pracovní smlouvě. Podle funkce je zaměstnanec zařazen do tarifních tříd. Tarifní stupně jsou rozděleni podle odpovídající složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Podle těchto kritérií se stanoví mzdový tarif, podle tarifního stupně té práce (funkce), která je zaměstnancem vykonávána po převážnou část pracovní doby. Takto jsou odměňováni stálí zaměstnanci. Příležitostní zaměstnanci (brigádníci) jsou odměňováni na základně dohodnuté individuální mzdy. Nejčastěji se jedná o hodinovou časovou mzdu. Kde si sám manažer prodejny určí sazbu za odvedenou hodinu. Podle kolektivní smlouvy nesmí být mzda zaměstnance nižší než souhrn zaručené mzdy za odpracovanou dobu v odpovídající tarifní třídě, do které je zaměstnanec zařazen a také se mzda odvíjí od povinných příplatků, sjednaných v kolektivní smlouvě a propočtených podle odpracované doby. Konkrétní výši mzdy má každý zaměstnanec uveden v mzdovém výměru, který obdržel při podepisování pracovní smlouvy, pokud nedošlo k jeho změně během působení pracovníka v podniku. O zařazení do příslušné tarifní třídy rozhoduje praxe, seniorita a svěřené úkoly. Přihlíženo je též na lokalitu pracoviště, velikost prodejny, počtu podřízených atd. Rozhodnutí o zařazení do tarifní třídy provede vedoucí zaměstnanec spolu s personalistou.

Mzdová forma odměňování zaměstnanců Terno Bechyně je měsíční časová, k této mzdě mohou zaměstnanci obdržet osobní příplatek, prémie nebo odměny, které jsou uvedeny v kolektivní smlouvě.

Odměny, příplatky, prémie

- Odměny při pracovních a životních jubileích – toto se týká zaměstnanců, kteří dovrší 60 let věku nebo zaměstnanců, kteří skončí pracovní poměr, neboť odcházejí do starobního nebo plného invalidního důchodu. Těmto pracovníkům náleží tyto odměny:

Tabulka 5.2: Odměny při pracovních a životních jubileích (Kolektivní smlouva; 2020/2021)

	PŮSOBENÍ V PODNIKU (nepřetržitě)		VÝŠE ODMĚNY
1	nad 2 roky	do 3 let	1 000 Kč
2	nad 3 roky	do 6 let	3 000 Kč
3	nad 6 let	do 10 let	5 000 Kč
4	nad 10 let	do 15 let	6 000 Kč
5	nad 15 let	do 20 let	7 000 Kč
6	nad 20 let	do 25 let	8 000 Kč
7	nad 25 let		10 000 Kč

-
- Příplatek za práci přesčas – zaměstnanci přísluší tento příplatek za každou vykonanou hodinu práce přesčas. Příplatky se rozdělují procentuálně a záleží, kdy byla práce přesčas odpracována. 25 % průměrného výdělku, náleží pracovníkovi v běžný pracovní den. 50 % průměrného výdělku náleží pracovníkovi, pokud daný přesčas odpracoval při noční práci, ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu nebo ve svátek. 100 % průměrného výdělku náleží pracovníkům, kteří se účastní inventury, která probíhá ve dnech pracovního klidu nebo v noci.
 - Příplatek za práci ve svátek – pokud zaměstnanci vykonávají práci v den státního svátku, přísluší jim 100% příplatek průměrného výdělku.
 - Příplatek za práci v noci – zaměstnanci přísluší za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 15 % průměrného výdělku.
 - Příplatek za práci v sobotu a v neděli – zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu v sobotu a v neděli.
 - Osobní příplatek – tento příspěvek je zaměstnanci poskytován na základně zhodnocení pracovních výsledků a plnění daných standardů, úkolů a podmínek. Jedná se zejména o kvalitu výsledků práce, hospodaření bez mank a škod, plnění povinností týkající se podmínek bezpečnosti práce a hygieny, správnou komunikaci se zákazníky, vhodné vystupování atd. Pokud zaměstnanec pochybil velmi závažným způsobem, který vedl k nepříznivému výsledku či vývoji podniku, může se toto pochybení promítnout ve výsledku tohoto příspěvku. Nejedná se o nárokovou složku mzdy a o výši tohoto příspěvku rozhoduje manažerka prodejny, ve výjimečných případech může o tomto příspěvku rozhodnout generální ředitel. Osobní příspěvek je vyplácen měsíčně a vyplácí se pouze za odpracovanou dobu. Jedná se o odměňování úkolovou mzdou.
 - Prémie – jsou vypláceny, pouze pokud to dovolí hospodářská situace družstva a prémie nejsou nárokovou složkou mzdy.
 - Cílové prémie a mimořádné odměny – cílová prémie může být vyhlášena ředitelem družstva za splnění konkrétního úkolu za stanovených podmínek. Mimořádná odměna je přiznána zaměstnanci, tehdy, když zaměstnanec vykazuje plnění mimořádných úkolů nebo vykazuje výjimečné pracovní výsledky. O tom rozhoduje ředitel družstva nebo jím pověřený vedoucí zaměstnanec. (Soukupová; 2020)

5.10. Pracovní vztahy

Zde se jedná o podstatnou část řízení lidských zdrojů, neboť správné a dobré vztahy na pracovišti, vždy přispívají k lepším výsledkům celého podniku. Vztahy zaměstnanců supermarketu Terno Bechyně lze rozdělit do několika úrovní.

Na první úroveň řadím vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tyto vztahy jsou upravovány podle formálních dokumentů, mezi které řadíme: zákoník práce, kolektivní smlouvu a pracovní smlouvy. Zaměstnanci se zaměstnavatelem, mluvíme-li o generálním řediteli, udržují vztah pouze na dálku skrz tyto zmiňované dokumenty. Veškeré poznámky či jiné aspekty, jsou od generálního ředitele přijímány buď po jiných pověřených lidech například po řediteli supermarketů Terno, nebo elektronicky.

Druhou úroveň pracovních vztahů supermarketu Terno Bechyně, lze rozdělit na vztahy mezi pracovníky na nízké úrovni managementu (prodavači, skladník) s pracovníky střední úrovní managementu (zástupkyně manažerky). Zde se jedná o individuální vztahy, každý pracovník má jinak vytvořené sympatie ke svému přímému nadřízenému. Dále lze tuto úroveň také rozdělit na vztahy mezi manažerkou prodejny (top management) a prodavači, skladníkem a zástupkyněmi. Manažerka nebo také vedoucí prodejny má velmi kladnou vlastnost, a to empatické vystupování. Vždy se snaží svého podřízeného pochopit a vytvořit tak pro něj přijatelnou situaci. Prosazuje spíše demokratický styl vedení, vyslechne si názory, ale v konečném rozhodnutí má hlavní slovo ona. Se svými zaměstnanci vede převážně kladné vztahy, ale domnívám se, že nějací pracovníci toho mohou využívat v nesprávných chvílích.

Na třetí úroveň pracovních vztahů řadím vztahy mezi samotnými pracovníky. Tyto vztahy jsou velmi rozmanité a nelze je jedním vyjádřením popsat. Patří mezi ně převážně ženy, které v kolektivu vždy nemají míru sympatie k jednotlivým kolegyním vyváženou. V tomto případě bych, ale řekla, že za rozmanité vztahy mezi pracovníky může rozdělení na jednotlivé směny. Neustále se vyskytují problémy a spory mezi těmito stranami. Ale naopak pracovníci jedné směny si mezi sebou rozumí zdárně, stejně tak na druhé směně.

5.11. Péče o zaměstnance

Jednota, s. d. České Budějovice si velmi váží svých zaměstnanců, a to se odráží péčí, která je pracovníkům Jednoty poskytována. Tato sekce je částečně rozebírána ve všech personálních činnostech, protože například i vzdělání nebo školení, která poskytuje zaměstnavatel, hodnocení či odměňování jsou určité formy péče o zaměstnance.

- Pracovní prostředí – v roce 2019 prošla prodejna zásadní rekonstrukcí, kde bylo vytvořeno velmi příjemné prostředí jak pro zákazníky, tak zaměstnance. Prodejna byla

zvětšena a vznikl tak nový sklad, nápojové centrum a nové zázemí pro pracovníky, kterým se myslí šatny, kuchyňky a toalety. Na tento rok 2021 je naplánovaná další drobná rekonstrukce zázemí pro zaměstnance. Zaměstnancům je přidělen potřebný počet pracovního oblečení, které vyhovuje bezpečnostním normám (obuv, trička, vesty, mikiny). Na údržbu oblečení dostávají pracovníci jednou za půl roku prací přípravky. Pracovní pomůcky jsou zaměstnancům přidělovány podle potřeby. Při poruše nebo poškození nějakého stroje či vybavení, je svolána odborná firma na opravu nebo technická údržba Jednoty, s. d.

- Stravování – zaměstnavatel přispívá zaměstnancům 55 % na jídlo pomocí stravenek. Nárok na tyto stravenky má zaměstnanec, jehož směna je delší než 4 hodiny a tento nárok vzniká pouze jednou za den.
- Zvyšování kvalifikace – pokud se zaměstnanec rozhodne pro zvýšení kvalifikace v zájmu zaměstnavatele, může zaměstnavatel zaměstnance podporovat finančně (úhrada školného; v případě vysokoškolského studia příspěvek až 5 000,- Kč na školní pomůcky, materiály nebo ubytování; v případě středoškolského studia příspěvek až 2 500,- Kč na stejné předměty).
- Péče o zdraví – jelikož chce mít zaměstnavatel zdravé zaměstnance a z hlediska hygienických zásad pro práci a manipulaci s potravinami, není v celém prostoru supermarketu umožněno kouření.
- Sociální rozvoj, sport a kultura – zaměstnavatel má zřízen sociální fond, ze kterého jsou finance využívány na přispívání těchto aktivit zaměstnanců. Jednota, s. d. vlastní a provozuje dvě rekreační zařízení, která pronajímá zaměstnancům. Zaměstnanci uhradí pouze částku za provoz chaty. Dále z tohoto fondu může zaměstnavatel přispívat zaměstnancům (i jejím rodinným příslušníkům) na kulturní a sportovní akce, dopravu a vstupenky. Každý zaměstnanec má stanovený určitý limit na čerpání těchto příspěvků.
- Zaměstnanci mají možnost využít slevu na výrobky z Vltavotýnských lahůdek, tato sleva je též poskytována formou sociálního fondu. Toto pracovníci Terna Bechyně využívají převážně kvůli pohoštění pro své kolegy ve svůj narozeninový den.
- Dále je zaměstnanci poskytnut příspěvek za mimořádné pracovní výsledky na zájezdy v tuzemsku i zahraničí. Také je přispíváno na dětské tábory nebo lyžařské výcviky dětí zaměstnanců.
- Dary – lze získat za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele (poskytnutí osobní pomoci, zdolávání požáru a jiných živelných katastrof, záchrana života nebo zdraví zaměstnanců) dar až do výše 5 000,- Kč

Za bezplatné dárcovství krve lze zaměstnanec získat dar:

Tabulka 5.3: Dary za bezplatné dárcovství krve (Kolektivní smlouva; 2020/2021)

POČET ODBĚRŮ	ČÁSTKA
10	1 000 Kč
20	2 500 Kč
30	5 000 Kč
Za každých dalších 10 odběrů	5 000 Kč

- Dovolena navíc – Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům standardně 20 dnů dovolené plus každému zaměstnanci 3 dny dovolené navíc, tudíž mají pracovníci 23 dnů dovolené. (Soukupová; 2020)

Každý rok je pro zaměstnance pořádán večírek, kde se sejdou všichni pracovníci supermarketů Terno, Trefa, Vltavotýnských lahůdek, Distribučního centra a zaměstnanci centrály. Z každé prodejny nebo sektoru Jednoty, s. d. je vyhlášen zaměstnanec roku, který získá čestné uznání a finanční odměnu. Jsou zde zrekapitulovány události za uplynutý rok, odprezentovány finanční situace a jiné zajímavosti. Následuje bohatý raut a zábava za doprovodu živé hudby.

5.12. Personální informační systém

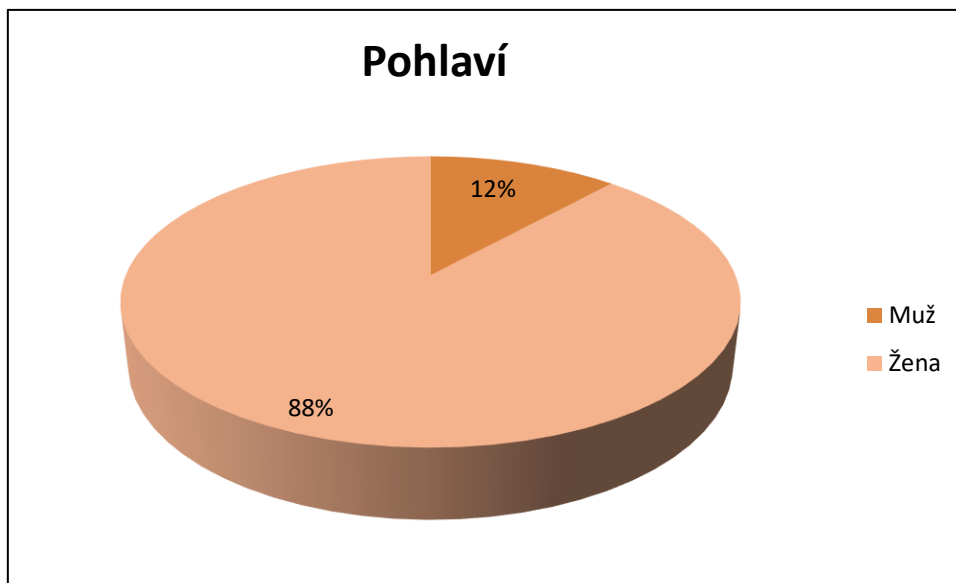
Jednota, s. d. České Budějovice používá personální informační systém Byznys. Pomocí tohoto softwaru je zpracovávána kompletní personální agenda. Jedná se o obrovskou evidenci veškerých informací o zaměstnancích, včetně školení a absolvovaných kurzů. Také tento systém slouží jako zdroj reportu, který udává například míru fluktuace, nemocnost, čerpání dovolené, výši průměrné mzdy a další personální údaje. (Soukupová; 2021)

6. Výsledky dotazníku

Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 16 zaměstnanců. Samotný dotazník je zobrazen v příloze této práce. Následuje vyhodnocení dotazníku, nejprve je položena otázka a následně jsou interpretovány výsledky, které doplňuje graf. Zpočátku jsou kladeny identifikační otázky, které slouží pro lepší přehled o struktuře respondentů.

6.1. Pohlaví

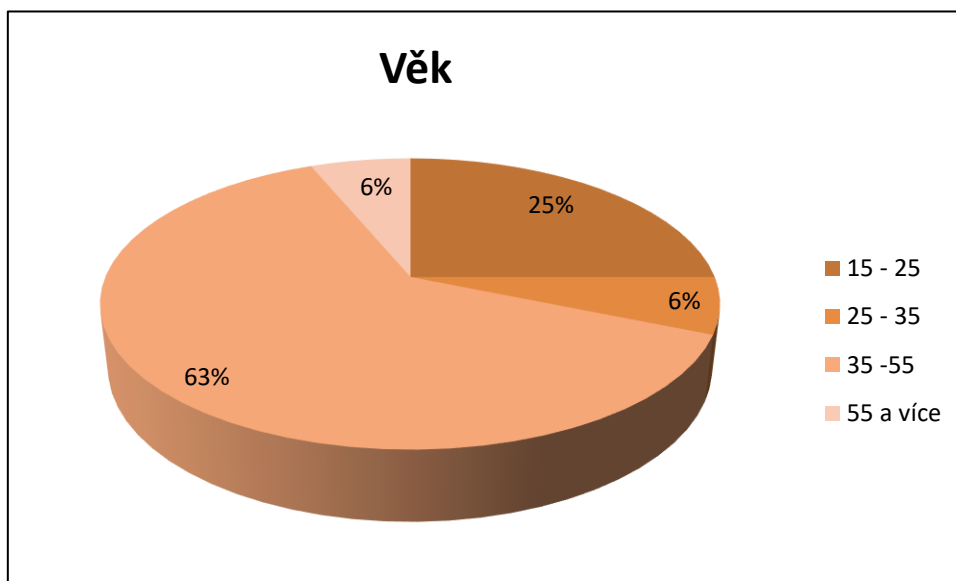
V supermarketu Terno Bechyně pracuje celkem 14 žen a 2 muži, což procentuálně znázorňuje graf níže.



Graf 6.1: Pohlaví (Vlastní zpracování; 2021)

6.2. Věk

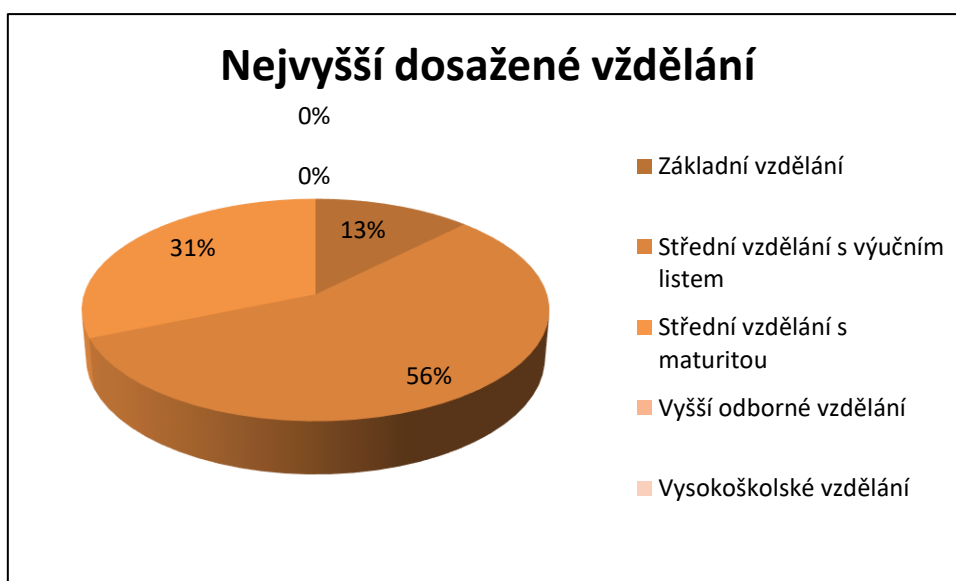
Věkové rozpětí zaměstnanců je velmi rozmanité. V supermarketu pracuje jeden důchodce, poté převážně pracovníci středního věku v rozmezí 35 – 55 let., 25 % jsou zastoupeny pracovníci ve věku 15 – 25 let, kteří výrazně snižují průměrný věk a vkládají tak mladou energii do pracovního týmu.



Graf 6.2: Věk (Vlastní zpracování; 2021)

6.3. Nejvyšší dosažené vzdělání

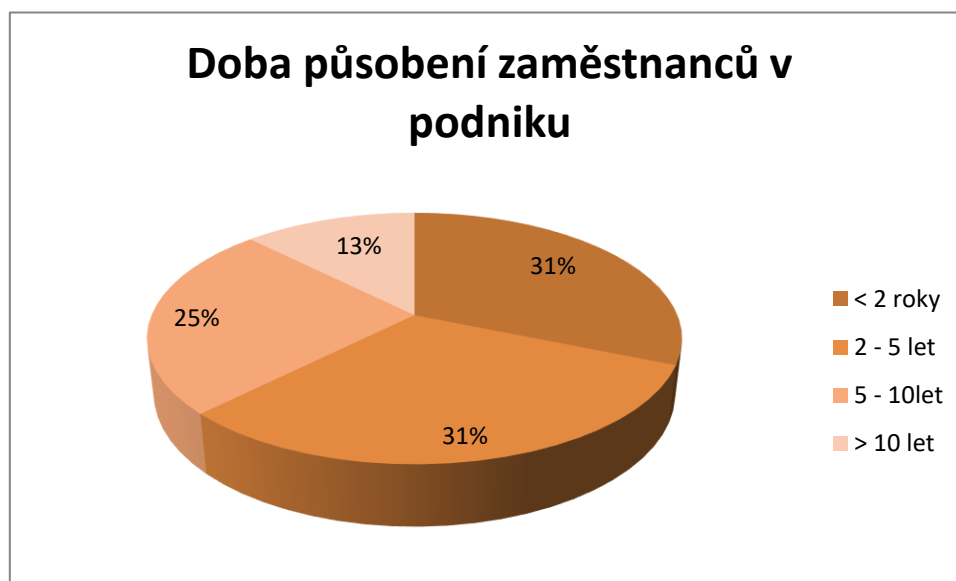
Nejvíce zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání s výučním listem. Jedná se přesně o 56 %, toto vzdělání je odpovídající pro požadované schopnosti a dovednosti pracovních pozic, prodavač, pokladní a skladník. Pracovníci vyšší úrovně managementu dosahují vzdělání středoškolského s maturitou, to představuje 31 % a jedná se o pracovní pozice zástupce manažera a manažer prodejny. 13 % zaměstnanců se rozhodlo své vzdělání ukončit po základní škole. Vyšší a vysokoškolské vzdělání nevlastní žádný zaměstnanec supermarketu Terno Bechyně. Tyto skutečnosti zobrazuje graf č. 3 vyobrazen níž.



Graf 6.3: Nejvyšší dosažení vzdělání (Vlastní zpracování; 2021)

6.4. Doba působení v podniku

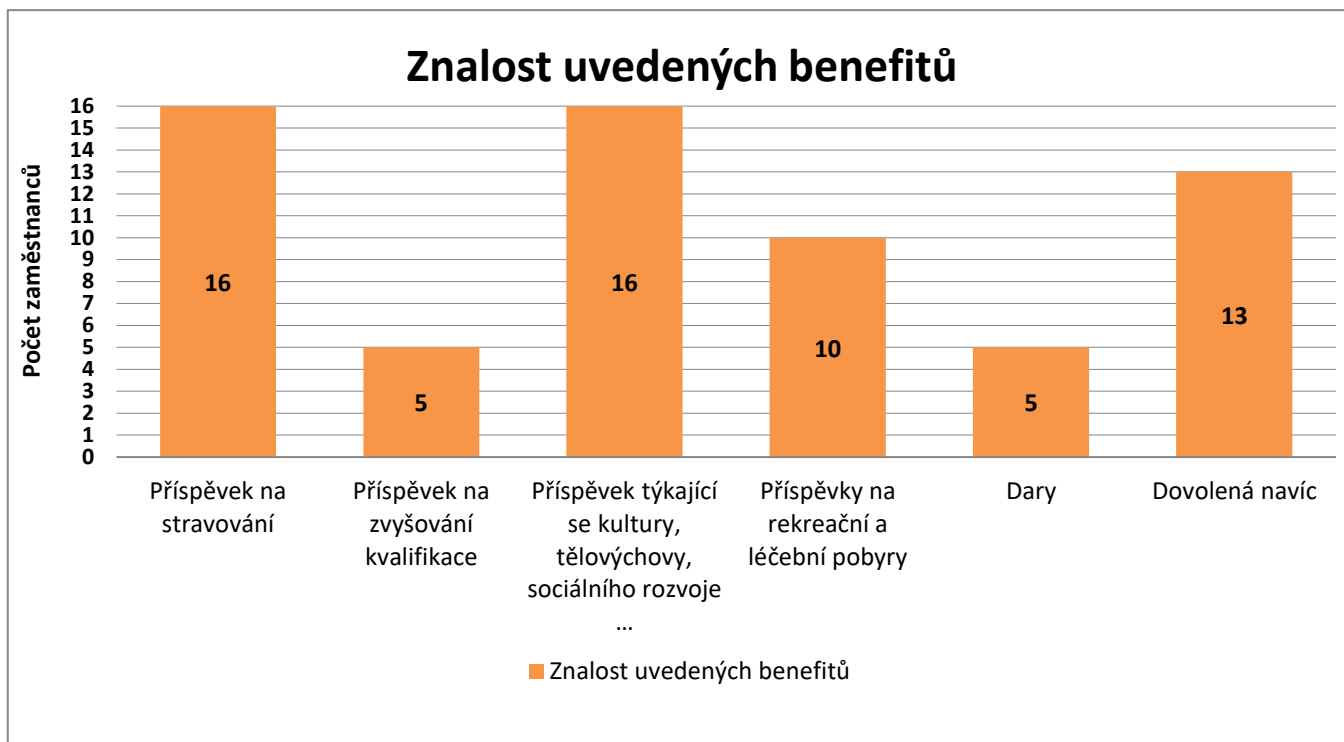
Fluktuace zaměstnanců v tomto supermarketu, není zas tak častá, z výsledků je patrné, že nejvíce zaměstnanců pracuje v prodejně 2 – 5 let a méně než dva roky. Skupina zaměstnanců pracujících méně, než dva roky je zkreslena skutečností, že se jedná o náhradu zaměstnankyň, které odešly na rodičovskou dovolenou, to je vždy složitá situace a zde byl problém najít náhradu. Nyní se situace jeví jako stabilní, není známo, že by nějaký ze zaměstnanců plánoval odchod a ani zaměstnavatel nehledá nové zaměstnance. 25 % představují zaměstnanci, kteří pracují pro Terno již 5 – 10 let a 13 % jsou zaměstnanci, kteří v prodejně pracují více než 10 let. Jedná se o velmi stabilní a spolehlivé zaměstnance. Situace je znázorněna na grafu č. 4.



Graf 6.4: Doba působení zaměstnanců v podniku (Vlastní zpracování; 2021)

6.5. Znalost uvedených benefitů

Na následujícím grafu je znázorněna skutečnost, zda zaměstnanci vůbec znají benefity, které jim poskytuje zaměstnavatel. V dotazníku jsou vypsány pouze tyto, neboť představují takový všeobecný rozměr. Všechny benefity jsou vypsány v sekci péče o pracovníky, výš. Nicméně z dotazníkového šetření je patrné, že ne všichni zaměstnanci vědí, na co všechno mají nárok. Důvodem je buď jejich nezájem číst kolektivní smlouvy, nebo se zaměstnanci neocitli v situaci, kde by daný benefit mohli uplatnit např. příspěvek na vzdělání nebo dar při darování krve. Příčina neznalosti může být také v nedostatečném informování zaměstnanců jejich nadřízenými. Přesnou situaci ukazuje graf níže, kde jsou znázorněny přesné počty zaměstnanců.



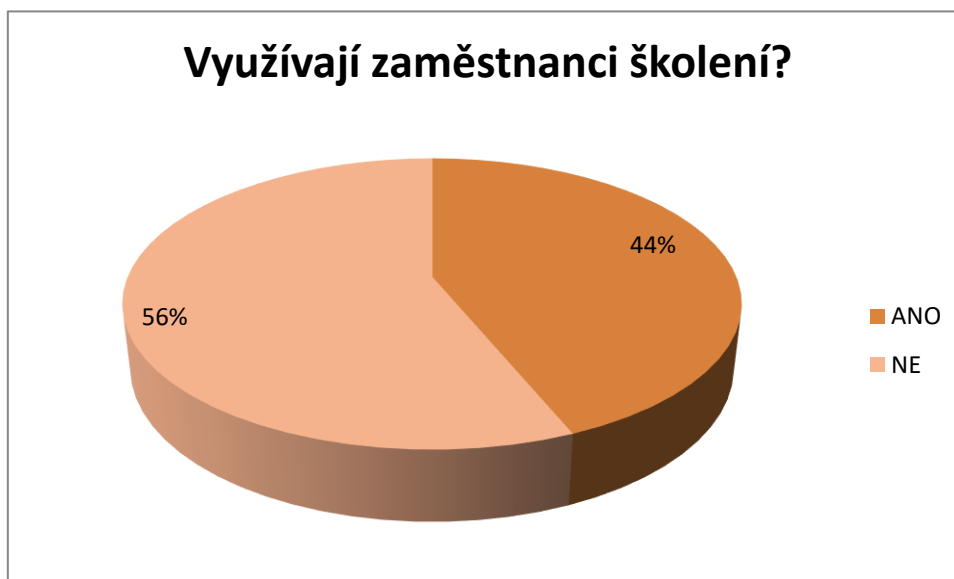
Graf 6.5: Znalost uvedených benefitů (Vlastní zpracování; 2021)

6.6. Jakých benefitů zaměstnanci využívají

V této části otázky jsem se zajímala o to, zda zaměstnanci benefity využívají a jaké. Otázka byla otevřená, vypisovací. Výsledky jsou následující: všichni zaměstnanci využívají stravenky a převážně všichni zaměstnanci využívají příspěvky týkající se kultury, tělovýchovy, sportu a sociálního rozvoje a také benefit v podobě dovolené navíc. Dovolenu navíc všichni zaměstnanci neuvedli, důvodem může být milné vyplnění dotazníku nebo nemožnost tohoto benefitu využít, protože pokud si chce zaměstnanec vzít dovolenou, musí být jeho náhrada zabezpečena brigádníkem. Tato skutečnost není vždy úplně jednoduše řešitelná, neboť se také často stává, že nějaký zaměstnanec je například nemocný nebo nějak jinak indisponován. Tudíž zaměstnanci si mohou vzít dovolenou převážně v období prázdnin. Ojedinele se zde vyskytovaly benefity v podobě darů při darování krve a příspěvky na školní pobyty dětí zaměstnanců.

6.7. Využívají zaměstnanci školení

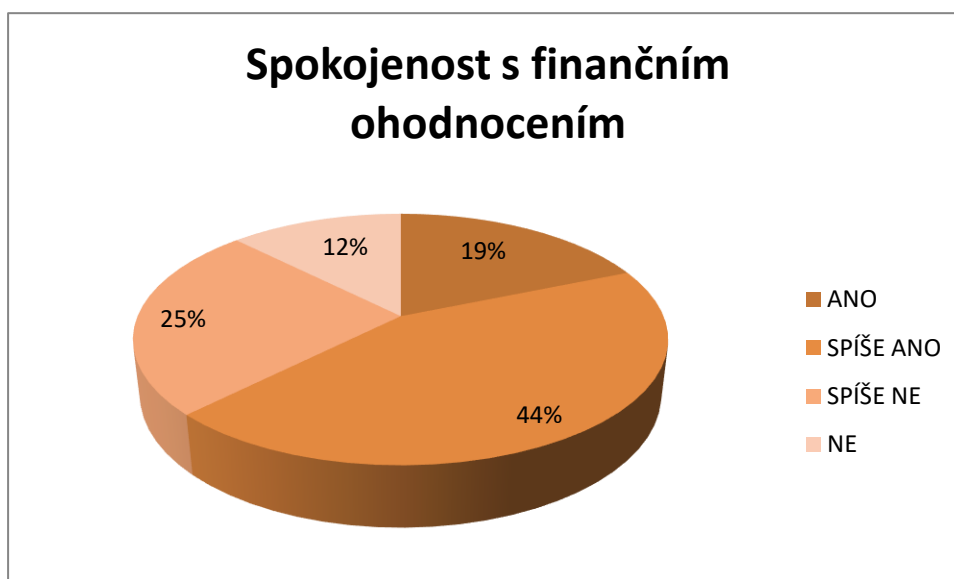
Z výsledků, které znázorňuje graf níže, je patrné, že 56 % zaměstnanců nevyužívá školení a 44 % ano. Výsledek může být zkreslen koronavirovou krizí, která trvá již rok, a během této krize nejsou žádná školení pořádána. Nicméně když se pořádají školení, tak jsou na každé školení vysláni maximálně dva zaměstnanci, kvůli minimální absenci pracovníků na prodejně, tudíž na každého zaměstnance nemusí přijít řada. Také jednotlivá školení nejsou pro všechny zaměstnance, ale pouze pro vybrané.



Graf 6.6: Využívají zaměstnanci školení? (Vlastní zpracování; 2021)

6.8. Spokojenost s finančním ohodnocením

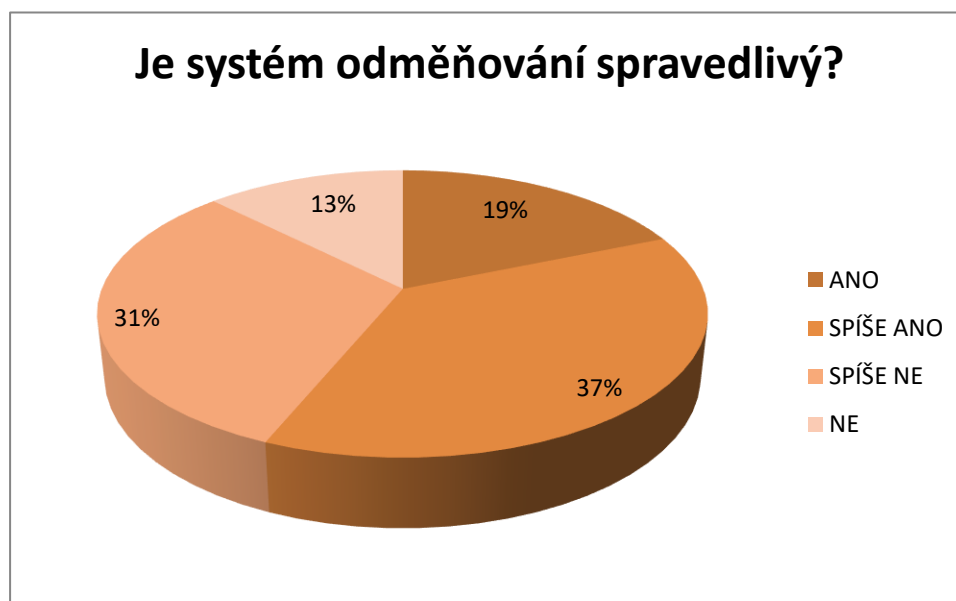
Pozitivním výsledkem této otázky je, že 44 % zaměstnanců je spíše spokojeno a 19 % je spokojeno s finančním ohodnocením. 25 % zaměstnanců spíše nejsou spokojeni a 12 % zaměstnanců nejsou spokojeni. Tato otázka je hodně subjektivní a záleží na požadavcích samotného zaměstnance. Dále zde také vidím typickou českou povahu nespokojenosti. Určitě by mohli být zaměstnanci finančně hodnoceni lépe, ale myslím, že se jedná o problém celostátní, a ne pro konkrétního zaměstnavatele Jednotu, s. d., například v porovnání s německými platy prodavaček a prodavačů. Situace je znázorněna v grafu č. 7.



Graf 6.7: Spokojenost s finančním ohodnocením (Vlastní zpracování; 2021)

6.9. Spravedlivost systému odměňování

19 % zaměstnanců si myslí, že systém odměňování je spravedlivý a 37 % zaměstnanců si myslí, že spíše je systém odměňování spravedlivý. 31 % zaměstnanců si myslí, že spíše není spravedlivý systém odměňování a 13 % si myslí, že systém není spravedlivý. Domnívám se, že zaměstnanci, kteří jsou se spravedlivostí nespokojeni, chtěli zde poukázat na kolegy, kteří jsou odměňováni stejně, nicméně jejich pracovní nasazení je rozdílné. O této situaci jsem vedla s určitými zaměstnanci debatu a má domněnka se potvrdila. Při mé analýze jsem jisté rozdíly v přístupu k práci jistých pracovníků také zpozorovala. Otázka je, zda si to myslí i manažerka prodejny, která odměňuje zaměstnance. Procentuální přehled je v grafu č. 8 níž.



Graf 6.8: Je systém odměňování spravedlivý? (Vlastní zpracování; 2021)

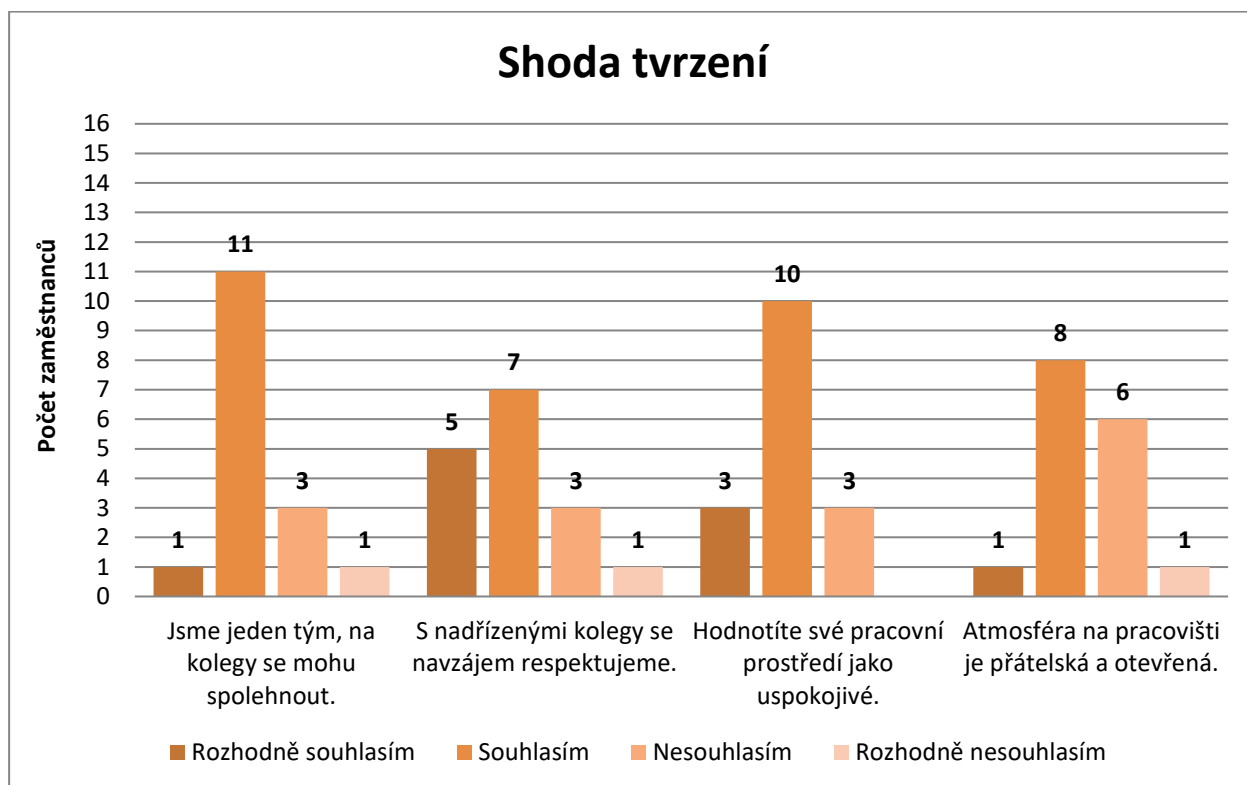
6.10. Jsou realizovány nepeněžní odměny?

Tato otázka byla položena zaměstnancům jako otevřená, vypisovací, kde bylo cílem zjistit, zda si zaměstnanci uvědomují i nepeněžité odměny. Převažovaly odpovědi pouze během koronavirové krize, kdy byli zaměstnanci odměňováni libovolným balíčkem ovoce a zeleniny v hodnotě 200,- Kč každý týden. Nebo zůstávalo okénko pro odpověď prázdné.

6.11. Shoda tvrzení

V této otázce byla zaměstnancům zobrazena tabulka s danými výroky a oni měli vybrat, do jaké míry se shodují s jejím tvrzením. V grafu č. 9 jsou zobrazeny konkrétní výsledky s počty hlasů. Výsledky jsou převážně příznivé a pozitivní. Říkají, že zaměstnanci jsou se svým kolektivem spokojeni, pracují v příjemném a dostatečně vybaveném prostředí. S nadřízenými kolegy se většinou respektují. Jen atmosféra na pracovišti je zřejmě rozpačitá. Už jsem zmiňovala, že jsou zaměstnanci rozděleni do dvou směn a tyto směny mají mezi sebou rozdílné názory na plnění

pracovních úkolů, tudíž špatná atmosféra může být myšlena například v době, kdy se na pracovišti nacházejí obě dvě směny.



Graf 6.9: Shoda tvrzení (Vlastní zpracování; 2021)

6.12. Stýkají se spolu zaměstnanci i po pracovní době?

Zaměstnanci se převážně po pracovní době stýkají, to vyjadřuje 87 %, ale odpovědi byly několikrát doplněny o poznámky typu „jak s kým“ opět to potvrzuje rozepře nebo jisté sympatie mezi směnami či jednotlivci. 13 % zaměstnanců se mimo zaměstnání s kolegy nestýká. Výsledky interpretuje graf č. 10.



Graf 6.10: Stýkají se spolu zaměstnanci i po pracovní době? (Vlastní zpracování; 2021)

6.13. Celková spokojenost v zaměstnání

Celkově je v zaměstnání spokojeno 62 % zaměstnanců, to je více než polovina, tedy bych výsledek hodnotila kladně. 38 % zaměstnanců celkově spokojeni nejsou. Situaci znázorňuje graf č. 11.



Graf 6.11: Celková spokojenost zaměstnanců v zaměstnání (Vlastní zpracování; 2021)

Shrnutí kapitoly:

Z této analýzy je patrné, že převážná část zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojená. Souhlasí s výrokem, že zaměstnavatel se snaží pro své zaměstnance vytvořit, co nejlepší pracovní prostředí a poskytnout zaměstnancům potřebné pracovní prostředky. Bohužel, jsem se z komunikace mezi zaměstnanci dozvěděla, že jsou zklamaní ze situace, která panovala na začátku koronavirové krize v roce 2020, kdy zaměstnavatel nebyl schopen dostatečně zajistit bezpečnostní prostředky pro zaměstnance. Když pomínu tuto výjimečnou situaci, tak jsou zaměstnanci se svým zaměstnavatelem, v zaměstnání a s ohodnocením spokojeni. Bohužel mezi zaměstnanci, zejména mezi směny panuje negativita, která je přenášena na správné plnění pracovních úkolů. Při plnění této analýzy jsem komunikovala převážně se všemi pracovníky a problém se sympatií kolegů z druhé směny jsem spatřila většinou u všech pracovníků. Z mého pohledu, musím říct, že pracovní nasazení a plnění pracovních úkolů, je u jedné směny znatelně lepší. Tento problém je asi jediný, který jsem zachytila, ale bohužel si myslím, že značný. Řešením by podle mého názoru bylo vyměnit některé zaměstnance z jedné směny za zaměstnance z druhé směny, a tak narušit stávající kolektiv a systém. Zaměstnanci by konali stejné pracovní úkoly, ale za jiné spolupráce kolegů. Nastala by nutná komunikace mezi lidmi, kteří doposud mezi sebou příliš nekomunikovali a oni sami by například viděli chyby, které si do této chvíle nepřipouštěli. Jednalo by se o pokus, tedy tato výměna by mohla

trvat jen po nějakou dobu a teprve podle výsledků, by se vytvořilo konečné složení směn. Také si myslím, že by se mohly zavést častější porady, byť na krátkou dobu, ale dát zaměstnancům prostor vyjádřit se k problému a společně najít cestu k jeho vyřešení. Předešlo by se stížnostem, které se k vedoucím donášejí nepřímo a jejich řešení je výrazně složitější.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Vybraný podnik představuje supermarket Terno Bechyně, jehož správcem je Jednota, s. d. České Budějovice. Z počátku jsem vytvořila literární přehled, kde jsem shrnula aktuální informace a trendy z odborných publikací a zdrojů uvedených v přehledu použité literatury, v oblasti řízení lidských zdrojů. Poté jsem začala zpracovávat praktickou část, ve které jsem interpretovala výsledky vlastního výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na odměňování a spokojenost zaměstnanců. Závěrem jsem navrhla doporučení pro zlepšení situace v této personální oblasti.

Řízení lidských zdrojů je věda zabývající se personální oblastí organizace. Lidské zdroje představují pro podnik velmi důležitou složku, která vytváří hodnoty. Lidé, kteří představují tuto složku, se podílejí na celkovém chodu, výsledcích a úspěchu celé organizace, a proto je pro každou organizaci velmi důležité vybrat správné pracovníky a celkovému řízení lidských zdrojů věnovat patřičnou pozornost.

V teoretické části této diplomové práce nejprve definuji podnik, jehož základními znaky jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Dále se věnuji významu podniku a jeho funkcím, mezi které mimo jiné patří také personalistika. Další kapitola představuje samotné řízení lidských zdrojů, kde je tato věda definována, vysvětleny pojmy týkající se ŘZL a popsány personální činnosti, které jsou právě předmětem analýzy této diplomové práce.

Praktická část představuje vybraný podnik. Zpočátku je představena Jednota, s. d. České Budějovice, která je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a také nákupní centrály COOP Centrum. Dále představuji pobočku supermarketu Terno Bechyně, v které jsem prováděla výzkum.

V páté kapitole jsou detailně představeny jednotlivé personální činnosti řízení lidských zdrojů v supermarketu Terno Bechyně. Také je v této kapitole představen celkový chod a fungování prodejny.

Šestá kapitola znázorňuje výsledky dotazníkového šetření. Ke každé otázce je vytvořen graf, který přehledně zobrazuje výsledky dané otázky. Dotazník byl sestaven za účelem zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší odměn a celkové spokojenosti v zaměstnání. Celkové výsledky analýzy zde interpretuji na základě dotazníkového šetření, ale také vlastního výzkumu, kterým myslím přímou komunikací se zaměstnanci. Převážná část zaměstnanců je celkově v zaměstnání spokojena. Spokojeni jsou zaměstnanci také s péčí od zaměstnavatele, který jim poskytuje potřebné pracovní prostředky a vytváří co nejlepší pracovní prostředí.

Bohužel jsou zaměstnanci velmi zklamaní z péče od zaměstnavatele při začátku koronavirové situace v roce 2020, kdy byl velký nedostatek všech ochranných pomůcek a zaměstnanci si museli pořizovat prostředky na vlastní náklady. Když pomínu tuto výjimečnou situaci, tak jsou zaměstnanci se svým zaměstnavatelem, v zaměstnání a s ohodnocením spokojeni. Problém se vyskytuje ve vztazích mezi zaměstnanci. Konkrétně se jedná o negativitu mezi jednotlivými směny, která je přenášena také na správné řešení pracovních úkolů a celkové pracovní nasazení. Kvalita a rychlost plnění úkolů je u jedné směny znatelně efektivnější a tím vzniká problém, neboť jejich ohodnocení tomuto faktu neodpovídá. Manažerka prodejny tento problém zřejmě nevidí a nevěnuje mu pozornost. Jako návrh na řešení této situace, by podle mého názoru mohla být změna v uspořádání pracovníků. Někteří zaměstnanci z jedné směny by byli vyměněni za zaměstnance z druhé, tím by se narušil stávající kolektiv a systém. Zaměstnanci by konali stejné pracovní úkoly, ale za spolupráci jiných kolegů a byli by donuceni komunikovat i s kolegy, se kterými doposud příliš nekomunikovali, tím by si každý mohl uvědomit chyby, které si dříve nepřipouštěli. Tato výměna by byla dočasná a až po určité době a výsledcích, by se vytvořilo konečné složení směn. Dalším mým návrhem je častější konání společných porad, kde by mohli zaměstnanci vyjádřit jejich nespokojenost přímo svému nadřízenému, který může daný problém vyřešit. Předešlo by se tak stížnostem, které se k vedoucím donášejí nepřímo, tedy ne od konkrétního zaměstnance, který má problém. Řešení těchto problémů, je výrazně složitější s nižší efektivitou. Mimo tyto problémy jsem jiné nezpozorovala a personální činnosti řízení lidských zdrojů, má tento supermarket velmi dobře a efektivně zpracované.

Seznam použité literatury

Literatura:

- ARMSTRONG, Michael a Angela BARON, 2005. *Managing Performance: Performance management in action*. London: CIPD. ISBN 1843981017.
- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ, 2011. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha.
- HŘEBÍČEK, Vladimír, 2007. *Řízení lidských zdrojů*.
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA, 2008. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-36-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- MINTZBERG, Henry, 2007. *Mintzberg on Management*. United States: Simon & Schuster. ISBN 9781416573197.
- Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 2010. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STÝBLO, Jiří, 2007. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. Grada. ISBN 9788071696162.
- WELCH, Jack a Suzy WELCH. *Winning: The Ultimate Business How-to Book*. ISBN 978-0-00-719768-2.
- Občanský zákoník: novelizované znění : rejstřík : redakční uzávěrka ...*, 2012-. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7208-920-8.
-

DOKOUPILOVÁ, Lenka, 2010. *Aplikace zásad podniku řízeného zákazníkem ve vybrané firmě*. České Budějovice. Bakalářská. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Marie Švarcová Ph.D.

PROVAZNÍK, David, 2017. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve vybrané organizaci*. Pardubice. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Zdeněk Brodský

BENEDIKTOVÁ, Beáta, 2021. *Ústní sdělení*. Bechyně.

PŇOVSKÁ Simona, 2021. *Ústní sdělení*. Bechyně.

SOUKUPOVÁ Markéta, 2021. *Písemné sdělení*. České Budějovice.

SOUKUPOVÁ, Markéta, 2020. *Kolektivní smlouva*. České Budějovice.

STOLÍČKOVÁ, Jiřina, 2021. *Ústní sdělení*. Bechyně.

ŠÍLOVÁ Lenka, 2021. *Ústní sdělení*. Bechyně.

Internetové zdroje:

Halek.info: fakulta informatiky a managementu [online], 2006. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://halek.info/>

Jednota: Informace o družstvu. *Jednota* [online]. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.jednotacb.cz/o-jednote/informace-o-druzstvu.html>

Management mania: Manažer [online], 2019. 27.4. 2019 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

Otevřená škola: Vlastnosti a dovednosti manažera, 2020. *Otevřená škola* [online]. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/tool/print/index.php?id=2448>

Personalista: Které vlastnosti a dovednosti by měl mít dobrý manažer [online], 2016. 5. 4. 2016 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/ktere-vlastnosti-a-dovednosti-musi-mit-uspesny-manazer.html>

Psychologie pro každého: Manažerské role: Co všechno obnáší práce vedoucího pracovníka, 2017. MARTÍNKOVÁ, Lenka. *Psychologie pro každého* [online]. 15. 8. 2017 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/prace-vedouciho-pracovnika/>

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Proces plánování lidských zdrojů (M. Armstrong; 2007)	20
Obrázek 4.2: Organizační struktura Jednoty, s. d. Č. B. (Soukupová; 2019)	41
Obrázek 5.3: Organizační struktura supermarketu Terno Bechyně (Vlastní zpracování; 2021)	47
Obrázek 5.4: Organizační struktura ranní směny Terno Bechyně (Vlastní zpracování; 2021)	51
Obrázek 5.5: Organizační struktura odpolední směny Terno Bechyně (Vlastní zpracování; 2021).....	52

Seznam tabulek

Tabulka 4.1: Finanční přehled Tento Bechyně (B. Benediktová; 2021).....	42
Tabulka 5.2: Odměny při pracovních a životních jubileích (Kolektivní smlouva; 2020/2021)	55
Tabulka 5.3: Dary za bezplatné dárkovství krve (Kolektivní smlouva; 2020/2021)	59

Seznam grafů

Graf 6.1: Pohlaví (Vlastní zpracování; 2021)	60
Graf 6.2: Věk (Vlastní zpracování; 2021)	61
Graf 6.3: Nejvyšší dosažení vzdělání (Vlastní zpracování; 2021)	61
Graf 6.4: Doba působení zaměstnanců v podniku (Vlastní zpracování; 2021).....	62
Graf 6.5: Znalost uvedených benefitů (Vlastní zpracování; 2021)	63
Graf 6.6: Využívají zaměstnanci školení? (Vlastní zpracování; 2021).....	64
Graf 6.7: Spokojenost s finančním ohodnocením (Vlastní zpracování; 2021)	64
Graf 6.8: Je systém odměňování spravedlivý? (Vlastní zpracování; 2021)	65
Graf 6.9: Shoda tvrzení (Vlastní zpracování; 2021)	66
Graf 6.10: Stýkají se spolu zaměstnanci i po pracovní době? (Vlastní zpracování; 2021).....	66
Graf 6.11: Celková spokojenost zaměstnanců v zaměstnání (Vlastní zpracování; 2021)	67

Seznam zkratek

ŘZL	Řízení lidských zdrojů
S. D.	Spotřební družstvo
COOP	Cooperatives – Spolupráce
APOD.	A podobně
USA	United States of America – Spojené státy americké
TZV.	Takzvaně
NAPŘ.	Například
Č.	Číslo
ATD.	A tak dále
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
NCHLP	Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky
SČMSD	Svaz českých a moravských družstev
Č. B.	České Budějovice
HOD.	Hodina

-
- b) Příspěvek na zvyšování kvalifikace (úhrada školného, náklady na studijní materiály, ubytování)
 - c) Příspěvky týkající se kultury, tělovýchovy, sportu a sociálního rozvoje (rekreační zařízení Lipno – Karlovy Dvory, vstupenky na akce, doprava)
 - d) Příspěvky na rekreační a léčebné pobyty (za mimořádné pracovní výsledky zaměstnance, na pobyt nezaopatřených dětí do 18 let věku, na organizovaný lyžařský výcvik v případě nezaopatřených dětí do 18 let věku)
 - e) Dary (životní jubileum, za bezplatné dárcovství krve, mimořádná aktivita ve prospěch zaměstnavatele)
 - f) Dovolena navíc (20 + 3 dny)

6. Jaké podnikové benefity využíváte?

7. Využíváte školení, které Vám poskytuje podnik?

- a) ANO
- b) NE

8. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

- a) ANO
- b) SPÍŠE ANO
- c) SPÍŠE NE
- d) NE

9. Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?

- a) ANO
- b) SPÍŠE ANO
- c) SPÍŠE NE
- d) NE

10. Jsou na vašem pracovišti realizovány i nepeněžní odměny? (naturálie, slevy na zboží, pochvala vedoucího, pracovník týdne)

- a) Pokud ANO uveďte jaké
- b) NE

11. Do jaké míry se shoduje Vaše tvrzení? Vhodnou odpověď vyznačte křížkem

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.				
S nadřízenými kolegy se navzájem respektujeme.				
Hodnotíte své pracovní prostředí jako uspokojivé.				
Atmosféra na pracovišti je přátelská a otevřená.				

12. Stýkáte se se svými kolegy i mimo pracovní prostředí?

a) ANO

b) NE

13. Jste celkově spokojen/a v zaměstnání?

a) ANO

b) NE
