



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Lucie Staňková

Vedoucí práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie STAŇKOVÁ**
Osobní číslo: **E12593**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn směřujících ke zlepšení činností v ŘLZ.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace,
3. Analýza řízení lidských zdrojů vybrané organizace, využití dotazníkového šetření a rozhovoru,
4. Zpracování dat, jejich interpretace a zhodnocení,
5. Navržení změn směřujících ke zlepšení činností v ŘLZ.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybrané organizace,
5. Analýza a zhodnocení současného stavu,
6. Diskuze a návrh změn,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

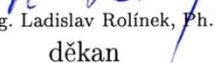
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

BĚLOHLÁVEK, František a kol. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
St. 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 30. 4. 2014

.....
Bc. Lucie Staňková

Poděkování

Touto cestou děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Současně děkuji HR oddělení a všem zaměstnancům společnosti Danone a.s. za ochotnou spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled.....	4
2.1 Řízení lidských zdrojů	4
2.2 Řízení lidských zdrojů vs. personální řízení	5
2.3 Úloha personálního útvaru	6
2.4 Personalista a jeho profil.....	7
2.5 Personální činnosti	8
2.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	8
2.5.2 Plánování lidských zdrojů.....	9
2.5.3 Získávání pracovníků.....	10
2.5.4 Výběr pracovníků.....	12
2.5.5 Přijímání a adaptace pracovníků	15
2.5.6 Hodnocení pracovníků	16
2.5.7 Odměňování pracovníků	17
2.5.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	19
2.5.9 Péče o pracovníky a pracovní vztahy.....	20
2.5.10 Rozmísťování a uvolňování pracovníků	21
2.5.11 Personální informační systém	23
3 Cíl a metodika.....	24
3.1 Cíl práce	24
3.2 Metodika	24
4 Charakteristika vybrané organizace.....	26
4.1 Vznik a vývoj společnosti Danone.....	26
4.2 Danone a.s. v České republice	27
4.3 Organizační struktura Danone HCS.....	28
5 Analýza a zhodnocení současného stavu	29
5.1 Zaměstnanci Danone.....	29
5.2 HR oddělení a jeho strategie	29
5.3 Firemní kultura a hodnoty Danone	30
5.4 Systém řízení lidských zdrojů	31

5.4.1	Plánování lidských zdrojů.....	31
5.4.2	Získávání pracovníků.....	32
5.4.3	Výběrové řízení.....	32
5.4.4	Přijímání a adaptace pracovníků.....	33
5.4.5	PDR hodnocení.....	34
5.4.6	Odměňování pracovníků.....	35
5.4.7	System zaměstnaneckých benefitů.....	38
5.4.8	Vzdělávání, rozvoj a kariérní růst.....	40
5.4.9	Rozmísťování a uvolňování pracovníků.....	42
5.4.10	System HIRIS.....	43
5.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	43
5.5.1	Základní charakteristika respondentů.....	44
5.5.2	Vztah k práci a společnosti.....	45
5.5.3	Výběrové řízení a adaptace.....	47
5.5.4	Hodnocení a zpětná vazba.....	48
5.5.5	Pravomoci a odpovědnost.....	51
5.5.6	Komunikace s přímým nadřízeným.....	52
5.5.7	Odměňování a benefity.....	53
5.5.8	Vzdělávání a profesní rozvoj.....	57
5.5.9	Motivace a pracovní spokojenost.....	60
6	Diskuze a návrh změn.....	62
7	Závěr.....	70
8	Summary.....	71
9	Přehled použité literatury.....	72
10	Seznam obrázků.....	76
11	Přílohy.....	78

1 Úvod

Každá organizace, která chce být konkurenceschopná a získat dobré jméno na trhu, musí vědět, že právě lidské zdroje jsou klíčem k úspěchu. Věnovat pozornost lidským zdrojům však neznamená jen přijímat nové zaměstnance a udržovat si ty stávající, ale je také důležité vytvářet vhodné podmínky pro jejich práci, dbát na jejich spokojenost a budovat jejich důvěru.

Zaměstnanci jsou nezbytnou součástí každé organizace, tvoří ji, jsou jejím srdcem, a právě proto je důležité se jim věnovat. Řízení lidských zdrojů se tedy stále více stává rozhodujícím faktorem úspěšnosti každé organizace, neboť spokojení a motivovaní zaměstnanci budou podávat nejen vynikající výsledky, ale také budou významně přispívat k naplňování organizačních cílů.

V současné době se tedy všichni manažeři zapojují do činností, které souvisejí s řízením lidských zdrojů, a v některých organizacích dokonce vznikají specializovaná oddělení. Tito manažeři se spolu s personalisty účastní výběrového pohovoru, zaučují nové zaměstnance, jsou zodpovědní za jejich řízení a hodnocení pracovních výkonů, dále podporují jejich rozvoj a v neposlední řadě se je snaží motivovat.

Organizace, které věnují řízení lidských zdrojů náležitou pozornost, jsou charakteristické tím, že mají loajální zaměstnance, kteří se ztotožňují s kulturou i cíli, jsou výkonnější a mají tak větší šanci prosperovat i v budoucnosti. Je však na managementu každé organizace, jak se rozhodne k této oblasti přistupovat a jaké úsilí vynaloží při řízení svého lidského bohatství.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn směřujících ke zlepšení činností v oblasti řízení lidských zdrojů.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze podle Armstronga (2007) definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let a stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů (Koubek, 2009).

Podle Dyrtra (2006) je řízení lidských zdrojů filozofie řízení lidí založená na přesvědčení, že se lidským zdrojům z hlediska zajištění trvale udržitelného úspěchu podnikatelské činnosti nemůže nic vyrovnat. Účinným řízením pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů může organizace získat významnou konkurenční výhodu.

Heathfield (2013) uvádí, že řízení lidských zdrojů se nezabývá jen náborem, řízením a vedením lidí, kteří pracují v organizaci, ale také dalšími otázkami souvisejícími s lidmi, jako je kompenzace, řízení výkonnosti, rozvoj organizace, bezpečnost, wellness, benefity, motivace zaměstnanců, komunikace, administrativa a vzdělávání.

Cílem řízení lidských zdrojů je:

- získat schopné a flexibilní lidi se zaujetím pro věc,
- stimulovat a odměňovat jejich výkonnost a
- rozvíjet jejich pracovní způsobilost a sounáležitost s organizací na základě prohlubování partnerských vztahů (Dytrt, 2006).

K tomu, aby firma úspěšně plnila cíl, je potřeba, aby byl dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Koubek (2009) uvádí, že úkolem řízení lidských zdrojů v nejjobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit

tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

2.2 Řízení lidských zdrojů vs. personální řízení

Jak uvádí Armstrong (2007), termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Někteří personální manažeři však považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových lahvích. Ono to skutečně nemůže být nic víc a nic méně, než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu. A ačkoliv nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost.

Odborná literatura rozlišuje mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejnovějším pojetím personální práce na straně druhé (Koubek, 2009).

Podle Dvořákové et al. (2012) se řízení lidských zdrojů liší od personálního řízení důrazy a přístupy k personální práci a zejména květnatou rétorikou o souladu zájmu managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu. Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálovým zdrojům.

Koubek (2009) dále uvádí, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.,
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, resp. stále více výkonné

personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar,

- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- personální práce se stává páteří organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroje flexibilizace organizace a její připravenosti na změny,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.3 Úloha personálního útvaru

Podle Kociánové (2012) je personální útvar specializovaným pracovištěm, jehož základním posláním je vytváření, organizace a podpora systému personálního řízení organizace.

Bývá většinou samostatnou jednotkou v organizační a řídicí struktuře podniku, která soustřeďuje pracovníky – specialisty s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky personálního řízení (Vochozka et al., 2012).

Personální specialisté poskytují personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťují personální činnosti a komunikují ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi (Kociánová, 2012).

Základním cílem personálního útvaru je zajistit, aby vedení organizace jednalo efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání, rozvoje lidí a vztahů mezi nimi a ostatními pracovníky. Klíčovým úkolem je hrát hlavní roli při vytváření takového prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál jak k prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku (Armstrong, 2007).

Začlenění personálního útvaru do organizační struktury podniku musí za všech okolností odpovídat úloze personálního řízení a jeho vlivu na úspěšnost podniku. Proto je v současné době personální útvar zařazen v organizační struktuře jako útvar na úrovni

výrobního, obchodního a dalších útvarů. Vedoucí personálního útvaru – personální manažer je podřízen přímo vrcholovému vedení podniku, top managementu (Horalíková, 2004).

2.4 Personalista a jeho profil

Ulrich (2009) vysvětluje roli personalisty (HR business partnera) jako:

- partnera v podnikání, tedy partnera vrcholového managementu v oblasti strategického řízení,
- personalisty přiděleného na podnik a zabezpečujícího jednak fungování personální práce v podniku, jednak styk s personálním útvarem na ústřední společnosti,
- personalisty spolupracujícího s liniiovými manažery.

Podle Koubka (2009) musí mít současný personalista nejen důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být agentem změn v organizaci, musí mít podnikatelské myšlení a být partnerem v podnikání.

Ideální personalista je vyrovnaný člověk, schopný nadhledu, respektující názory druhých, empatický, otevřený a vstřícný, kreativní při hledání řešení a mající kuráž (Ciprova & Sehnal, 2010).

Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí (Koubek, 2009).

Někteří personalisté působí jako generalisté, tvořící vazby s klienty a vytvářející hodnotu tím, že pomáhají měnit strategii na akci. Jiní personalisté jsou specialisté, mistrovsky ovládající teorii a udržující se na úrovni inovací v oblasti řízení lidí, nebo je dokonce vytvářející (Ulrich, 2009).

Rozmanitost profesionálů, kteří odpovídají v organizacích za vedení a rozvoj lidí, může být vnímána i optikou jejich pracovních titulů. Od tradičního českého označení personalista, přes personální manažery, HR manažery a HR Business Partnery až

k „vrcholovým“ nepřechylovaným titulům jako HR Director nebo Chief Human Resources Officer – CHRO. Za tituly, které vyjadřují postavení v organizační hierarchii a do určité míry i obsah práce, se pochopitelně skrývají lidé s různými kvalifikacemi, zkušenostmi a s rozmanitými přístupy k výkonu profese (Mika, 2012).

2.5 Personální činnosti

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace (Byars & Rue, 2004). Personální práce se realizuje prostřednictvím celé řady činností. V odborné literatuře se lze setkat s různým počtem a pojetím personálních činností, nejčastěji jsou však uváděny v následující podobě.

2.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa (Koubek, 2009).

Analýza pracovních míst systematicky zkoumá údaje o pracovních místech (zejména pracovních úkolech a pracovních podmínkách) a rovněž údaje o požadavcích pracovních míst na zaměstnance (zejména o odborné kvalifikaci). Analýza pracovních míst je podkladem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, které slouží vedoucím pracovníkům a personalistům při vykonávání ostatních personálních činností.

Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech v organizaci (Dvořáková et al., 2012).

Koubek (2011) uvádí, že při analýze pracovních míst je vhodné nevěnovat pozornost jen jednomu zdroji informací, ale využít raději více zdrojů informací o pracovním místě. Nejčastějším zdrojem informací bývá samotný pracovník zařazený na pracovní místo, neboť má zpravidla nejvíce znalostí o vykonávané práci. Vhodným zdrojem bývá i bezprostřední nařízený analyzovaného pracovního místa či pracovníci na stejných nebo podobných pracovních místech, ostatní spolupracovníci či dokonce podřízení. Informace je možné získat i od externích odborníků. Zdrojem informací mohou být

i písemné materiály, jako např. původní popisy a specifikace pracovní míst, pracovní deníky, informace o organizaci výroby a práce, kvalifikační katalogy a další.

Pokud jde o metody používané při zjišťování informací o pracovních místech, existuje řada variant – pohovory s experty, skupinové diskuze, pozorování pracovníka při vykonávání práce, dotazníky, rozbor výsledků práce a některých specializovaných postupů (Bělohlávek et al., 2006; Koubek, 2011).

2.5.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů k dosažení strategických cílů organizace (Armstrong, 2007).

Robbins a Coulter (2002) považují plánování lidských zdrojů za proces, na jehož základě manažeři zajišťují, že organizace bude mít správný počet zaměstnanců na správných místech ve správnou dobu, kteří budou schopni efektivně a účinně plnit stanovené úkoly.

Podle Koubka (2009) se proces plánování lidských zdrojů člení do následujících fází:

1. rozepsání plánovaných úkolů organizace na jednotlivé organizační jednotky,
2. odhad počtu a kvalifikační a další struktury pracovníků, kteří budou v organizační jednotce potřební ke splnění plánovaných úkolů (odhad celkové potřeby lidských zdrojů),
3. odhad počtu a kvalifikační struktury pracovníků organizační jednotky, kteří budou pro tyto úkoly k dispozici (odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly),
4. porovnání předchozích dvou odhadů, jehož výsledkem je odhad tzv. čisté potřeby lidských zdrojů (počet, struktura), která může být nulová, znamenat potřebu dodatečných pracovníků či potřebu snížit jejich počet,
5. sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru,
6. vypracování plánů personálních činností, které mají zabezpečit vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v jednotlivých organizačních jednotkách i v celé organizaci.

Při plánování pracovních sil lze postupovat exaktně. Ne vždy je však možné předvídat všechny vlivy trhu práce a ekonomické situace, proto zůstává cit pro realitu a intuice jedním z důležitých nástrojů plánování, dodává Bělohlávek et al. (2006).

Poté, co manažeři posoudí současné kapacity a budoucí potřeby, mohou odhadnout, kolik lidí s jakými znalostmi a dovednostmi chybí a kde je organizace pracovníky přeplněna. Vybavení těmito informacemi mohou učinit další krok (Robbins & Coulter, 2002).

2.5.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry (společně s výběrem pracovníků) rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici (Koubek, 2012).

Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.

Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka.

Dále je třeba zvážit, zda je možné obsadit místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci a zvážit způsob informování potenciálních uchazečů o volné pozici. Pro různé typy pozic jsou využívány různé metody.

Důležité je také rozhodnout, které informace budou uchazečům poskytnuty. Výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici, a potenciálními uchazeči o tuto pozici je podstatným faktorem získávání pracovníků (Kociánová, 2012).

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Jak již bylo uvedeno, organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří:

- uspořené pracovníci, např. v důsledku použití produktivnější technologie nebo lepší organizace práce,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn,
- pracovníci schopní vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali doposud,

- pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volné pracovní místo (Koubek, 2009).

Kociánová (2012) uvádí, že pokud organizace obsazuje pracovní místa z řad vlastních pracovníků, je to výrazem její personální politiky, možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí.

Mezi vnější zdroje pracovníků patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo které k tomu přivedla nabídka volné pracovní pozice,
- další zdroje, kterými jsou ženy v domácnosti, důchodci, osoby se zdravotním postižením, studenti, cizinci (Dvořáková et al., 2012; Koubek, 2009).

Pracovníci z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejichž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Zaměstnavatel však musí investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon (Dvořáková et al., 2012).

Metody získávání pracovníků

Při obsazování různých pracovních pozic jsou využívány různé metody získávání pracovníků a organizace se obvykle neomezují pouze na některou z nich, ale využívají více možností. Záleží přitom na povaze pracovního místa, finančních prostředcích, kvalitě přípravných prací a čase, ve kterém je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit (Kociánová, 2012; Koubek, 2009).

Mezi metody získávání pracovníků patří:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v médiích,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,

- spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince (Dvořáková et al., 2012; Kociánová, 2012).

Podle Šimákové (2013a) používá v současné době každá firma k vyhledávání nových zaměstnanců internet a tisková inzerce je využívána spíše minimálně. Internetový recruitment se stává absolutní revolucí a dávno již předběhl jakékoliv další aktivity a nástroje. Nestačí však vystavovat otevřené pozice pouze na pracovních portálech a čekat na zájemce. Pravděpodobnost, že na klíčové specializované nebo manažerské pozice odpoví vhodný uchazeč, je velmi nízká. Současným trendem, jak nalézt ty správně profily, jsou sociální sítě, neboť dnes téměř každý vytavuje svůj životopis na obdiv a hlásí se tak sám, ať přímo nebo nepřímo, o zajímavé nabídky.

2.5.4 Výběr pracovníků

Výběru pracovníků je proces používaný pro přijímání jednotlivců z řad uchazečů o zaměstnání, kteří mají požadovanou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a kompetence zaplnit volná pracovní místa v organizaci.

Cílem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta, jehož příspěvky budou nejcennější pro organizaci („Personnel Selection,“ 2013).

V případě většího počtu uchazečů dochází v organizacích k předvýběru, během kterého se z celé řady uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Ve fázi předvýběru se porovnává způsobilost uchazeče na základě předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa. Výsledkem je pak zařazení uchazečů do dvou skupin, na vhodné a nevhodné (Koubek, 2009).

Jak uvádí Dvořáková et al. (2012), mezi požadované dokumenty, které uchazeč předkládá, patří především životopis a žádost o zaměstnání (motivační dopis), ve které uchazeč uvádí, proč se o zaměstnání uchází. Této žádosti bývá věnována zvláštní pozornost, protože dává uchazeči prostor ukázat své komunikační dovednosti, představit svou logiku myšlení a podhalit tak svou osobnost.

Uchazeč může být však vyzván k předložení dalších dokumentů, mezi které v úplném výčtu patří:

- osobní dotazník,
- kopie o ukončení studia (diplom, vysvědčení),
- kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělání,
- pracovní posudky,
- reference,
- lékařské vysvědčení,
- přehled publikačních činností (Kleibl et al., 2001).

Po zhodnocení všech uchazečů ve fázi předvýběru a jejich rozdělení podle stanovených kritérií na vhodné a nevhodné, dochází k seřazení vhodných uchazečů (abecedně) a následnému pozvání k výběrovému řízení (Foot & Hook, 2002).

Kleibl et al. (2001) uvádí, že k dobré image organizace patří odpovědět i všem neúspěšným uchazečům. Dopis o odmítnutí by měl mimo jiné obsahovat především poděkování za podanou žádost, ocenění kvalifikace nebo odborných zkušeností a důvod, proč nebyl uchazeč pozván k výběrovému řízení.

Mezi nejčastější metody výběru pracovníků podle Bělohlávka et al. (2006) patří:

- výběrový pohovor,
- reference,
- psychologické a odborné testy,
- osobní dotazník,
- pracovní vzorky,
- simulace (případová studie),
- assessment centra.

Výběrový pohovor je nejčastěji používanou metodou při výběru pracovníků. V úrovni praktického provedení však bývají velké rozdíly. Pohovor může být vysoce účinným nástrojem k určení předností a nedostatků uchazeče, ale také může mít velmi nízkou vypovídací hodnotu. Personalisté by si proto měli připravit cílené otázky, které položí každému uchazeči. Dále je důležité sledovat nejen to, co uchazeč říká, ale i jak to říká a jak používá neverbální komunikaci. Personalisté by neměli zapomínat ani to, že pohovor je dialog, proto by měli nechat hlavní váhu rozhovoru na uchazeči a svými otázkami ho povzbuzovat k rozvíjení tématu (Bělohlávek et al., 2006; Evangelu, 2009).

Lincová (2012) uvádí, že doplňující otázky slouží nejen jako nástroj hlubšího rozpoznání schopností kandidátů, ale také vypovídají o tom, do jaké míry uchazečům na pracovním místě záleží. Je však otázkou času, kdy si kandidáti uvědomí, že proto, aby byli úspěšní, musí také něco udělat.

Současným trendem při výběrovém pohovoru jsou tzv. behaviorální, kompetenční a situační pohovory. BEI se zaměřuje na skutečné chování uchazeče v daných situacích, na osobnostní rysy, sociální schopnosti i další požadované kompetence. Uchazeč je během takového pohovoru vyzván, aby popsal konkrétní situaci, ve které musel řešit například konflikt s podřízeným. Manažer se pak soustředí na to, v čem konflikt spočíval, kdo přišel s jakým návrhem řešení, jaký byl výsledek a také zda byl s výsledkem spokojený nebo proč se například nerozhodl jinak. Behaviorální pohovor je možné také kombinovat s dalšími, velmi zajímavými metodami, jako je například metoda STAR, kompetenční pohovor, výkonný pohovor nebo situační otázky (Šimáková, 2013b).

Testy bývají považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Lze je rozdělit na testy inteligence zjišťující IQ, testy schopností hodnotící manuální zručnost, prostorovou orientaci apod., testy znalostí a dovedností prověřující znalosti a odbornou úroveň uchazečů a testy osobnosti ukazující vlastnosti uchazečů a jejich základní rysy povahy (Koubek, 2009).

Mezi dnes velmi oblíbené metody patří assessment centrum. AC (assessment centrum) je založeno na sérii různých úkolů a cvičení, prováděných ve skupině 7-14 uchazečů. Ti jsou hodnoceni v jednotlivých situacích, které zpravidla simulují reálné problémy. Jeho velkou výhodou je prověření tzv. měkkých kompetencí a reakcí ve skupině lidí. Je užíváno především pro výběr manažerských pozic a pozic specialistů. AC je však velmi náročné na čas a pozice hodnotitelů, kteří se musí oprostit od sympatií a správně vybrat kompetence vhodné přímo pro danou pracovní pozici. Pokud je správně zpracováno, poskytuje velmi spolehlivé výsledky, ale zároveň je finančně náročné (Fixová, 2012).

Jakmile rozhodne organizace o výběru určitého uchazeče, musí mu to neprodleně sdělit. Nejvhodnější je, když to uchazeči sdělí jednak ústně a jednak písemně se žádostí, aby do určitého data potvrdil svůj zájem v organizaci pracovat.

Současně je nutné sdělit uchazečům, kteří neuspěli, že je bohužel nemůže organizace zaměstnat, protože jiní ve výběrovém řízení uspěli lépe, poděkovat jim za zájem

v organizaci pracovat a případně zmínit, že budoucí spolupráce není vyloučena (Koubek, 2012).

2.5.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek, 2009).

Nejdůležitější formální záležitostí přijímání pracovníka je podepsání pracovní smlouvy. V průběhu přípravy pracovní smlouvy by měl mít pracovník možnost, seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu.

Další nezbytnou formální záležitostí je ústní seznámení pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru, a jednak z povahy vykonávané práce. Po podepsání pracovní smlouvy je velmi důležité zařazení pracovníka do personální evidence a v neposlední řadě jeho uvedení na pracoviště (Koubek, 2012).

Dle Barešové (2012) je první den pro nováčka odrazem toho, nakolik si ho jeho nový zaměstnavatel cení a jak vysoká je investice pozornosti na druhé straně. Někteří lidé sice dokáží aktivovat vnitřní zdroje motivace, i když nedostávají tolik nazpět, ale v zásadě se tu uplatňuje efekt recipacity „kolik vy mně – tolik já vám“.

Jako vhodné podpůrné řešení v procesu péče o nováčky se nabízí patronace. Patronace nováčků, jak dále uvádí Barešová (2012) není jen o představování kolegům, ale i o takových drobnostech, jako je doprovod na oběd. Tato forma limitovaného mentoringu mívá podobu doprovodu v prvních dnech až po dobu půlroku a její velkou úlohou je nejenom předávání know-how všeho druhu, ale i vytvoření pro nováčka záchranné sítě typu „kam se obrátím, když nebudu vědět“.

Manažeři jsou podle Robbins a Coulter (2004) povinni začlenit nové pracovníky co nejpříjemněji. Je totiž v nejlepším zájmu organizace i nových pracovníků, aby začali co nejdříve naplno pracovat. Úspěšná adaptace představuje začlenění nováčka tak, aby se cítil dobře. Je to také předpokladem vysoké výkonnosti, pracovní spokojenosti a stability pracovníků.

2.5.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí chodu každé firmy a do značné míry na něm závisí, jak bude firma fungovat. Ovšem jen v případě, že je prováděno systematicky, pravidelně a správně (Šlapalová-Čempelová, 2012).

Bláha, Mateciuc, a Kaňáková (2005) uvádí, že pracovní hodnocení zaměstnanců má význam jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor i pro jeho pochvalu nebo naopak nalezení podpory a moci v případě, že došlo ke snížení jeho výkonu. Poskytuje též zpětný pohled na to, jak zaměstnanec v průběhu hodnotícího období pracoval, a dává možnost dohodnout se na příštích cílech.

Nejčastěji jsou prováděna hodnocení roční a půlroční. Někdy ovšem může hodnocení vycházet ze základního plánovacího období firmy a pak je např. kvartální. Mimo to, existují hodnocení, která jsou prováděna mimořádně, např. hodnocení při uplynutí zkušební doby, při ukončení významného projektu či jiných událostech (Šlapalová-Čempelová, 2012).

Zaměstnanci jsou hodnoceni podle kritérií, na jejichž vypracování by se měli podílet všichni vedoucí firmy, uvádí Bláha et al. (2005). Obecně platí, že by měla být volena kritéria, která spadají do tří oblastí. První z nich jsou předpoklady konkrétního pracovníka pro odvedení pracovního výkonu (znalosti, dovednosti, postoje, osobní charakteristiky), druhou je skutečný výsledek práce a poslední je jeho přístup a chování, které plnění úkolů doprovází (Šlapalová-Čempelová, 2012).

Hodnocení se podle Koubka (2009) může přednostně zaměřit buď jen na výsledky práce, nebo jen na chování pracovníka. V každém případě je třeba hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost pracovníka (znalosti, dovednosti, vzdělání, osobní charakteristiky apod.) odpovídají formálním požadavkům jeho pracovního místa.

Hodnocení by však mělo mít jednotnou formu, proto by se budoucí hodnotitelé měli podle podílet jak na tvorbě pravidel, tak na tvorbě záznamových formulářů. Před samotným hodnocením pracovníků by měli také všichni hodnotitelé projít tréninkem

vedení hodnotícího pohovoru. Ideální průpravou je, pokud nejprve sami projdou hodnocením v roli hodnocených (Šlapalová-Čempelová, 2012).

Jak uvádí Krninská (2002), hodnotící pohovor je vhodnou příležitostí k důkladné výměně názorů mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Šlapalová-Čempelová (2012) doporučuje, aby hodnotící rozhovor byl chápán jako příležitost pro společnou reputaci toho, co se stalo, společné hledání rezerv a stanovení plánů pro příští období. Důležité je, aby hodnocení působilo motivačně, i přesto, že bude potřeba pracovníkovi některé věci vytknout.

Vedle formálního hodnocení je dle Koubka (2009) vhodné dvakrát či třikrát do roka zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskusí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich naplnění. Neboť jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení pracovníků je průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby na pracovní výkon pracovníků.

V současné době je stále více používaná metoda víceúrovňového hodnocení, tzv. 360° zpětná vazba, která zjišťuje, jak ve skutečnosti působí hodnocený zaměstnanec na lidi ve svém okolí. Obvykle se používá speciálně vytvořený dotazník, pomocí kterého hodnotí zaměstnanec sám sebe a dále stejný dotazník vyplňuje jeho nadřízený a další vybraní lidé (kolegové, podřízení, případně i klienti). Zpětná vazba 360° tedy nezjišťuje, co hodnocený dělá, ale jak to dělá. Je to nástroj sloužící zejména k osobnímu rozvoji zaměstnanců a nutno dodat, že v minulých letech nebyla tato metoda využívána hlavně pro velice náročnou papírovou agendu. To dnes už nehrozí, protože vše probíhá on-line (Reichlová, 2013).

2.5.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků (Koubek, 2009).

Zügner a Ulrich (2005) uvádějí, že systém odměňování je významné téma jak pro zaměstnance, tak pro organizace. Je to hlavní důvod, proč jsou lidé ochotni pracovat.

Právní úprava odměňování pracovníků se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo

odměna z dohody nejméně ve výši a za podmínek stanovených tímto zákonem („Zákoník práce,“ 2013).

Struktura mzdy je zhruba tvořena dvěma složkami – pevnou složkou, jež je dána tarify, zákony atd. a pohyblivou složkou, jako jsou prémie, odměny a osobní ohodnocení, přičemž dle odborníků by měl být procentuální poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou 70 : 30, aby byl dostatečně motivační (Bláha et al., 2005).

Jak uvádí Vodáček a Vodáčková (2006), odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech organizační jednotky. Má obvykle silnou korelační vazbu na motivaci lidí pracovat pro organizaci i na odváděný výkon, respektive jeho hodnocení. Je důležité vytvořit systém odměňování, který bude odpovídat společensky přijatelné spravedlivé odměně za odvedenou práci, a zároveň bude mít i motivační a stimulační funkci.

Pro manažery odborníci doporučují, aby byl vytvořen výkonný systém odměňování, kde odměna je za odvedený výkon. V tomto systému je především zohledněn přínos manažerů za to, jak organizace hospodaří a jak vytvářejí a zabezpečují podmínky pro práci ostatním zaměstnancům. Pro řadové zaměstnance je tvořen motivační systém odměňování, v němž je kladen důraz na stimuly, jež mají zaměstnance motivovat k dobrým pracovním výsledkům i příště – pro budoucí výkony (Bláha et al., 2005).

Odměňování však nezahrnuje pouze mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které jsou poskytnuty pracovníkovi jako kompenzace za vykonanou práci, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody (Koubek, 2009).

Systémy formálních uznání a pochval nabízejí pracovníkům hmatatelné nástroje uznání v podobě darů, poukázek, dovolené nebo výletů. Týmová uznání mohou mít podobu výletů, večírků a pohoštění. Takové systémy mohou být řízeny a prováděny centrálně a doprovázeny oficiálními ceremonii, slavnostními shromáždění (Armstrong, 2009).

Zaměstnanecké výhody nezávisí na odvedeném výkonu, jsou součástí péče o zaměstnance, obvykle souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci (Šikýř, 2012).

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat fixním způsobem, kdy zaměstnavatel stanoví základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Flexibilnějším způsobem poskytování benefitů je cafeteria systém, kdy zaměstnavatel stanoví firemní balíček a stanoví rovněž

roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat.

Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy (Macháček, 2010).

2.5.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnavatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem (Koubek, 2009).

Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurence organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec (Bělohávek et al., 2006).

Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v podniku je zvýšení výkonnosti, a to jak jednotlivce, tak i oddělení a celého podniku (Vodák & Kucharčíková, 2007).

Podle Bartoňkové (2010) se rozlišují tři oblasti formování a zdokonalování zaměstnanců – vzdělávání, kvalifikace a rozvoj.

V oblasti vzdělávání se formují u jedince základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a dávají všeobecný základ pro všestranný rozvoj jedince, na kterém může následně rozvíjet i specializované pracovní schopnosti a další sociální vlastnosti (Krninská, 2002).

V oblasti kvalifikace neboli odborné profesní přípravy, jde o formování specifických schopností, znalostí a dovedností, které jsou zaměřeny na přípravu na povolání. Odborná profesní příprava zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci.

V oblasti rozvoje jde o další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti pracovníka. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci (Bartoňková, 2010; Krninská, 2002).

Pokud jde o metody vzdělávání, rozlišujeme podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) metody vzdělávání na pracovišti, na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou nejvhodnější u vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. Patří sem například instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování nebo mentorování. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, assesment centra.

Vzdělávání na pracovišti mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo „mentoři“ (spolupracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o vzdělávající se osoby). Vzdělávání mimo pracoviště mohou zabezpečovat členové útvaru vzdělávání, externích vzdělávacích a výcvikových zařízení nebo jiní vzdělavatelé – konzultanti pro vzdělávání nebo hostující lektori (Armstrong, 2007).

Podle Němce (2002) vzdělávání zvyšuje náklady, ale přesto jsou tyto výdaje nutné pro další existenci a rozvoj organizace. Potřeba zvyšování kvalifikace je evidentní, včetně výuky cizích jazyků a zvyšování kulturní úrovně zaměstnanců. V řadě zemí přispívá na rozvoj organizace i sám zaměstnanec.

2.5.9 Péče o pracovníky a pracovní vztahy

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou pozornost (Koubek, 2009).

Už při vytváření pracovních míst je třeba konfrontovat pracovní úkoly s pracovními podmínkami, které mohou příznivě ovlivnit profil pracovního místa. V případě získávání a výběru pracovníků, péče o ně ovlivňuje to, jak lidé vnímají atraktivnost podniku. Péče o pracovníky má vazbu i na jejich hodnocení a odměňování a odráží se i v pracovních vztazích. Náležitá pozornost věnovaná péči o pracovníky tedy zvyšuje spokojenost a přispívá ke zlepšení pracovních vztahů (Duchoň & Šafránková, 2008).

Péči o pracovníky můžeme dle Koubka (2009) rozdělit do tří skupin:

- povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovni,
- smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Úroveň péče o pracovníky vypovídá o významu, jaký zaměstnavatel přikládá pracovní síle. Nalezneme případy, kdy považuje za dostatečné, respektuje-li pracovněprávní předpisy. Někteří si ovšem uvědomují, že nadstandardní podmínky zaměstnání představují účinný prostředek personálního marketingu a motivace k práci. Snaží se například dotazníkovým průzkumem zjistit motivační strukturu zaměstnanců a hledají cesty, jak sladit možnosti firmy a potřeby personálu (Kleibl et al., 2001).

Podle Stýbla (2003) patří do péče o pracovníky například péče o pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizace pracovní doby a pracovního režimu, péče o životní prostředí, služby poskytované ke zvýšení kvality pracovního života, profesionální a osobní rozvoj zaměstnanců.

Péče o pracovníky tedy zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb a spolu s vytvářením zdravých pracovních vztahů je nejen součástí firemní kultury, ale také konkurenční výhodou na trhu práce a zaměstnanosti (Kleibl et al., 2001; Stýblo, 2003).

2.5.10 Rozmíst'ování a uvolňování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celood organizačního pracovního výkonu (Koubek, 2009).

K rozmíst'ování pracovníků v rámci vnitřní mobility organizace dochází v souvislosti s povýšením nebo s převedením na jinou práci (Dvořáková et al., 2012; Koubek, 2009).

Podle Dvořákové et al. (2012) se při povýšení zaměstnanec dostává na pozici, které je v organizaci přiznána větší důležitost, a toto vyšší postavení je spojeno s vyšší mzdou a atraktivnějšími zaměstnaneckými výhodami. Smyslem povýšení je lépe využít

potenciál zaměstnanců, motivovat k práci a při politice obsazování vedoucích funkcí z vnitřních zdrojů stabilizovat zaměstnance.

Převedení zaměstnance na jinou práci probíhá v zájmu optimálního využití lidských zdrojů zaměstnavatelem. Zaměstnanec může být převeden na pracovní místo se stejnou či podobnou hodnotou práce (tzn., že je mu zachován status a tarifní mzda), nebo je-li ochoten, na pracovní pozici s nižší hodnotou (tj. na pozici, kde má nižší status a nižší tarifní mzdu). Důvodem pro takový pohyb může být například rozvíjení pracovních dovedností a schopností zaměstnance, změna pracovních úkolů, inovace technického zařízení, nespokojenost zaměstnance s dosud vykonávanou prací, závažné osobní problémy, nedostatečný pracovní výkon zaměstnance či jeho pracovní nezpůsobilost konat dosavadní práci, organizační změny aj. (Krninská, 2002).

Dvořáková et al. (2012) uvádí, že některé organizace systematicky podporují mobilitu zaměstnanců mezi pracovními pozicemi a organizačními jednotkami (rotaci práci), protože ji považují za účinnou metodu rozvíjení potenciálu zaměstnance. Takovou kumulaci pracovních zkušeností získaných díky rotaci pak stanovují jako kritérium pro kariérový postup.

Řízení lidských zdrojů však předpokládá i aktivity související s uvolňováním zaměstnanců, které se chápe jako součást formování adekvátního pracovního kapitálu. K ukončení pracovního poměru může dojít z důvodu:

- odchodu zaměstnance na základě vlastního rozhodnutí,
- propuštění vyvolaného globální rekonstrukcí podniku, zlou ekonomickou situací, změnou organizační struktury, odstavením neefektivních výroby apod.,
- odchodem do důchodu,
- úmrtím zaměstnance a zániku podniku (Vaverčáková, 2006).

Kleibl et al. (2001) uvádí, že k ukončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy, nebo úkonem učiněným oběma účastníky, nebo na základě jiných právních skutečností. Mezi jednotlivými způsoby skončení pracovního poměru je třeba rozlišovat, neboť každý má svá specifika. Pracovní poměr může skončit dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, uplynutím sjednané doby, u cizinců odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním, smrtí zaměstnance.

Ukončení pracovního poměru, ať ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance jakýmkoliv způsobem, musí vždy předcházet písemný akt vyrozumění. Obsah tohoto vyrozumění je odlišný dle způsobu ukončení pracovního poměru (Werner, 2001).

Dle Šuberta et al. (2012) je zaměstnavatel povinen při skončení pracovního poměru vydat potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) a další písemnosti týkající se osobních údajů zaměstnance jako je potvrzení pro účely zdravotního a důchodového pojištění, potvrzení o průměrném výděлку a posudek o pracovní činnosti.

2.5.11 Personální informační systém

Personální informační systém tvoří nedílnou součást moderního řízení lidských zdrojů a bez jeho existence si lze jen stěží představit efektivní provádění i těch nejběžnějších personálních činností (Dvořáková et al., 2012)

Koubek (2009) uvádí, že právě proto, je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet tento podnikový informační systém.

Podle Armstronga (2007) patří mezi základní funkce personálního informačního systému:

- evidovat detailní osobní informace o jednotlivých pracovnících, včetně přehledu vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informací o dovolených a absencích,
- evidovat detailní informace o pracovních místech pracovníka, včetně třídy, mzdy nebo platu a zaměstnaneckých výhod, pracovní doby, umístění, popisu a specifikace pracovního místa,
- zpracovávat zprávy shrnující různé stránky těchto informací.

Rozsah personální evidence, druh uchovávaných materiálů a způsob jejího vedení by měly odpovídat velikosti a personálního útvaru, podnikové i personální strategii a legislativním požadavkům a musí personálnímu útvaru umožnit plnění jeho koncepční, metodologické, poradenské, organizační a kontrolní role (Dvořáková et al., 2012).

Systémy mohou být plně integrovány s agendou odměňování, nebo s ní mohou udržovat přímé spojení. Některé systémy jsou zcela oddělené. Může se použít jeden komplexní soubor softwaru pro všechny aplikace, nebo lze použít specializovaný software pro každou funkci (Armstrong, 2007).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn směřujících ke zlepšení činností v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.2 Metodika

K tomu, aby bylo možné danou problematiku řádně pochopit, analyzovat a zhodnotit, bylo nezbytné věnovat se studiu odborné literatury a vypracovat literární přehled z oblasti řízení lidských zdrojů. Teoretické informace byly čerpány z odborných knih vypůjčených z Akademické knihovny JU v Českých Budějovicích a Jihočeské vědecké knihovny. Dále byly využity odborné časopisy a internetové články, které pomohly danou problematiku obohatit o současné trendy a ověřené praktiky z oblasti HR a managementu.

V úvodu praktické části byla nejdříve představena společnost Danone z hlediska celosvětového vývoje. Následně byla charakterizována její pobočka v České republice, která byla vybrána pro účely této diplomové práce. Zdrojem informací byly internetové stránky společnosti, interní materiály a další dostupné internetové zdroje, které byly společností doporučeny jako důvěryhodné.

Analýza řízení lidských zdrojů byla provedena na základě neřízených rozhovorů vedených s personalisty HR oddělení a zjištěných informací z interních materiálů, které byly poskytnuty v českém, ale i v anglickém jazyce. Tato analýza sloužila k vytvoření uceleného popisu systému řízení lidských zdrojů ve společnosti Danone a.s.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit názory zaměstnanců na nastavený systém řízení lidských zdrojů a jeho fungování v již zmíněné společnosti. Dotazník byl sestaven na základě zjištěných poznatků z neřízených rozhovorů a jeho vzor je uveden v Příloze 1. V dotazníku byly použity převážně uzavřené a polouzavřené otázky s možností výběru jedné nebo více odpovědí, ale objevily se i otázky otevřené, na které mohli respondenti odpovídat dle vlastního uvážení. Dotazník obsahoval 28 srozumitelných a logicky uspořádaných otázek, které byly zvoleny tak, aby bylo možné získat co nejpřesnější informace o dané problematice a zároveň, aby bylo možné na ně co nejsnadněji odpovědět.

Před zahájením výzkumu byl proveden předvýzkum, jehož účelem bylo zjistit srozumitelnost a jednoznačnost otázek v dotazníku. Tuto zpětnou vazbu poskytli personalisté HR oddělení a na základě jejich připomínek byl dotazník opraven tak, aby co nejvíce odpovídal jazyku a zvyklostem zaměstnanců společnosti Danone a.s.

Vzhledem k tomu, že řada zaměstnanců pracuje v terénu po celé republice, bylo nezbytné přizpůsobit tomu i realizovaný výzkum. Za pomoci on-line aplikace byl vytvořen interaktivní dotazník, který byl následně rozeslán všem zaměstnancům formou odkazu spolu s průvodním e-mailem. Výzkum probíhal od 14. března do 4. dubna 2014 a zúčastnilo se ho celkem 72 zaměstnanců. Návratnost tedy činila 65 %.

Výstupy z dotazníkového šetření byly postupně zpracovány do grafů pomocí softwarového programu Microsoft Excel a doplněny o slovní hodnocení shrnující získané informace.

Na základě provedené analýzy a realizovaného výzkumu byly následně zhodnoceny jednotlivé činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a navrženy změny, které by mohly přispět ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti Danone a.s.

4 Charakteristika vybrané organizace

Společnost Danone je jedním z největších světových potravinářských koncernů. Jejím posláním je přinášet plnohodnotné a zdraví prospěšné potraviny co největšímu počtu lidí.

4.1 Vznik a vývoj společnosti Danone

Koncern Danone byl založen roku 1966 ve Francii se sídlem v Paříži. Během nepříliš dlouhé doby se firma, která původně pod značkou BSN vyráběla hladké sklo a skleněné obaly, rozrostla v sedmou největší potravinářskou společnost, v největšího výrobce čerstvých mléčných výrobků a v druhého největšího producenta minerální vody na světě. Od roku 2007, kdy odkoupila společnost Numico, je také významným výrobcem dětské výživy a výživy určené pro zvláštní lékařské účely. V současné době působí v 52 zemích světa a zaměstnává více než 88 184 lidí.

Původem francouzská společnost, známá pod zkratkou BSN, si již záhy po svém vzniku uvědomila, že sklo brzy ztratí svůj monopol jakožto obalový materiál. Nechtěla se však přeorientovat na výrobu obalů z jiného materiálu, a stát se tak součástí chemického průmyslu, železářství nebo dřevoprávního průmyslu. Chtěla se vydat jinou, ekologičtější cestou. Vznikla tak nová strategie společnosti „od obalu k obsahu“, která přispěla k vytvoření dalšího odvětví v Evropě, a to potravinářského. V průběhu několika dalších let získala řadu potravinářských firem a v roce 1973 odkoupila společnost Gervais DANONE. Tím se stala francouzskou jedničkou ve výrobě potravin a dětské výživy.

V 80. letech společnost dále expandovala, získala řadu továren na výrobu těstovin, sýrů a omáček a v roce 1989 se stala druhým největším výrobcem sušenek. Po pádu berlínské zdi a komunistických režimů vznikly pobočky také v České republice, na Slovensku, v Polsku, Maďarsku a Rusku. Další závody se zrodily v oblastech Asie a Pacifiku.

V roce 1994 se již společnost řadila k nejlepším na světě a v důsledku potřeby mezinárodně rozpoznatelného názvu došlo k přejmenování z koncernu BSN na Groupe Danone. Název BSN neměl vztah k potravinářství a symbolizoval spíše minulost než budoucnost společnosti. Od roku 1996 je prezidentem společnosti Frack Riboud, který formuloval základní hodnoty koncernu – blízkost, otevřenost, entuziasmus a humanita.

Historie vlastní firmy Danone sahá do začátku minulého století. První jogurty Danone vyrobil Isaac Carasso v roce 1919 ve Španělsku. Hlavním impulsem byl hromadný výskyt střevních chorob u malých dětí v Barceloně. Tehdy Isaac Carasso navázal na práci nositele Nobelovy ceny profesora Mečnikova, který se zabýval blahodárnými účinky jogurtu na lidské zdraví. Z počátku se jogurty Danone neprodávaly v běžných obchodech, ale pouze v lékárnách na doporučení lékařů.

Rozšířením výroby zdraví prospěšných jogurtů do Francie a později do celého světa na sebe společnost Danone přebrala kromě ekonomické role i důležitou společenskou odpovědnost. Zaměřuje se proto i na podporu vědy a výzkumu, vzdělávání a šíření informací. Společnost Danone přispěla k založení Mezinárodního výzkumného centra Daniela Carassa v roce 1983, které se zabývá výzkumem potravinářských výrobků a jejich ideálním složením. V roce 1991 společnost založila Institut Danone, nejprve ve Francii a následně i v řadě zemí Evropy. V České republice začal Institut fungovat o dva roky později, tedy v roce 1993. Posláním institutů je podnítit nutriční výzkum, zdokonalit znalosti veřejnosti o výživě a zlepšit kvalitu výživy veřejnosti („Historie společnosti,“ 2014a).

4.2 Danone a.s. v České republice

Na český trh vstoupila společnost Danone a.s. v roce 1990, kdy začala do vybraných prodejen dodávat své výrobky. O rok později zahájila výrobu prvních jogurtů v benešovské mlékárně a v roce 1994 tento závod zprivatizovala. Postupně do něj začala investovat a z klasické konzumní mlékárny se stal moderní závod specializovaný na výrobu fermentovaných mléčných výrobků.

Od roku 2006 se v Benešově začala realizovat i produkce pro slovenský trh, neboť v Trnavě musela slovenská pobočka Danone s.r.o. svůj výrobní závod z důvodu nízké konkurenceschopnosti uzavřít. Na základě dlouhodobé spolupráce pak došlo v roce 2011 ke spojení vrcholového managementu pobočky v České republice a na Slovensku.

V roce 2013 došlo k dalším organizačním změnám. V rámci nového clusterového uspořádání mléčné divize v Evropě se česká a slovenská pobočka Danone spojila s pobočkou v Maďarsku a Chorvatsku. K tomuto kroku přistoupil koncern Danone z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti výrobků a zefektivnění řízení. V současné

době mají tedy všechny čtyři pobočky shodný vrcholový management, stejnou strategii i cíle.

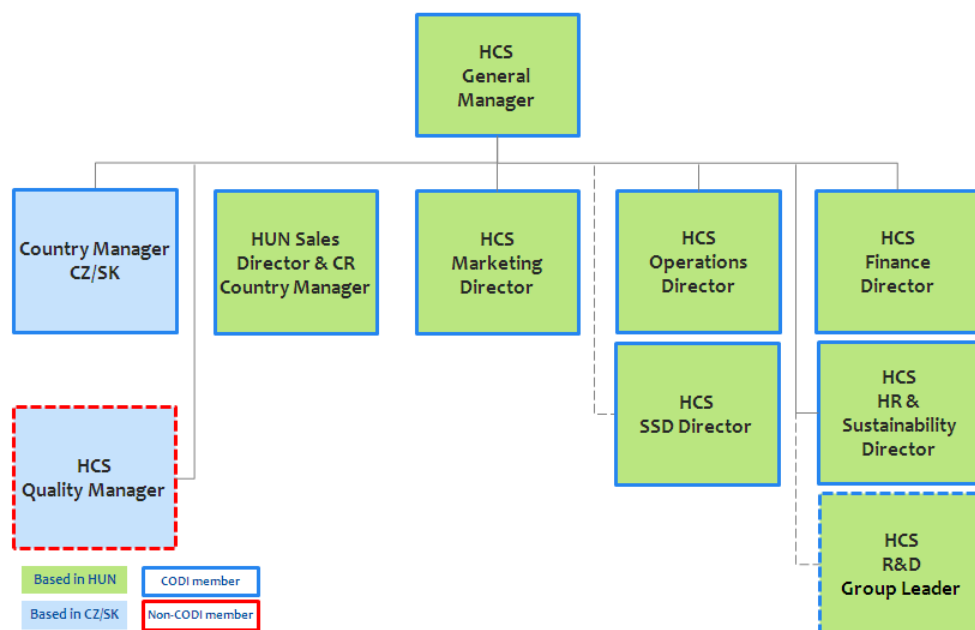
Na konci ledna 2014 byl oznámen prodej výrobního závodu v Benešově americké společnosti Schreiber Foods, která je blízkým obchodním partnerem společnosti Danone a výrobcem čerstvých mléčných výrobků v USA. Společnost Schreiber Foods chce své bohaté zkušenosti a know how z oblasti výroby kvalitních čerstvých mléčných výrobků přenést i do České republiky. Na základě této dohody zůstane zachována výroba vysoce kvalitních výrobků Danone v benešovském závodě, jakož i pracovní místa a dobře fungující spolupráce s českými farmáři.

Společnost Danone a.s. se domnívá, že i po této transakci si udrží svou silnou pozici na českém trhu právě díky zachování vysokých standardů kvality výroby mléčných výrobků v Benešově, a dále se chce zaměřit na rozvoj kategorií a uvádění dalších novinek určených pro české spotřebitele („Historie společnosti,“ 2014b; Paýr, 2014).

4.3 Organizační struktura Danone HCS

Nová organizační struktura, znázorněná na Obrázku 1, je platná pro všechny čtyři pobočky, tedy i pro Danone a.s. V čele skupiny Danone HCS stojí generální ředitel, jemuž jsou podřízeni manažeři na úrovni ředitelů jednotlivých oddělení.

Obrázek 1: Organizační struktura Danone HCS



Zdroj: Interní materiály Danone a.s.

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

Následující pasáž o rozsahu 33 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

6 Diskuze a návrh změn

Následující pasáž o rozsahu 8 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

7 Závěr

V současné době je řízení lidských zdrojů nedílnou součástí celopodnikového řízení a stále více se stává předmětem zájmu nejen personalistů, ale i všech manažerů a vedoucích pracovníků každé organizace.

Cílem diplomové práce proto bylo zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn směřujících ke zlepšení činností v oblasti řízení lidských zdrojů.

Pro naplnění tohoto cíle byla provedena analýza systému řízení lidských zdrojů ve společnosti Danone a.s. a uskutečněno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit názory zaměstnanců na nastavený systém a jeho fungování ve společnosti. Analýza systému řízení lidských zdrojů byla provedena na základě neřízených rozhovorů vedených s personalisty HR oddělení a poskytnutých interních materiálů.

Jak bylo zjištěno, společnost Danone a.s. má velmi propracovaný a dobře nastavený systém řízení lidských zdrojů. Na svých lidech oceňuje především nadšení pro práci, ochotu přijímat náročné úkoly a hledat nová řešení. Důležitým nástrojem pro dosahování vynikajících výsledků je rozvoj, seberealizace a spokojenost zaměstnanců. Díky řadě workshopů, tréninků a vzdělávacích kurzů se každý zaměstnanec neustále učí novým věcem, rozvíjí své profesní kompetence a buduje svůj kariérní plán. Součástí rozvoje zaměstnanců je i pravidelné hodnocení jejich pokroků a cílů, kterých v daném roce dosáhli a nastavování individuálních plánů rozvoje. Zaměstnancům je dále nabízena práce v příjemném a dynamickém prostředí, zajímavá finanční odměna, ale také široká paleta benefitů a týmová spolupráce.

Nicméně i přes velkou snahu, kterou společnost v této oblasti vyvíjí, byla navržena drobná opatření, která by mohla přispět nejen ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů, ale i k vytvoření lépe fungující společnosti.

Tato diplomová práce může být tedy pro společnost Danone a.s. velkým přínosem, neboť přináší zamyšlení nad tím, jak vytvořit efektivnější a více naplňující místo k práci. Přidanou hodnotou jsou i výsledky realizovaného výzkumu, které budou společně s návrhy na zlepšení předány HR oddělení. Dalším přínosem je také vytvořený dotazník, který může být využit i v jiných společnostech pro zhodnocení oblasti řízení lidských zdrojů.

8 Summary

Currently, human resource management is an integral part of the corporate management and is increasingly becoming a subject of interest not only specialized department, but for all managers and executives of every organization.

Therefore, the aim of the diploma thesis was to evaluate the human resources management in selected organization and to propose changes aimed at improving the activities in the field of human resources management.

To achieve this aim was analysed human resource management system in the company Danone a. s. and carried out a survey, which aimed to find out the views of employees to the set system and its function in the company. The analysis of human resources management system was based on uncontrolled interviews with workers of HR department and provided internal documents.

It was found out that Danone a.s. has very sophisticated and well-adjusted human resources management system. The company appreciates at its people especially the enthusiasm for work, the willingness to accept challenges and to search new solutions. An important tool for achieving outstanding results is development, self-realization and employee satisfaction. With a range of workshops, trainings and educational courses are all employees constantly learning new things, developing their professional skills and building their career plans. Part of employee development is regular evaluation of their progress and tasks, which they achieved in the given year, and setting of individual development plans. To employees is also offered work in a friendly and dynamic environment, attractive financial rewards, but also a wide range of benefits and teamwork.

However, despite great effort, which the company develops in this field, were proposed small measures, that could contribute not only to improve the human resource management system, but also to create a better functioning company.

Therefore, this diploma thesis may be a great benefit for Danone a.s., because it brings reflection on how to create more effective and more fulfilling place to work.

Keywords: human resource management, international company, corporate culture, assessment, training and development, employee satisfaction

9 Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada.
- Barešová, A. (2012). „Onboarding“ - správná péče o nováčky. *HR forum*, 2, 22–23.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., Holiš, A., Brčka, A., Spáčil, V., ... Bělohávková, V. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Bláha, J., Mateciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Bočarova, Z. (2010). Povolání: personalista. *Hospodářské noviny*. Získáno 28. prosince 2013, z <http://hn.ihned.cz/c1-47529420-povolani-personalista>
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). *Human resource management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Danone a.s. (n.d.). *Kodex Danone*. Interní materiály.
- Danone a.s. (2014). *Politika odměňování Danone*. Interní materiály.
- Danone a.s. (2013). *Tréninkový katalog 2013*. Interní materiály.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Důvody, proč pracovat v Danone (2014). Získáno 30. března 2014, z <http://www.danone.cz/o-nas/pracovni-prilezitosti/duvody-proc-pracovat-v-danone.html>
- Dvořáková, Z., et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing.
- Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
- Fixová, M. (2012). Zn: Hledáme zaměstnance s dobrými soft skills. *HR forum*, 5, 20.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

- GIA. (2014). Získáno 16. dubna 2014, z <http://www.thomasinternational.net/cs-cz/rozvijet/GIA.aspx>
- Heathfield, S. M. (2013). What Is Human Resource Management? Získáno 27. prosince 2013, z http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm
- Historie společnosti (2014a). Získáno 20. února 2014, <http://www.danissimo.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti/>
- Historie společnosti (2014b). Získáno 22. února 2014, z <http://www.danone.cz/o-nas/o-spolecnosti/historie-spolecnosti.html>
- Horáliková, M. (2004). *Personální řízení* (4 vyd.). Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta.
- Jak vybíráme správného kandidáta (2014). Získáno 25. března 2014, z <http://www.danone.cz/o-nas/pracovni-prilezitosti/jak-vybirame-spravneho-kandidata.html>
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta.
- Lincová, Z. (2012). Role online HR aplikace v efektivním náboru. *HR forum*, 2, 15–16.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck
- Mika, F. (2012). Čas na HR leadership. *HR forum*, 4, 1.
- Naše hodnoty (n.d.). Získáno 3. března 2014, z <http://www.nutricia.cz/o-nas/hodnoty>
- Němec, O. (2002). *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Oeconomica.

- Organizační struktura (2014). Získáno 28. února 2014, z <http://www.danone.cz/onas/pracovni-prilezitosti/organizacni-struktura.html>
- Paýr, J. (2014). Danone převádí výrobní závod v Benešově. Získáno 26. února 2014, z <http://www.jiskra-benesov.cz/clanek/danone-prevadi-vyrobnni-zavod-v-benesove-3235>
- Personnel Selection. (2013). Získáno 30. prosince 2013, z http://www.readyrati-os.com/reference/business/personnel_selection.html
- Reichlová, I. (2013). Najděte potenciál ukrytý ve svých lidech. *HR forum*, 10, 11.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2002). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Šimáková, M. (2013a). Trendy a možnosti při přijímacím pohovoru. *HR forum*, 2, 20.
- Šimáková, M. (2013b). Sociální sítě jsou jasným trendem při náboru. Kam se poděla tisková inzerce? *HR forum*, 5, 10–11.
- Šlapalová-Čempelová, Z. (2012). Hodnocení zaměstnanců: efektivně nebo raději vůbec ne. *Moderní řízení*, XLVII(10), 25-26.
- Šubrt, B., Leiblová, Z., Příhodová, V., Skoumalová, A., Daněk, A., Přikrylová, H., ... Mikyska, M. (2012). *Abeceda mzdové účetní 2012* (22., aktualiz. vyd.). Olomouc: ANAG.
- Teambuilding. (n.d.). Získáno 18. dubna 2014, z <http://www.lanovecentrum.cz/cs/praha/program/teambuilding>
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Vaverčáková, M. (2006). *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU.
- Velké organizace. (2014). Získáno 20. dubna 2014, z <http://www.microsoft.com/enterprise/cs-cz/solutions/yammer/default.aspx#fbid=FhfkJ75yTa7>
- Videodotazníky. (2014). Získáno 15. dubna 2014, z <http://www.lmc.eu/nase-produkty/videodotazniky>

- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
- Vochozka, M., Ezrová, H., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., ... Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
- Werner, R. (2001). *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. Plzeň: Západočeská univerzita. Katedra ekonomiky podniku a účetnictví.
- Work-Life Balance. (2014). Získáno 22. dubna 2014, z <http://www.develor.cz/?portfolio=work-life-balance>
- Zákoník práce. (2013). Získáno 30. prosince 2013, z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- Zügner, Ch., & Ullrich, S. (2005). *Compensation and Remuneration: Student Research Project*. Munich: GRIN.

10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura Danone HCS	28
Obrázek 2: Průměrný evidenční počet zaměstnanců Danone a.s. v letech 2008 - 2013	29
Obrázek 3: Zadání případové studie.....	33
Obrázek 4: Identifikace rozvojových potřeb	35
Obrázek 5: Mzdová pásma	36
Obrázek 6 : Profil zaměstnance podle individuálního přínosu	37
Obrázek 7: Matice pro roční přehodnocení mezd	38
Obrázek 8: Nabídka zaměstnaneckých benefitů	38
Obrázek 9: Balíčky zdravotní péče a komplexní prohlídky	39
Obrázek 10: Jste?	44
Obrázek 11: Jaký je Váš věk?.....	44
Obrázek 12: Ve kterém oddělení společnosti Danone pracujete?.....	45
Obrázek 13: Uveďte, proč jste se rozhodl/a pracovat v této společnosti.....	46
Obrázek 14: Jak dlouho pracujete ve společnosti Danone?.....	46
Obrázek 15: Jak jste byl/a spokojen s průběhem výběrového řízení?.....	47
Obrázek 16: Je ve Vaší společnosti věnována zvláštní pozornost novým zaměstnancům? .	48
Obrázek 17: Myslíte si, že je Váš pracovní výkon hodnocen objektivně a spravedlivě?.....	48
Obrázek 18: Jsou cíle a kompetence, na jejichž základě jste hodnocen/a, motivující?.....	49
Obrázek 19: Pomáhá Vám pracovní hodnocení ke zlepšení/zvýšení Vašeho výkonu?	50
Obrázek 20: Máte pravidelnou zpětnou vazbu na Váš výkon?.....	50
Obrázek 21: Jak hodnotíte poslední PDR schůzku s Vaším přímým nadřízeným?	51
Obrázek 22: Máte dostatečný prostor a dostatečné pravomoci k výkonu své práce?	51
Obrázek 23: Máte jasnou představu o svých odpovědnostech?.....	52
Obrázek 24: Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?	53
Obrázek 25: Je Vám nabízena podpora a vedení nezbytné pro Váš osobní rozvoj?.....	53
Obrázek 26: Myslíte si, že jste odměňován/a za vykonanou práci spravedlivě?	54
Obrázek 27: Rozumíte tomu, jak jsou definovány jednotlivé části Vaší mzdy?	55

Obrázek 28: Jaké benefity nabízené Vaší společností považuje za nejzajímavější?	56
Obrázek 29: Jak jste s nabízenými benefity spokojen/a?	57
Obrázek 30: Je podle Vás nabídka školení a dalších vzdělávacích aktivit dostatečná?.....	57
Obrázek 31: Pomáhají Vám nabízené vzdělávací aktivity k rozvoji a růstu?.....	58
Obrázek 32: Jste spokojen/a s Vaším individuálním plánem rozvoje?	58
Obrázek 33: Zúčastnil/a jste se za poslední 2 roky nějakého školení CODE?	59
Obrázek 34: Myslíte si, že díky školení CODE se zlepšil Váš pracovní postup?.....	59
Obrázek 35: Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?.....	60
Obrázek 36: Jste spokojen/a s rovnováhou mezi Vaším osobním životem a zaměstnáním? 61	

11 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Organizační struktura HR oddělení

Příloha 3: Popis pracovního místa obchodního zástupce

Příloha 4: Ukázka nabídky práce na pozici obchodního zástupce

Příloha 5: Osobní dotazník

Příloha 6: Hodnocení cílů a výkonnosti

Příloha 7: Hodnocení CODE kompetencí a funkčních kompetencí

Příloha 8: Hodnocení rozvoje

Příloha 9: Tréninkový plán obchodního zástupce

Příloha 1: Dotazník

Řízení lidských zdrojů ve společnosti Danone a.s.

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Staňková a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou si Vás dovoluji požádat o účast na dotazníkovém šetření, které je součástí mé diplomové práce. Tento dotazník je zcela anonymní a jeho cílem je zjistit Váš názor na nastavený systém řízení lidských zdrojů a jeho fungování ve Vaší společnosti.

Předem děkuji za Váš čas a vstřícnost.

1. Ve kterém oddělení společnosti Danone pracujete?

- obchod
- marketing
- výzkum a vývoj
- Supply Chain
- Quality&Legal
- nákup
- finance
- IT&IS
- lidské zdroje
- jiné (uveďte).....

2. Uveďte, proč jste se rozhodl/a pracovat v této společnosti.

Např. skvělé místo pro rozvoj a růst, příležitost pro mladé talenty, možnost získat zahraniční zkušenosti, dynamické prostředí, možnost týmové spolupráce, atd.

.....
.....

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Danone?

- méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 20 a více let

4. Jak jste byl/a spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

V případě, že jste nebyl/a spokojen/a s průběhem výběrového řízení, uveďte, co Vám nevyhovovalo a proč.

.....

5. Je ve Vaší společnosti věnována zvláštní pozornost novým zaměstnancům?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

V případě, že se Vaše společnost věnuje novým zaměstnancům, uveďte jak.

.....

6. Myslíte si, že je Váš pracovní výkon hodnocen objektivně a spravedlivě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Považujete stanovené cíle a kompetence, na jejichž základě jste hodnocen/a, za motivující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Pomáhá Vám pracovní hodnocení ke zlepšení/zvýšení Vašeho výkonu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

V případě, že Vám pracovní hodnocení nepomáhá ke zlepšení/zvýšení Vašeho výkonu, uveďte proč.

.....

9. Poskytuje Vám Váš přímý nadřízený pravidelnou zpětnou vazbu na Váš výkon?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Jak hodnotíte poslední schůzku s Vaším přímým nadřízeným týkající se Vaší práce a budoucnosti ve společnosti Danone?

- velmi dobrá
- dobrá
- průměrná
- špatná
- velmi špatná

11. Máte dostatečný prostor a dostatečné pravomoci k tomu, abyste vykonával/a dobře svou práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Máte jasnou představu o odpovědnostech, které vyplývají z Vaší pracovní pozice?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?

- velmi dobrá

- dobrá
- průměrná
- špatná
- velmi špatná

14. Nabízí Vám Váš přímý nadřízený podporu a vedení nezbytné pro Váš osobní rozvoj?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Myslíte si, že jste odměňován/a za vykonanou práci spravedlivě v porovnání s ostatními lidmi ve Vašem týmu/oddělení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Rozumíte tomu, jak jsou definovány jednotlivé části Vaší mzdy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

V případě, že některým částem Vaší mzdy nerozumíte, uveďte konkrétně, co je Vám nejasné.

.....

17. Jaké benefity nabízené Vaší společností benefitů považujete za nejzajímavější?

- Flexi Pass (poukázky)
- příspěvek na doplňkové penzijní spoření
- příspěvek na životní pojištění
- balíčky zdravotní péče
- MultiSport program
- týden dovolené navíc
- odměna za přítomnost na pracovišti
- Sick Days
- práce z domova
- příspěvek na nezletilé děti
- odměna za pracovní a životní jubilea
- příspěvek na stravování
- společenské a sportovní akce
- slevy u dodavatelů (Hewlett Packard atd.)

18. Jak jste s nabízenými benefity spokojen/a?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

V případě, že nejste s nabízenými benefity spokojen/a, uveďte, jak byste nabídku doplnil/a.

.....

19. Považujete současnou nabídku školení a dalších vzdělávacích aktivit k rozvoji Vašich dovedností za dostatečnou?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Myslíte si, že nabízené vzdělávací aktivity pomáhají rozvíjet Vaše profesní kompetence a podporují Váš růst?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

21. Jste spokojen/a s Vaším individuálním plánem rozvoje?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. Zúčastnil/a jste se za poslední 2 roky nějakého školení týkajícího se přístupů CODE používaných ve Vaší společnosti?

- ano
- ne (pokud ne, přeskočte následující otázku)

23. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a, že ano, myslíte si, že díky školení CODE se zlepšil Váš pracovní postup?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu? (lze uvést více možností)

- finanční odměna
- pochvala a uznání
- firemní benefity
- zajímavá práce
- přístupy CODE
- možnost vzdělávání a rozvoje
- kariérní růst
- dobrý pracovní tým
- jiná možnost (uved'te).....

25. Jak jste spokojen/a s rovnováhou mezi Vaším osobním životem a zaměstnáním?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

26. Navrhněte, co by se podle Vás mělo ve Vaší společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů zlepšit.

.....
.....

27. Jste?

- muž
- žena

28. Jaký je Váš věk?

- do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 55 a více let

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Organizační struktura HR oddělení

Příloha 3: Popis pracovního místa obchodního zástupce

Příloha 4: Ukázka nabídky práce na pozici obchodního zástupce

Příloha 5: Osobní dotazník

Příloha 6: Hodnocení cílů a výkonnosti

Příloha 7: Hodnocení CODE kompetencí a funkčních kompetencí

Příloha 8: Hodnocení rozvoje

Příloha 9: Tréninkový plán obchodního zástupce