

**Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta**

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategie řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Strategic management of Human Resources in a Company

Bc. Kristýna Miklíková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSs.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

## Zadání závěrečné práce – diplomové

Jméno a příjmení:	Kristýna Miklíková
Číslo osoby (UKČO):	29280615
Akademický rok zadání práce:	2019/2020
Studijní program/Oblast vzdělání:	Andragogika a management vzdělávání/Neučitelská pedagogika

**Téma práce (ČJ):** Strategie řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

**Téma práce (AJ):** Strategic Management of Human Resources in a Company

**Klíčová slova (ČJ):** Řízení lidských zdrojů, strategie, vzdělávání, odměňování, dotazníkový výzkum

**Klíčová slova (AJ):** Human resources management, strategy, education, remuneration, questionnaire survey

**Jazyk práce:** český

**Abstrakt (ČJ):** Tématem této diplomové práce je strategické řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Teoretická část je zaměřena na oblasti, které zahrnují strategické řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti. V praktické části je představen podnik, jeho strategie řízení lidských zdrojů, zhodnocení aktuální situace, návrhy na zlepšení personálních činností.

**Abstract (AJ):** The topic of this diploma thesis is the strategic management of human resources in a selected company. The theoretical part is focusing on areas including strategic human resource management and individual HR activities. The practical part introduces the company, its human resource management strategy, evaluation of the current situation and suggestions for improving HR activities.

**Cíl práce:** Cílem práce je evaluace činností a zhodnocení strategie řízení lidských zdrojů v podniku a navržení změn v jejich systému.

Metody výzkumu: literární rešerše, analýzy, syntézy, dedukce, dotazování.

Návrh osnovy: Literární rešerše v teoretické části diplomové práce bude zaměřena na procesy řízení lidských zdrojů v podniku, a to na plánování pracovních míst, popis pracovních míst, získávání pracovníků, adaptační proces, odměňování, rozvoj, vzdělávání a motivace. V praktické části bude provedena analýza strategie řízení lidských zdrojů v podniku, nástrojů výběrového řízení, jiných metod personální práce a zhodnocení aktuálního stavu. Budou vytvořeny návrhy ke zlepšení personálních činností.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí práce: doc.PhDr.Jana

Marie Šafránková, CSc.

Vedoucí práce (podpis):



Plánovaný termín odevzdání práce: dle harmonogramu příslušného akademického roku

Zásady pro vypracování: Diplomová práce bude zpracována v souladu s aktuálně platným zněním Opatření děkana č. 38/2020 „O podrobnostech pro závěrečné práce“.

Podpis studenta:

V Praze dne: 1. 4. 2021

Podpis garanta studijního programu:

V Praze dne:

Odevzdáním této diplomové práce na téma Strategie řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 1. 4. 2021

.....

Děkuji doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za odborné vedení diplomové práce. Mé poděkování patří též společnosti Calzedonia, zejména pak oddělení lidských zdrojů, za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce. Také bych chtěla poděkovat svému příteli za podporu při studiu.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Řízení lidských zdrojů .....	9
1.1 Definice řízení lidských zdrojů .....	9
1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů .....	10
1.3 Modely řízení lidských zdrojů .....	11
1.4 Cíle řízení lidských zdrojů .....	14
1.5 Personální útvar .....	15
1.6 Činnosti řízení lidských zdrojů .....	17
1.6.1 Vytvoření a analýza pracovních míst .....	17
1.6.2 Plánování lidských zdrojů .....	19
1.6.3 Obsazování volných pracovních míst .....	20
1.6.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců .....	35
1.6.5 Odměňování zaměstnanců .....	37
1.6.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	40
1.6.7 Péče o zaměstnance .....	44
1.6.8 Využívání personálního informačního systému .....	46
2 Analýza řízení lidských zdrojů v podniku .....	48
2.1 Popis společnosti .....	48
Filosofie společnosti .....	49
Organizační struktura .....	50
2.2 Personální činnosti v Calzedonii .....	50
2.2.1 Tvorba pracovních míst .....	50
2.2.2 Personální plánování .....	51
2.2.3 Výběr a získávání pracovníků .....	51

2.2.4	Přijímání a zapracování zaměstnanců.....	52
2.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	53
2.3.1	Postup adaptace zaměstnanců.....	53
2.3.2	Hodnocení zaměstnanců.....	56
2.3.3	Rozvoj a řízení kariéry.....	58
2.3.4	Odměňování pracovníků.....	62
3	Návrhy na zlepšení.....	65
	Závěr.....	67
	Seznam použitých informačních zdrojů.....	70
	Seznam příloh.....	74
	Přílohy.....	76

## Úvod

Pokud jde o tvorbu hodnot, vždy zde hraje důležitou roli lidský faktor. Jeho role se postupem času měnila, avšak nyní si organizace jasně uvědomují, že bez něj požadovaný produkt vytvořit nelze, což lze vidět na pracovních podmínkách, které běžní pracovníci mají (a které se každým rokem zlepšují, což lze vidět na v porovnání s pracovními podmínkami např. před 30 lety) a čemuž odpovídají např. pestré benefity a bonusy, kterými se každý podnik snaží zatraktivnit pracovní pozice a posun vnímání oněch benefitů v očích (potenciálních) zaměstnanců – co dříve byl nadstandard, dnes již může být běžné.

Nahrává tomu i dnešní turbulentní doba, ve které mohou právě kvalitní a loajální zaměstnanci pomoci podniku překonat krize a získat důležitou konkurenční výhodu. Podnik totiž může mít nejlepší technologie a systémy, avšak bez adekvátního personálu, jakožto vlastníků znalostí, ztrácí svou přidanou hodnotu. Neočekávám, že by důležitost lidských zdrojů ztrácela na své hodnotě, ba naopak věřím, že se bude zvyšovat jeho důležitost jako klíčový faktor pro chod organizací.

Proto je téma této diplomové práce zvolené na řízení lidských zdrojů – ze zkušeností z praxe lze vidět onu důležitost zaměstnanců, což potvrzují i mnozí autoři zabývající se touto problematikou.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a sice do teoretické a praktické. V teoretické části budou detailně popsány pojmy teorie řízení lidských zdrojů a jejich vývoj s ohledem na návaznost části praktické.

Praktická část bude začínat krátkým představením společnosti Calzedonia a pokračovat analýzou metod, které se uplatňují v rámci řízení lidských zdrojů s ohledem na slabá a silná místa, a návrhy opatření, které by měly dopomoci slabá místa odstranit.

Problematika této práce spočívá v odhalení slabých míst personálního řízení společnosti Calzedonia, což bude zjištěno pomocí dotazníkového šetření na úrovni pracovní pozice prodejní asistentky, z čehož plyne cíl práce, který je evaluace činností a zhodnocení strategie řízení lidských zdrojů v podniku a navržení změn v jejich systému. Za účelem splnění cíle této práce jsem stanovila následující výzkumné otázky:

VO1: Jaké metody řízení lidských zdrojů jsou v Calzedonii uplatňovány?

VO2: Jsou tyto metody vhodné (v komparaci s teorií) a efektivní?

VO3: Je zde prostor ke zlepšení? Zda ano, jaké konkrétní nástroje a návrhy mohou podniku pomoci k lepší efektivitě?

## 1 Řízení lidských zdrojů

Podnik je na trhu ohrožován (či přesněji ovlivňován) mnoha faktory, které je schopen buďto řídit či nikoliv. Ulrich píše, že nezávisle na hierarchickém postavení, odvětví či geografické poloze, uvádí zaměstnanci jako nejkritičtější faktor *rychlé změny na trhu a zlepšení konkurenční pozice*, z čehož plynou nové postupy řízení lidských zdrojů. Samozřejmě je mnoho důležitých aktivit, funkcí či metod, kterým musí podnik věnovat pozornost a své zdroje, avšak pokud nebudou aplikovány, dodržovány, zlepšovány, předávány všemi zaměstnanci, nemohou být efektivní (Ulrich, 2009, s. 22).

Tyto aktivity, metody a činnosti jsou popsány v této teoretické části práce, kterou tvoří komparace literárních zdrojů a jejich kritický analýza. Budou zde popsány základní pojmy řízení lidských zdrojů, jejich vývoj a téma s ním související.

### 1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Definice řízení lidských zdrojů se napříč autory příliš neliší. Koubek detailně popisuje řízení lidských zdrojů jako tu část organizace, která je zaměřena na lidský faktor a vše kolem něj v kontextu s pracovním výkonem, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních schopností a chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž přijde v pracovním životě do kontaktu, a také jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2009, s. 13).

Koubkova definice ukazuje, jak komplexní je záležitost řízení lidských zdrojů, což potvrzuje i definice od Armstronga, která je více obecná a kterou vidí řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří přispívají k dosažení podnikových cílů (Armstrong, 2007, s. 27).

Zatímco Koubek ukazuje na různorodé činnosti, které jsou v rámci řízení lidských zdrojů zajišťovány, Armstrong zdůrazňuje dlouhodobý a sofistikovaný přístup organizace. Důležité však je, že mají jednoho společného jmenovatele, a sice člověka – lidský faktor.

Řízení lidských zdrojů tedy ovlivňuje celkový stav podniku a jeho výstup nepřímo ovlivňuje všechny jeho složky. Cíle řízení lidských zdrojů jsou však konkrétní a dle Armstrong (2015, s. 45 – 46) souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí, konkrétně pak uvádí

činnosti týkajícího se strategického řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti, rozvoje, zabezpečování lidských zdrojů (jeho plánování, získávání, výběr, rozvoj), řízení pracovního výkonu, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

## 1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Potřeby a nároky trhu se mění, což musí reflektovat a přístupy a metody k dané problematice a ani řízení lidských zdrojů není v tomto ohledu výjimkou. Ulrich a spol. (2014, s. 42 – 44) uvádí tzv. 4 vlny, které tento vývoj ilustrují:

První vlna je zaměřená převážně na administrativu, kdy se oddělení HR v organizaci pokouší dosáhnout bezchybnosti právě v oblasti administrativy, má transakční charakter a jeho výhodou má být vyšší výkon v porovnání s vynaloženými prostředky, typické je pro ni smluvní zajištění či vedení statistik. Dnes je dle autora tato administrativní část řízení lidských zdrojů mnohdy vyřešena outsourcingem.

Druhá vlna je vlnou inovativní a zaměstnavatel se snaží o vytvoření ideálního pracovního prostředí<sup>1</sup>, kde se může každý zaměstnanec nadále rozvíjet a být proaktivní a zároveň od personálního oddělení vyžadovala moderní a flexibilní přístup.

Třetí vlna je strategická, ve které se HR snaží podřídit nábor zaměstnanců, jejich rozvoj a udržení právě v rámci celkové strategie organizace a její podstaty. Musí zde být přítomen možnost HR podílet se na komunikaci při vytváření hodnot strategie podniku.

Avšak kromě těchto vnitřních faktorů, které bezesporu musí být danou organizací zvládnuty, jsou na trhu činitelé, které může či nemůže ovlivnit (vždy v různé míře), avšak je potřeba jim věnovat pozornost a koordinovat svou činnost – jsou to subjekty jako investoři, zákazníci, komunity (obecně je lze označit jako zainteresované subjekty). Tento styl řízení lidských zdrojů (vlna č. 4) se nazývá vnější pohled na HR.

Krom výše popsaného posledního přístupu lze všechny nalézt i u Dvořákové (2007, s. 5 – 9). Onen poslední označuje jako řízení intelektuálního/lidského kapitálu, u kterého se klade důraz na člověka jako nositele znalostí, zkušeností, které musí být změřeny a které jsou tím aktivem, které diferencují produkty a služby.

---

<sup>1</sup> Obecně lze z pohledu z praxe tohle označit jako inspiring workplace

Opět velmi podobné kategorie uvádí i Koubek (2009, s. 15 – 16), který potvrzuje, že se autoři v analýze těchto přístupů příliš neliší a mají následující společné charakteristiky:

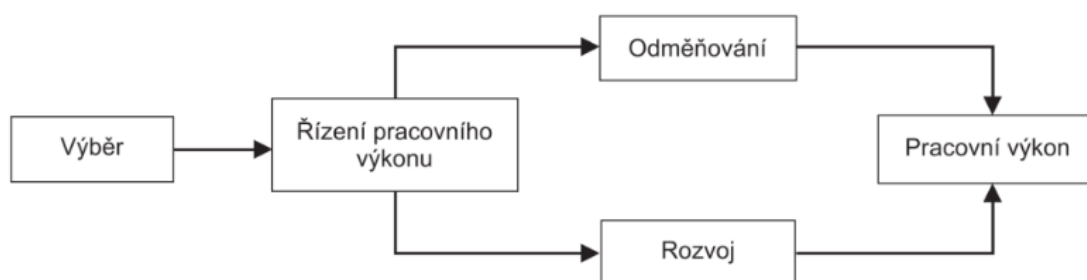
- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- úzké propojení personální práce s plány a strategií organizace,
- vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- orientace na kvalitu pracovního života a jejich spokojenost,
- rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a připravenost na změny.

Z vývoje, které řízení lidských změn prodělalo, je patrné, že se dnes jedná o část podnikových činností, která prostupuje všemi částmi organizace a má ni existenciální vliv. Na rozdíl totiž od prvotní funkce řízení lidských zdrojů (tedy administrativní a smluvní zajištění personálních činností) je moderní pojetí odlišené, a ačkoliv i ona administrativa je důležitá, musí se oddělení HR zamýšlet, zda jedná v souladu s celopodnikovou strategií a jak zvyšovat atraktivitu organizace nejen pro potenciální zaměstnance, ale i pro všechny subjekty, které přichází (přímo i nepřímo) do kontaktu s podnikem – tzv. zainteresované subjekty.

### **1.3 Modely řízení lidských zdrojů**

Strategie řízení lidských zdrojů se vyvíjely, níže budou popsány 2 systémy, a sice model shody (též souladu) a harvardský systém.

První model fungování řízení lidských zdrojů je **model souladu** (či shody), jehož princip je přehledně znázorněn na schématu níže:



**Schéma 1: Cyklus lidských zdrojů v modelu shody**

Zdroj: *Armstrong, 2007, s. 29*

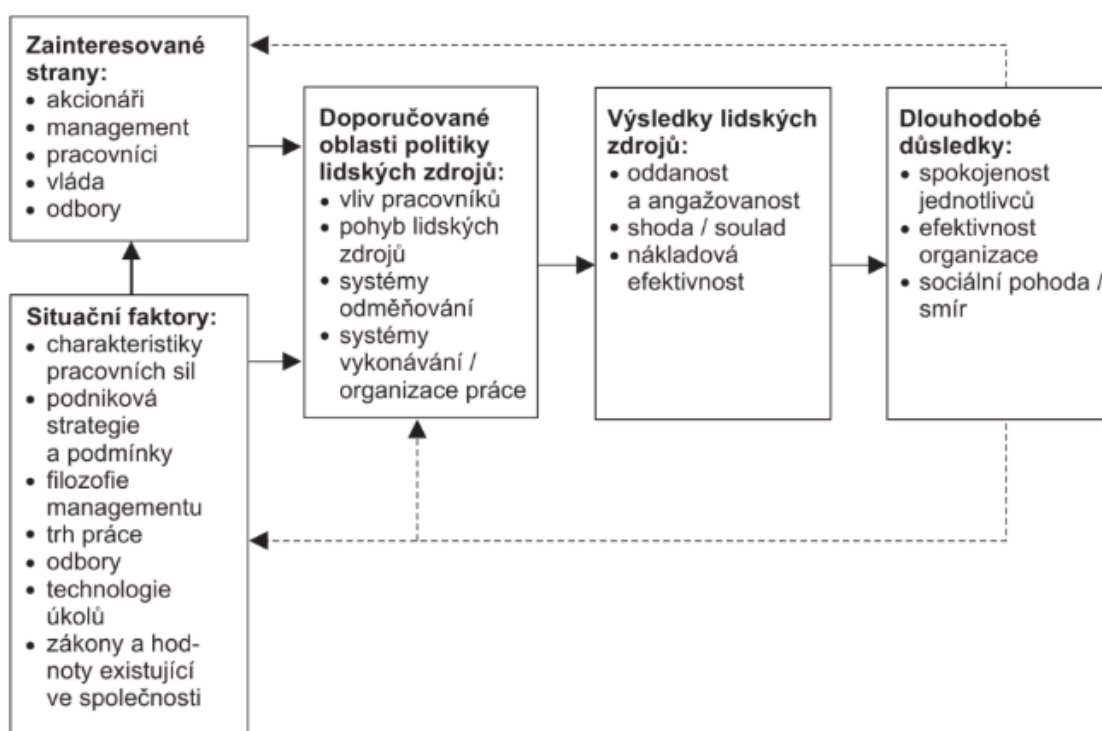
Již název napovídá, že řízení systémů lidských zdrojů podle tohoto modelu vychází z jedné strategie podniku (proto „shoda“), je zde tedy velký důraz na integraci a soulad. Odměňování a rozvoj probíhá na stejné úrovni a mají jednoznačný vliv na pracovní výkon. Jak píše Dvořáková (2007, s. 6), rozhodování exekutivy je do jisté míry volné a musí se rozhodnout tak, aby podpořila podnikovou strategii, na příklad pokud se organizace vydala cestou inovací, pak musí management podporovat kreativní myšlení, kooperaci, uvažovat v dlouhodobém horizontu, být ochotný riskovat či být tolerantní k nejednoznačnosti, očekávat a vyžadovat úzkou interakci, kooperaci mezi skupinami, nabídnout možnost rozvoje, kariéry, ocenit týmové výsledky – to je onen soulad, tedy podpora chování, které je v souladu s celopodnikovou strategií.

Na rozdíl od harvardského modelu popsaného níže model shody nepracuje se situačními faktory, které mohou rozhodování ovlivnit.

Harvardský model je postaven na úplné informovanosti vrcholových manažerů a očekávané míře zapojení všech zaměstnanců organizace do rozhodovacího procesu, o potřebných podmínkách pro jejich vzdělání a rozvoj pro definování toho, jaké principy a metody řízení lidských zdrojů mohou přispívat k realizaci těchto cílů (Vojtovič, 2011, s. 158 podle Boxall, 1994, s. 33). Lze vidět, že tento systém považuje zaměstnance organizace za klíčové a dává za úkol poskytnout jim kvalitní podmínky pro další rozvoj, jelikož i ti se mohou podílet na strategii organizace (minimálně jsou alespoň z části jejími nositeli).

Model zahrnuje více zájmových subjektů (vlastníci, management, zaměstnanci, vláda, odbory, občanské komunity), jejichž zájmy by se měly sladit a zajistit koordinaci personálních činností, čemuž největší měrou mají přispět linioví manažeři (Dvořáková, 2007, s. 7). Model tedy klade důraz na pochopení dlouhodobé strategie vytvořenou manažery, která musí být komunikována všem v organizaci. Posunem v řízení lidských zdrojů v tomto modelu je změna vnímání nositele strategie řízení lidských zdrojů – tedy není to pouze personální oddělení, ale již zmínění (linioví) manažeři. Oproti modelu shody se zde také uvažuje o faktorech, které nelze či jen do malé míry lze ovlivnit (jedná se o zainteresované osoby či situační faktory, které mohou působit rušivě – pro správné rozhodování se však musí zohlednit).

Na obrázku níže lze vidět schéma, které shrnuje proces řízení lidských zdrojů v harvardském modelu:



**Schéma 2: Harvardský systém řízení lidských zdrojů**

Zdroj: *Armstrong, 2007, s. 30*

Na schématu jsou uvedeny situační faktory, které musí být zohledněny při tvorbě aktivit lidských zdrojů. Dlouhodobé výsledky pak slouží jako zpětná vazba.

Strategie řízení lidských zdrojů se může zaměřit se strategiemi řízení lidí, což jsou však dva odlišné pojmy. Podoby řízení lidských zdrojů jsou podle Charváta (2006, s. 98) dvě, a sice tvrdá podoba, která se dá charakterizovat jako velení. U tohoto stylu řízení lidských zdrojů se jde „tvrdě za kšeftem“, až se lidé opotřebují, přijdou noví. Tento styl nelze aplikovat na všechny stupně hierarchie a otázkou je, zda je dlouhodobě udržitelný, efektivní a vhodný pro všechny organizace. Při velké fluktuaci je možný únik znalostí či neschopnost jejich retence.

Měkká podoba se pak zakládá na motivaci, vedení, komunikaci a snaží se zapojovat lidi do problému. Lze říci, že se styly řízení lidí mohou kombinovat a uplatňovat dle různých faktorů jako situace, druh firmy. Modelů a systémů, jak řídit lidi, je více, avšak pro vysvětlení rozdílů mezi těmito podobnými pojmy (strategie systémů řízení lidských zdrojů a řízení lidí), je tenhle výklad dostačující.

#### **1.4 Cíle řízení lidských zdrojů**

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong, 2015, s. 48)

Cíle strategického řízení lidských zdrojů by tedy měly být v souladu s celkovou strategií organizace a její dílčích cílů. Musí se podporovat kvalitní, kvalifikovaní lidé, kteří jsou nositeli znalostí (jedná se o jediný element v podniku, který je nositelem informací, proto musí být podporována důvěrná a přátelská atmosféra, která napomůže komunikaci napříč celou organizací a to všemi směry). Pak je možné nejen přijímat, ale i udržet či rozvíjet kvalitní pracovníky, z čehož plyne konkurenční výhoda.

Při plnění cílů strategického řízení lidských zdrojů musí organizace:

- plánovat lidské zdroje;
- mít definovány postupy pro získávání a výběr lidí;
- řídit odměňování;
- řídit rozvoj lidí. (Charvát, 2006, s. 98)

Jedná se již o dílčí činnosti, které jsou prováděny v rámci procesů strategického řízení lidských zdrojů. Tyto a další aktivity budou popsány v jednotlivých kapitolách.

## 1.5 Personální útvar

Představitelem a vykonavatelem lidských zdrojů je v nynějších podnicích personální útvar, který za aktivity popsané v kapitole výše nese odpovědnost. Role personálního útvaru je důležitá, neboť právě tento útvar komunikuje jak se zaměstnanci podniku (na všech úrovních a tím může dávat impulsy vrcholovému managementu ke změně strategie a činností a zároveň směrem dolů tyto aktivity uplatňovat a rozšiřovat), tak i se subjekty mimo organizaci. (Kociánová, 2012, s. 97)

Ačkoliv je role oddělení HR v rámci lidských zdrojů klíčová, není jediným nositelem principů řízení lidí. Hrozí zde totiž riziko, že v případě nerespektování metod útvaru personálního všemi zaměstnanci, budou nefunkční či kontraproduktivní. Proto Tureckiová uvádí, že se nyní mluví o liniových manažerech jako o nejdůležitějším elementu řízení lidí a řadí je minimálně na stejnou úroveň se specialisty v personálním řízení následovanými personálním manažerem a ostatním top managementem, samotnými zaměstnanci a externími dodavateli služeb v oblasti personalistiky. (Tureckiová, 2004, s. 47 – 48)

Personální útvar může být začleněn do struktury organizace coby:

- vlastní útvar s vlastními personalisty,
- vlastní personalisté podporováni subjektem z venčí (např. u hodnocení a vzdělávání zaměstnanců či zavedení personálního systému),
- zčásti vlastní personalisté, zčásti delegování aktivit HR útvaru vedoucí zaměstnanci, zčásti outsourcing. (Dvořáková, 2007, s. 13 – 14)

Co se týče funkcí personálního útvaru, ty vypadají dle Vochozky a Mulače následovně:

- **Funkce koncepční** – personální útvar vypracovává podklady pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci, koncepci dále rozpracovává a kontroluje její plnění.
- **Funkce plánovací** – personální útvar stanoví na základě rozhodnutí vedení podniku hlavní směry, priority a úkoly systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci podniku.
- **Funkce metodická** – personální útvar poskytuje návody a doporučení týkající se postupů a forem dílčím úkolů personálního řízení.
- **Funkce informační** – spočívá ve vytváření a zajišťování systému personálních a sociálních informací, ale i v zajišťování informovanosti pracovníků podniku o skutečnostech, které se vztahují k jejich osobnímu i pracovnímu uplatnění v podniku.
- **Funkce poradenská** – poskytování poradenských služeb jak vedoucím pracovníkům v otázkách vedení lidí a personálního řízení, tak při řešení problémů všech pracovníků podniku.
- **Funkce výzkumná a expertní** – zajišťování spolehlivých informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti pracovníků, dále hodnocení náročnosti pracovních činností a jejich vzájemné srovnávání, posuzování účinnosti uplatňovaných systémů odměňování, posuzování způsobilosti pracovníků pro výkon určité pracovní činnosti. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 220 – 221)

Personální útvar hraje v organizaci v řízení lidí klíčovou roli, o čemž svědčí řada funkcí, které zasahují do vícera oblastí v organizaci. Management však nesmí zapomínat, že nositelem i představitelem jsou všechny subjekty uvnitř organizace, případně i externí subjekty. Je zde důležitá komunikace ze shora dolů, nýbrž i obráceně, poněvadž tehdy dochází ke zpětné vazbě a podněty zaměstnanců, kteří se nacházejí níže v hierarchii, mohou pomoci správně upravit a nastavit strategii řízení lidí.

## 1.6 Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti a aktivity řízení lidských zdrojů slouží k naplnění jejich cílů, musí být tedy vybrány a udržovány systematicky v rámci organizační strategie. Šikýř uvádí následující činnosti:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému. (Šikýř, 2014, s. 22)

Jednotlivé činnosti metody řízení lidských zdrojů budou analyzovány v následujících kapitolách.

### 1.6.1 Vytvoření a analýza pracovních míst

Před definováním **pracovního místa** je nutné jej detailně **analyzovat**, aby pracovnímu místu profil potenciálního zaměstnance odpovídal. Jedná se např. o druh, funkci či normy vykonávané práce, komu je pracovník podřízen, požadované vzdělání, zkušenosti, dovednosti (např. jazykové). Tyto informace lze získat (resp. se musejí získat) z vícera zdrojů, mezi něž patří:

- pracovník na dané pozici,
- školení a zkušenosti pozorovatelé,
- nadřízený dané pracovní pozice,
- specialisté na analýzu pracovních míst vykonávající danou práci pro účely analýzy (dostatečně kvalifikovaní pro danou práci),
- nezávislý odborník (např. pracovník vykonávající danou práci v jiné organizaci),
- spolupracovníci či podřízení dané pozice,
- další odborníci, např. techničtí experti (v oblasti používané techniky a technologie na daném místě),

- písemná dokumentace k danému místu (původní popisy pracovních pozic, pracovní deníky, informace o technologickém postupu, o kontrole kvality, o spotřebě materiálu apod.). (Koubek, 2007, s. 75-76)

Na analýze pracovního místa se většinou podílí více lidí, kupříkladu vedoucí pracovník, personalista či jiní experti jako psycholog (obecně lze říci, že čím více náročná je pracovní pozice, tím více lidí a expertů se na její tvorbě a analýze bude podílet).

Výstupem analýzy pracovního místa jsou podle Dvořákové dva dokumenty, a sice popis pracovního místa, který shrnuje údaje o pracovním místě jako název, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky aj. a specifikace pracovního místa, což zahrnuje informace o požadavcích pracovního místa na zaměstnance jako dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, požadované chování a motivace, zdravotní způsobilosti aj. (Dvořáková, 2012, s. 142)

K analýze pracovní pozice se musí provést také její hodnocení a hodnocení pracovníka (jeho pracovního výkonu). Evaluací pracovní pozice se dle Kocianové myslí relativní rozlišení mezd podle nároků, které jsou na zaměstnance kladeny. Ty jsou porovnávány s jinými pracovními místy v organizaci, z čehož vyplynou mzdové relace (bez individuálního výkonu zaměstnance). (Kociánová, 2010 s. 43)

Při samotném vytváření pracovní pozice (což je v podstatě definování pracovních úkolů) by podnik měl zodpovědět následující otázky:

- **Proč** potřebujeme nové pracovní místo (přidaná hodnota)?
- **Co** je obsahem práce (pracovní úkoly)?
- **Jak** se má práce vykonávat (pracovní postup)?
- **Kde** se má práce vykonávat (pracovní prostředí)?
- **Kdy** se má práce vykonávat (pracovní doba)?
- **Kdo** má práci vykonávat (požadavky na práci)?
- **S kým** se má práce vykonávat (pracovní vztah)?
- **Za kolik** se má práce vykonávat (náklady práce)? (Šikýř (2016, s. 74)

Sestavení odpovědí dají organizaci základní obraz, jak pracovní pozice bude vypadat - definuje tedy povinnosti a odpovědnost pracovníka, což závisí i na preferencích samotného podniku. V konečném důsledku musí pracovní pozice pomáhat naplnit organizační cíle, motivovat pracovníky bez negativního vlivu na dušení či fyzické zdraví. Podle Armstronga jsou cíle vytváření pracovních míst:

- uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků a služeb,
- uspokojení potřeb jedince týkajících se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a úspěchů. (Armstrong, 2007, s. 279)

Personální oddělení (a potažmo celá organizace) by se neměla tedy snažit pouze docílit svých cílů, ale myslet na zájmy a potřeby svých zaměstnanců.

### **1.6.2 Plánování lidských zdrojů**

Jedná se o proces, který si klade za cíl stanovit a prognózovat (s možností odchylky) adekvátní počet zaměstnanců s vhodnými vlastnostmi, která organizace potřebuje v daném časovém období (Dvořáková, 2007, s. 114). Správné plánování lidských zdrojů přispěje k naplnění organizačních cílů jak krátkodobých, tak dlouhodobých tím, že odhadne potřebu organizace pracovníků s požadovanými znalostmi, zkušenostmi či dovednostmi.

Oblastí plánování lidských zdrojů máme podle Šikýře tři:

- **Plánování potřeby zaměstnanců** zahrnuje předpověď krátkodobých (1 rok) i dlouhodobých (3 – 5 let) potřeb lidských zdrojů (včetně toho jakých), aby byla zajištěna požadovaná práce (na základě poptávky po výrobcích a službách) a dosáhlo se očekávaných cílů.
- **Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců** předvídá nabídku zaměstnanců, resp. kolik a jakých zaměstnanců bude mít podnik krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby zabezpečil svou plánovanou poptávku po nich, zajistil požadovanou práci, dosáhl očekávaných příjmů. Tuto potřebu může organizace uspokojit jak z vnějších, tak vnitřních zdrojů.

- **Plánování personálního rozvoje zaměstnanců** souvisí s rozvojem pracovníků v organizaci, stanovují se zde plány kariérní či následnictví, patří sem i plánování výběru, hodnocení, odměňování i vzdělávání zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 91 – 93)

Z výše uvedených oblastí plánování lidských zdrojů lze snadno odvodit, že podnik musí znát svou potřebu po práci, tedy svůj odbyt, odbytový cyklus (kvůli časové vyváženosti), což má za následek vyrovnání poptávky a nabídky pracovních sil. Jako kterákoli jiná dílčí personální činnost, i tato musí být v souladu s celo-organizačními cíli.

Armstrong uvádí tři důvody plánování lidských zdrojů podle výzkumu Institute for Employment Studies. První důvod je praktický, kde se optimalizuje využívání lidských zdrojů, zvyšuje jejich flexibilitu, získávají a rozvíjejí dovednosti a identifikují se možné slabé stránky a předchází špatným rozhodnutím. Druhý důvod je pragmatický, který tkví v sebereflexi – tedy pochopení minulých rozhodnutí a jejich vliv na současný stav. Ten se hodnotí za účelem zvládnutím výhledů budoucích. Třetí důvod je organizační – zde se komunikují plány plánování lidských zdrojů tak, aby byly pochopeny, propojeny a dodržovány s plány organizace tak, aby mohly být kontrolovány, koordinovány, ovlivňovány a integrovány organizačními jednotkami. (Armstrong, 2015, s. 264)

### 1.6.3 Obsazování volných pracovních míst

Obsazování pracovních pozic se řídí obecnými zásady ukotvenými v pracovněprávních a souvisejících právních předpisech (zákon o zaměstnanosti, zákoník práce, antidiskriminační zákon) a konkrétními metodami, které jsou již volně zvoleny organizací za účelem obsazení volného pracovního místa (Šikýř, 2016). Jedná se o náročnou a důležitou činnost, jelikož právě obsazování pracovních míst<sup>2</sup> zajišťuje v ideálním případě, přísun pracovníků s adekvátními vlastnostmi, kteří vyhovují požadavkům na pracovní pozici, u čehož je potřeba vycházet z popisu pracovní pozice, kvalifikačního profilu, požadovaných schopností. Uchazeč o pracovní místo by měl být způsobilý danou pozici vykonávat a mít potenciál kvůli možným zvyšujícím se nárokům (Kocianová, 2010, s. 79).

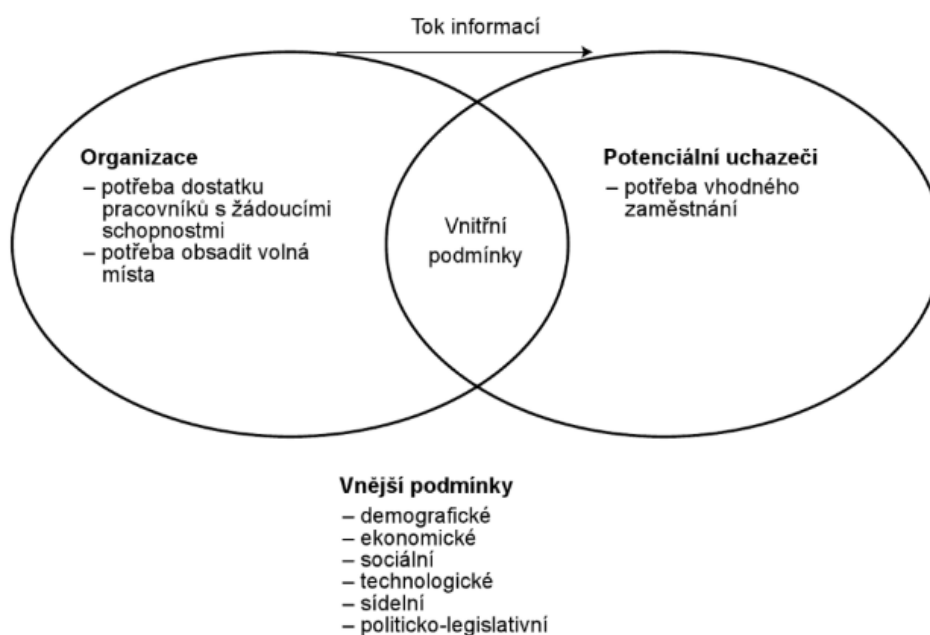
---

<sup>2</sup> V literatuře se člověk může setkat i s pojmem „nábor zaměstnanců“, což však znamená pouze obsazování volných míst pouze z externích zdrojů.

V rámci procesu obsazování volných pracovních míst zde budou popsány činnosti spojené s vyhledáváním, výběrem a adaptací pracovníků.

### Vyhledávání pracovníků

Má optimálně základ v analýze pracovního místa, které je již specifikované, a jsou definovány požadavky na danou pracovní pozici. V rámci této aktivity je třeba komunikovat s uchazeči volná pracovní místa – dochází tedy k přenosu informací. Podnik musí zohlednit faktory **vnější** a **vnitřní**. Mezi vnější se řadí demografické (proměnlivost obyvatelstva), ekonomické (vývoj ekonomiky), sociální (hodnotová orientace a její proměnlivost), technologické (vytváření nových či likvidování starých zaměstnání), sídelní (preferance určitého typu sídel či území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí), politicko-legislativní (např. možná diskriminace či upřednostnění určité skupiny před jinou) (Vochozka, Mulač, 2012, s. 234 – 235). Grafické zpracování tohoto procesu je možné vidět níže.



**Obrázek 1: Model vztahů při získávání pracovníků**

Zdroj: Vochozka, Mulač, 2012, s. 235 podle Váchal, Pártlová, 2008

Nejčastější možnosti vyhledávání zaměstnanců je možné rozdělit na **externí** (mimopodnikové zdroje) a **interní** (vnitropodnikové zdroje). Jejich přednosti a zápory jsou uvedeny níže.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>• otevření možnosti postupu (zvyšuje se sepětí s podnikem, zlepšuje se podnikové klima)</li> <li>• nízké náklady na získávání lidí</li> <li>• uchazeč zná podnik</li> <li>• uchazeč zná spolupracovníky</li> <li>• vědomí vlastních schopností</li> <li>• udržení úrovně mezd a platu</li> <li>• rychlejší obsazení místa</li> <li>• uvolnění místa pro mladé zájemce</li> <li>• průhledná personální politika</li> <li>• regulovatelnost personálním plánem</li> <li>• cílevědomé personální řízení</li> <li>• omezení fluktuace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omezený výběr</li> <li>• vyšší náklady na vzdělávání</li> <li>• podniková „slepota“</li> <li>• zklamání kolegů, méně uznání</li> <li>• rivalita</li> <li>• klikaření</li> <li>• obavy z odmítnutí dlouholetého (kmenového) pracovníka</li> <li>• „automatické“ povyšování</li> <li>• přeložení (povýšení) neřeší</li> <li>• potřebu dalšího vzdělání</li> </ul>

**Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitropodnikového získávání pracovníků**

Zdroj: Váchal, Vochozka, 2013, s. 298

Hledání pracovníků na volnou pracovní pozici uvnitř organizace vytváří prostředí pro možnosti růstu pro ty, kteří již podnik dobře znají. Zároveň je tu však riziko vzniku negativní a až příliš soutěživé atmosféry.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>• širší možnost výběru</li> <li>• nové impulsy pro podnik</li> <li>• příchozí je rychleji uznán „nové koště“</li> <li>• přesné pokrytí potřeby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyšší náklady na vyhledávání</li> <li>• zvyšování fluktuace podniku</li> <li>• negativní účinek na podnikové klima</li> <li>• riziko zkušební doby</li> <li>• neznalost podniku</li> <li>• obsazení místa trvá déle</li> <li>• stres z přechodu na nové pracoviště</li> <li>• blokování kariérového růstu interních zaměstnanců</li> </ul>

**Tabulka 2: Výhody a nevýhody mimopodnikového získávání pracovníků**

Zdroj: Váchal, Vochozka, 2013, s. 299

Pro externí obsazování volného pracovního místa platí vyšší náklady, avšak možnost přesně zacílit na člověka s požadovanými vlastnostmi.

Mezi externí zdroje získávání pracovníků patří úřad práce, pracovní agentury, střední/vysoké školy, webové stránky zabývající se pracovní tematikou, veletrhy, vlastní webové stránky, inzerce (či obecně reklama). Konkrétní metody vyhledávání pracovníků budou analyzovány níže Metody získávání (či oslovování) nových zaměstnanců jsou podle Koubka:

### **Ústní dotaz/nabídka**

- Oslovení známých, zda neví o potenciálním uchazeči
- Jde o levný způsob oslovení uchazečů, u kterého spoléháme na úsudek svých známých, kvůli kterým může být naše rozhodnutí a úsudek ovlivněn. Tato metoda je časově náročná, uchazeče nelze přímo porovnávat (i kvůli malému počtu). Vhodné pro malé až střední společnosti. (Koubek, 2011, s. 82 – 86)

### **Doporučení současného pracovníka**

- Předpoklad je informovanost stávajících zaměstnanců o volné pracovní pozici (informační funkce personálního útvaru)
- Levný a současně rychlý a důvěryhodný způsob získání nového zaměstnance, jelikož pracovník si nechce poškodit svou reputaci u zaměstnavatele doporučením nevhodného kandidáta či předložením nesprávných informací, možnost dědění zaměstnání v rodině (což by mělo být také zárukou kvality uchazeče).
- Nemožnost porovnání většího počtu uchazečů, potenciální hrozba vytváření klik ve firmě. Vhodné pro menší a střední podnikatelské subjekty. (Koubek, 2011, s. 82 – 86)

### **Vývěsky ve firmě či mimo ni**

- Je zde nutná viditelnost vývěsky na přehledném a navštěvovaném místě.

- Jde o levný a rychlý způsob oslovení potenciálních zaměstnanců, na vývěsku lze umístit řadu důležitých informací o pracovní pozici a společnosti, což slouží jako filtr, je tu však možnost získat vyšší počet uchazečů, podmínkou však je kvalitní leták (kde bude dostatek informací, nikoliv příliš) který je vizuálně atraktivní, na frekventovaném místě s cílovou skupinou (vhodnost zvážit využit marketingových služeb). Je zde riziko místa přehlceného podobnými vývěskami.
- Není příliš vhodný pro získávání kvalifikovaných odborníků s velkými zkušenostmi z praxe, naopak vhodné pro cílovou skupinu absolventů (tedy školy) a méně kvalifikovaných zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 82 – 86)

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

- Metoda využívající služby poštovních doručovatelů. Je vhodné poradit se s odborníky o vzhledu letáků, aby obsahoval vhodné a dostatečné informace a zároveň byl graficky atraktivní. Výhodou je jisté konfrontace uchazeče s nabídkou pracovní pozice.
- Nevýhoda je vyšší cena, vhodné pro získávání méně kvalifikovaných, manuálních (a často dočasných) zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 82 – 86)

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

- Je vhodné mít představu o znalostech absolventů či studentů na daných vzdělávacích institucích. Jedná se o levnou metodu získání kvalifikovaného zaměstnance, kterého už podnik má možnost poznat (například nabídnutím spolupráce na tvorby bakalářské, diplomové práce či absolvování praxe nebo stáže). Zároveň se může vyřešit sezonní potřeba pracovní síly prostřednictvím práce na částečný úvazek nebo dohodou o pracovní činnosti.
- Nevýhodou je nezkušenost čerstvých absolventů a studentů, tzn. větší náročnost a důslednost při zapracování a adaptaci do pracovního života. Další negativum je sezónnost této skupiny potenciálních zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 82 – 86)

## **Spolupráce s úřady práce**

- Firma musí důkladně a detailně specifikovat požadavky na zaměstnance a být připravena ke spolupráci s úřadem. Je to levná metoda oslovení uchazečů, úřad práce sám zjišťuje informace o potenciálním pracovníkovi, zajistit předvýběr, dodat informace uchazeče. Je zde příležitost pro firmu získat velmi zkušeného a platného člena pracovního týmu (starší lidé hůře nalézají pracovní uplatnění, ačkoliv mohou být kvalifikovaní a prospěšní) nebo získat příspěvek za zaměstnávání pracovníka s určitým hendikepem.
- Relativně úzký výběr (zpravidla méně kvalifikovaných) zaměstnanců, kteří z určitého důvodu nenašli uplatnění na trhu práce, více kvalifikovaní lidé preferují jiný způsobem získání práce. (Koubek, 2011, s. 82 – 86)

## **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů**

- Nutnost detailní specifikace požadavků na zaměstnance, součinnost společnosti se zprostředkovatelem a prověření kritérií, podle kterých byl uchazeč vybrán. Poté je možné velmi rychle získat specialistu, který je v databázi zprostředkovatele. Možnost předvýběru uchazečů a konzultace inzerátu.
- Je to metoda dražší s možností výběru nízké serióznosti zprostředkovatele, riziko nepochopení kritérií výběru uchazeče ze strany zprostředkovatele, vhodné pro menší a střední organizace. Doporučuje se zajímat o zkušenosti, které mají s komerčními zprostředkovateli jiné organizace. (Koubek, 2011, s. 82 – 86)

## **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

- Pokud je vhodně umístěn a má patřičné náležitosti, jedná se rychlou a masovou formu komunikace volného pracovního místa. Jedná se o drahý, v případě profesionálního přístupu efektivní nástroj, jakým lze oslovit uchazeče. Použití je vhodnější pro střední a velké firmy z důvodu vyšší ceny. Cílová skupina je široká, zaměřením na méně kvalifikované pracovníky. (Koubek, 2011, s. 82 – 86)

## Používání webových sítí

- Předpokladem je využití vhodné webové stránky (pokud se nepoužívá pouze ta vlastní). Cena je relativně nízká, metoda operativní s možností uvedení i většího objemu informací (o podniku, pracovní pozici, požadavcích, podmínkách) a elektronického dotazníku či formulářů.
- Momentální trendy jsou na webech, kde se shromažďují lidé s různým zaměřením a mohou vytvářet síť známých, firma pak tyto weby navštíví a může z nich tak celkem snadno čerpat informace pro potenciální uchazeče (typický příklad LinkedIn).
- Autor píše o nedostatečném používání tohoto média, avšak v dnešní době je to velmi nepravděpodobné, což níže dokládá statistika využívání internetu jednotlivců v České republice podle Českého statistického úřadu v průběhu let 2015, 2018, 2019. I podle ní lze říci, že způsob oslovení potenciálních pracovníků prostřednictvím webových stránek je nejvhodnější pro mladé a kvalifikované lidi, avšak používání internetu je rok od roku častější i pro starší a méně kvalifikované osoby (Koubek, 2011, s. 82 – 86), což dosvědčuje i tabulka níže:

	2015	2018	2019
<b>Celkem (starší 16 let)</b>	<b>75,7</b>	<b>80,7</b>	<b>80,9</b>
Celkem (16–74 let)	81,3	86,5	87,0
<b>Pohlaví (starší 16 let)</b>			
muži	77,9	82,8	83,6
ženy	73,5	78,7	78,3
<b>Věk</b>			
16–24	97,0	99,1	98,3
25–34	95,4	98,9	97,3
35–44	93,9	97,6	97,1
45–54	86,7	93,4	94,3
55–64	68,0	77,3	81,2
65+	28,4	38,4	39,2
<b>Vzdělání (25–64 let)</b>			
základní	49,2	66,6	67,8
střední bez maturity	78,1	87,2	87,6
střední s maturitou	95,0	97,2	97,8
vysokoškolské	99,4	99,7	99,7

Tabulka 3: Používání internetu jednotlivci v ČR v %

Zdroj: Český statistický úřad, 2020

Podnik musí při volbě prostředku oslovování potenciálních zaměstnanců zohlednit své finanční či personální možnosti, zároveň také specifika pro oslovovanou skupinu (kde se pohybuje, jakou práci pravděpodobně upřednostní, kvalifikaci, vhodnost jazyka a stylu média). Velmi kvalifikovaní a zkušení pracovníci vhodní na vysoké manažerské pozice se velmi pravděpodobně nebudou nacházet na úřadu práce, ani ho neosloví leták ve schránce, ale spíše ho osloví nabídka na webových pracovních stránkách. Důležité je také vzít v potaz danou pozici, méně kvalifikovaní zaměstnanci se budou lépe hledat na úřadu práce, naopak vzdělaní, mladí lidé s potenciálem spíše navštíví webové stránky společnosti, mohou mít profil na LinkedIn či již při škole navštíví veletrh práce.

Aby teorie byla provázána i s praxí, na webových stránkách Podnikatel (©2015) uvádí v článku „7 podnikatelských matadorů radí, kde a jak hledají nové zaměstnance“ způsoby a prostředky, kterými oslovují nové uchazeče o pracovní pozice. Podnikatelé například využívají služby personálních agentur, avšak zde upozorňují na slabší poměr mezi výkonem a cenou nebo nepoužívají je na pouze úzce specializované pozice (spíše na pozice s důrazem na komunikační dovednosti, spolehlivost aj.) a obecně se jedná o doplňkový zdroj hledání pracovníků. Je zde riziko, že personální agentura nemusí rozumět danému oboru. U pracovních webů se vyplatilo se zaměřit na konkrétní zaměření (např. u obecné pozice jako asistentka či obchodník je firma zavalena stovkami životopisů), nevýhodou personálních serverů je také ucházení se o pozici nekvalifikovanými a nerelevantními pracovníky, což má za následek zvýšení administrativní náročnosti personálního oddělení.

Jako dlouhodobě úspěšná metoda se jeví hledání ve vlastních řadách – ve vlastní databázi či pomocí stálých zaměstnanců (možnost programu „doporuč a dostaneš bonus“). Obzvláště ve specifických oborech jako je programátor či IT není vhodné nabírat zaměstnance „z ulice“, jelikož již ve zkušební době dostávají přístupové hesla a přihlašovací údaje do databází o klientech, zaměstnancích či serverech. Je zde riziko úniku informací při nábore neproověřených uchazečů.

Jako další metody jsou zde uvedeny inzeráty, sociální sítě, networking, hledání v zahraničí, vlastní webové stránky, přednášky na vysokých školách, program pro stážisty (což vnímáno také velmi kladně, kdy je podnik schopen nezkušeného, avšak prověřeného uchazeče s vhodnými osobními kvalitami, seznámit s pracovním prostředím a v budoucnu jej naučit danou práci a získat tak zaměstnance na hlavní pracovní poměr).

Kromě využívání těchto nástrojů organizace kladou důraz na budování značky. V tomto případě musí být podnik viděn, spolutvořit trh, publikovat kvalitní obsah, profilovat se jako firma postavená na lidech, hodnotách a zážitku z práce (*u nás práce lidi baví a chodí rádi do práce*) – pak je vysoká pravděpodobnost, že se lidé budou hlásit sami. Což souvisí i se stářím společnosti. Zatímco ze začátku, kdy jméno nebylo známé, se využívaly inzertní weby a aktivně se oslovovali uchazeči v databázích, s rostoucím jménem společnosti se pak hlásili uchazeči sami. V případě, že není touha po rychlém růstu, je firma spíše pasivní, naopak když je tendence růst, využívají se i externí prostředky jako inzertní servery.

Na základě postřehů z praxe lze říci, že se všechny metody opakují a prolínají. Je nutná analýza trhu práce (dle názoru z příspěvku z výše uvedeného zdroje poptávka po šikovných kvalifikovaných zaměstnancích nad nabídkou). Podnik by měl budovat své postavení na trhu, zakládat si na svých stálých pracovnících (vytvořit jim příjemné pracovní prostředí, zajistit, aby je práce bavila), nové lidi si v ideálním případě prověřit, definovat své personální cíle a fázi podniku (růstu, stagnace aj.).

### **Výběr a přijímání pracovníků**

Aby měl podnik na výběr nejvhodnější kandidáty, musí zajistit dostatečné množství uchazečů o pracovní pozici, stanovit přesná kritéria na pracovní místa, na základě kterých je prováděn výběr a stanovit optimální metody výběru (Vochozka, Mulač, 2012, s. 235).

Proces výběru zaměstnanců je dle Koubka následující:

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
2. Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit, někdy se odehrává již před uskutečněním předvýběru).

3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment centre.
4. Výběrový pohovor (nutný krok).
5. Zkoumání referencí (riziko subjektivního zkreslení informací).
6. Lékařské vyšetření (pouze pokud je nutné a legální).
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí. (Koubek, 2011, s. 106)

Prvotní aktivita procesu výběru zaměstnanců je analýza podkladů zaslaných uchazečem přes přímý způsob komunikace, rozhodnutím a předání informace o rozhodnutí konče. Popis tohoto procesu se prolíná s metody výběru zaměstnanců, které se v literatuře objevují, budou analyzovány níže.

#### **Analýza dokumentace uchazečů**

Ta se provádí v případě, kdy uchazeč projeví zájem o pracovní místo. Dokumenty jsou zasílány ve standardizované podobě, aby se ulehčila práce personálního oddělení a snížila administrativní zátěž.

**Firemní dotazník, osobní dotazník** by měly splňovat určitá kritéria:

- rozhodnutí, která kritéria budou uplatňována a jakým způsobem budou posuzována.
- Dotazy formulovat jasně, relevantně, nediskriminačně.
- Vyžadovat pouze nezbytné osobní údaje.
- Rozšíření okruhu potenciálních uchazečů nabídnutím různých možností a návodů pro získání a vyplnění dotazníků.
- Následné získávání dodatečných informací o uchazečích pomocí sociálních sítí či jiných blogů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 283 podle Piorové a Baumové, 2005)

Jedná se tedy o nástroj, díky němuž je podnik schopný získat doplňující informace o uchazeči, které dopomohou učinit rozhodnutí.

Do této kategorie se mohou zařadit údaje osobní, znalosti a dovednosti uchazeče, kvalifikace, vzdělání, minulé činnosti a aktivity, zájmy, absolvovaná praxe, publikace a další. Mezi další možnosti, jak tyto informace o uchazeči získat ještě před osobním kontaktem jsou ústní či písemné reference, pracovní posudek, lékařské vyšetření, životopis a motivační dopis (který slouží především jako důvod pro pracovníky personálního oddělení, proč by si měli otevřít životopis. Velmi často je přiložen jako průvodní dopis).

### **Výběrový rozhovor**

V rámci výběrového rozhovoru se zástupci organizace (typicky pracovníci oddělení HR či budoucí vedoucí) osobně setkávají s uchazeči. Podnik musí zajistit uchazeči příjemné prostředí, kde bude pohovor probíhat, eliminovat rušivé jevy (telefonáty, vnější hluk, třetí osoby), zajistit vhodnou teplotu. Jedná se o rozhovor dvou rovnocenných stran, je vhodné sedět u kulatého či oválného stolu. Je vhodné, aby se pohovoru neúčastnilo příliš mnoho osob (v případě nutnosti přezkoušení dovedností a znalostí by měl kandidát na pracovní místo navštěvovat dané pracovníky samostatně). Ten, kdo vede pohovor, by měl být člověk vnímavý a všímavý, taktní, nebude zde představen pouze uchazeč, ale i to, co nabízí společnost v rámci pracovního místa. Cílem je vyhodnocení, zda kandidát je schopen vykonávat nabízenou činnost a schopnost podniku splnit jeho očekávání a podmínky. Pohovor končí buď nabídnutím pracovní smlouvy, či oznámení o neúspěšném ukončení přijímacího řízení, což by mělo být provedeno písemnou formou, zdvořile, s dostatečným vysvětlením. Takové rozhodnutí je vhodné neprotahovat (Matějka, Vidlař, 2007, s. 48 – 52). Pohovory jsou časově (a tím i finančně) náročné a z velké části se spoléhají na schopnosti vedoucího pohovoru, dokáže však zjistit základní charakter a vlastnosti uchazeče a zjistit jeho představy a podmínky práce.

Základní členění podle obsahu a průběhu přijímacího pohovoru je na **strukturovaný** a **nestrukturovaný**. Zatímco strukturovaný pohovor je postaven na již strukturovaných připravených otázkách (s modelovanými odpověďmi), které jsou kladeny uchazeči, nestrukturovaný je veden intuitivně a volně bez sofistikované přípravy bez časového omezení. (Šikýř, 2014, s. 104)

Čím více se dává tazateli volný prostor, tím více se podnik musí spolehnout na jeho schopnosti, na druhou stranu je zde větší prostor ke zjištění subjektivních záležitostí, na které by tazatel v případě strukturovaného pohovoru nedošel. Velkou výhodou strukturovaného rozhovoru je, že jeho výsledek je více objektivní a výsledek může být srovnán i v případě vícera kandidátů.

Kromě těchto dvou druhů pohovoru uvádí ještě podle formy (organizace):

- **pohovor mezi čtyřma očima** – výhodou je snadnější a rychlejší domluva, méně formální atmosféra (vyšší pravděpodobnost odhalení charakterových rysů). Mezi nevýhody pak patří subjektivita při pohovoru, tazatel může dát na dojem „na první pohled“, riziko řešení témat nesouvisejících s pracovní pozicí, nezkušenost tazatele může vést k nezvládnutí rozhovoru, manipulace uchazečů.
- **panelovou diskuzi** – zde je tazatelů více (velmi často vysoce postavený manažer/majitel se členem personálního oddělení a přímým nadřízeným u dané pozice, který má přehled o požadavcích na danou pozici, může být přítomen i psycholog). Posuzování uchazeče je přesnější, objektivnější, snižuje se riziko náklonnosti či antipatie, kolektivní rozhodování snižuje tlak na tazatele, snadnější provádění poznámek, všimnout si detailů, příprava otázek těch, kdo právě nehovoří, větší profesionalita a odbornost vnímaná i ze strany uchazeče. Na druhou stranu může vyvolat nervozitu na straně uchazeče, náročnější organizace, možnost rozporů mezi členy ze strany organizace – vhodné dopředu určit role a scénář. (Koubek, 2011, s. 109 – 111)

Testy pracovní způsobilosti umožňují možnému budoucímu zaměstnavateli fakticky zjistit, zda uchazeč zvládá to, co uvedl na „papíře“. Testy se dělí podle zkoušených kritérií. Šikýř uvádí následující:

- **Testy inteligence** odhalují mentální schopnosti uchazečů, které pak můžeme porovnat na základě intelektuálních rozdílů. Probíhá zde vyhodnocení myšlení verbálního, numerického, abstraktního či krátkodobou paměť.
- **Testy osobnosti** odhalí charakter a vlastnosti osobnosti jedinců, které se zohlední s nezbytnými požadavky na pracovní pozici, probíhá formou dotazníku.

- **Testy schopností** ukáží specifické dovednosti a schopnosti uchazečů nutné pro výkon práce. Typicky probíhá formou modelových situací, kdy v dané pozici v limitovaném čase musí splnit určitý úkol. (Šikýř, 2014, s. 104)

Jelikož se jedná o testy a modely, nedokáží se stoprocentní jistotou říct, zda uchazeč své pracovní povinnosti zvládne, to se reálně projeví až po jeho přijmutí a zapracování.

**Assessment centre** (dále jen AC) je v dnešní době rozšířeným způsobem, který usnadňuje rozhodování o přijmutí či odmítnutí uchazeče. AC je program na jeden či více dnů, ve kterých se prověřují schopnosti (skupiny) uchazečů podle kritérií stanovených skupinou hodnotitelů, přičemž složení této skupiny má zásadní vliv na kvalitu výstupu (Kocianová, 2010, s. 117 – 118). Pilařová uvádí, že tato skupina je složena z interních a externích osob, z řad mimopodnikových je zde typicky psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro danou odbornou oblast, interní skupinu pak tvoří přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, kolegové, podřízení a specialisté pro hodnocenou odbornou oblast (Pilařová, 2008, s. 39). Tito lidé využívají metody pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, individuální úkoly a cíle, skupinové úlohy, hraní rolí aj.

V AC se modelují situace, které se v praxi na dané pozici velmi často objevují, kde uchazeč hraje různé role či skupinové úlohy, čímž se odhalí předpokládané chování uchazeče. Mohou se absolvovat rozhovory, prezentace, testován. Těchto aktivit se účastní celá skupina osob, které jsou hodnoceny najednou za účelem zajištění spolupráce několika hodnotiteli = zajištění objektivitu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 291 – 292). Jedná se tedy o velmi interaktivní nástroj, díky kterému je možné zjistit, jak uchazeč reaguje v různých (simulovaných) situacích, jak je schopen spolupráce a jaké jsou jeho dovednosti a schopnosti obecně. Na druhou stranu se jedná o časově a organizačně náročnou, finančně nákladnou aktivitu.

AC se odlišuje od ostatních nástrojů výběru zaměstnanců v těchto bodech:

- Princip vícero očí – velký přínos efektivity AC jsou pozorovatelé-hodnotitelé, kteří zaručují objektivitu a odbornosti.

- Princip různého úhlu pohledu – díky modelaci je možné uchazeče spatřit v různých situacích, což umocňuje i heterogenita přihlížejících.
- Princip sledování změny v ohraničeném čase – možnost strávení delší a souvislé doby hodnotitelů s uchazeči vytváří předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry. (Horváth a kol. (2016, s. 272) podle Hroníka, 2002)

Pokud se obě strany rozhodnou k vzájemné spolupráci, personální oddělení přichystá všechny potřebné podklady, aby tento vztah nabyl právní legitimacy. Typicky se v České republice jedná o místo výkonu práce, druh vykonávané práce a den nástupu do práce, které musí být v pracovní smlouvě jasně uvedeny. Zkušební doba je převážně 3 měsíce, nutným pravidlem to ale není. Tyto a jiné záležitosti jsou definovány v **zákoníku práce**. Po fyzickém podepsání pracovní smlouvy a předložení ostatních dokumentů (např. lékařské prohlídky) následuje série školení, které jsou však součástí procesu adaptace zaměstnanců, který je popsán níže.

#### **Adaptace pracovníků**

Pokud se podnik s uchazečem o pracovní pozici dohodnou, následuje proces adaptace, během kterého se zaměstnanec sžívá s pracovním prostředím a podmínkami práce. Vochozka a Mulač rozčleňují tento proces na fáze:

- **přípravná** zahrnující období před změnami životních a pracovních podmínek (nespokojenost pracovníka na stávajícím pracovišti, přihláška do konkurzního/výběrového řízení),
- **globální orientace** nastupující s počátkem působení nových podmínek (nástup na nové pracoviště, seznámení s novými pracovními podmínkami),
- **uvědomělé orientace**, kde si zaměstnanec začíná uvědomovat svůj vztah ke změněným podmínkám a již je schopen využít všech možností, která mu změna přinesla,
- **vpravení se do nových podmínek**, do nového systému (adaptabilnost), popřípadě rezignaci na svou funkci, pokud nezvládne předchozí fáze. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 238)

Průběh celého procesu můžeme srovnat s Veselou a Kaniokovou (2011, s. 95), kteří mají obdobné fáze, začínající zařazením zaměstnance na pracoviště a seznámení s prací, podnikem, skupinou spolupracovníků, vedoucím aj. Další částí je orientace v novém prostředí, získávání zkušeností nutných k úspěšnému zvládnutí práce, socializace. Konečnou fází celého adaptačního procesu je pak vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci, začlenění do pracovní skupiny a identifikace s cíli hospodářské organizace. Podle obou definicí procesu adaptace pracovníka je podstata v začlenění zaměstnance, který nemá s danou organizací zkušenosti a je tak „nepopsaným listem“, do běžného provozu, aby se v ideálním případě stal platným a plnohodnotným členem. Výhody plynoucí ze zvládnutí adaptace (resp. funkce adaptace) popisuje Ludvík ze strany zaměstnance:

- zvýšení motivace (organizace se o zaměstnance stará a snaží se mu ulehčit zapracování),
- důležité informace se bezpečně a pravidelně dostávají k zaměstnancům,
- lepší vztahy na pracovišti (sociální klima)
- kontroly zaměstnance (ideálně má za následek vyšší aktivitu a výkonnost),
- psychická pohoda,
- rozvoj, učení a sebevědomí,
- sebereflexe,
- integrace s firemní kulturou (možnost rozhodnutí, zda danému zaměstnanci vyhovuje). (Ludvík, 2019, s. 55 – 56 podle Vajnera)

Ze strany zaměstnavatele:

- rychlé zapracování,
- zpětná vazba k procesu náboru a výběru,
- rozvinutí výkonnosti zaměstnance,
- zlepšení image společnosti,
- argumenty pro případné rozvázání spolupráce se zaměstnancem, čímž se mohou šetřit náklady,
- efektivní využití zkušební doby,

- zlepšení komunikace a týmové práce,
- registrace možných chyb v podnikových procesech (nový člověk uvidí, co stávající nevidí = provozní slepota). (Ludvík, 2019, s. 55 – 56 podle Vajnera)

Čím více tedy novému zaměstnanci usnadníme přechod do organizace a nové pracovní pozice, tím více bude spokojený, výkonný a motivovaný nejen on, ale i celá organizace se stane flexibilnější, atraktivnější a efektivnější. Je vhodné, když se adaptace usnadní zácvikem či školením, což celý proces usnadní.

Na adaptaci zaměstnance se podílí personální útvar, přímý nadřízený, tutor (mentor/kouč), vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců (Vajner, 2007, s. 94). Velmi populární je novému zaměstnanci přiřadit „buddyho“ – tedy pracovníka, který mu může být nápomocen s běžnými problémy či situacemi na pracovišti. Nutno zmínit, že adaptační proces se nemusí týkat výlučně nových zaměstnanců, ale i těch, kteří mění pracoviště, vrací se po delší pauze (např. rodičovská dovolená, nemocenská), při změnách v organizaci.

#### 1.6.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

**Řízení pracovního výkonu** je definováno jako soubor aktivit prováděný manažery, které mají zajistit dosažení podnikových cílů prostřednictvím hodnocení a tím motivování celé organizace, oddělení, konkrétního jedince či procesu (Shaw a kol., 1995, s. 141-151 na základě výzkumu Eichela a Bendera, 1984). V dnešní době je řízení pracovního výkonu spojeno s moderními metodami a analýzami, často s nástroji IT. Horváthová a kol. zdůrazňují, že řízení pracovního výkonu se musí týkat všech v organizaci a nesmí v tomto procesu chybět faktory jako respekt všech zúčastněných stran, procedurální spravedlnost a transparentnost (Horváthová a kol., 2016, s. 120-121 dle Wiltona).

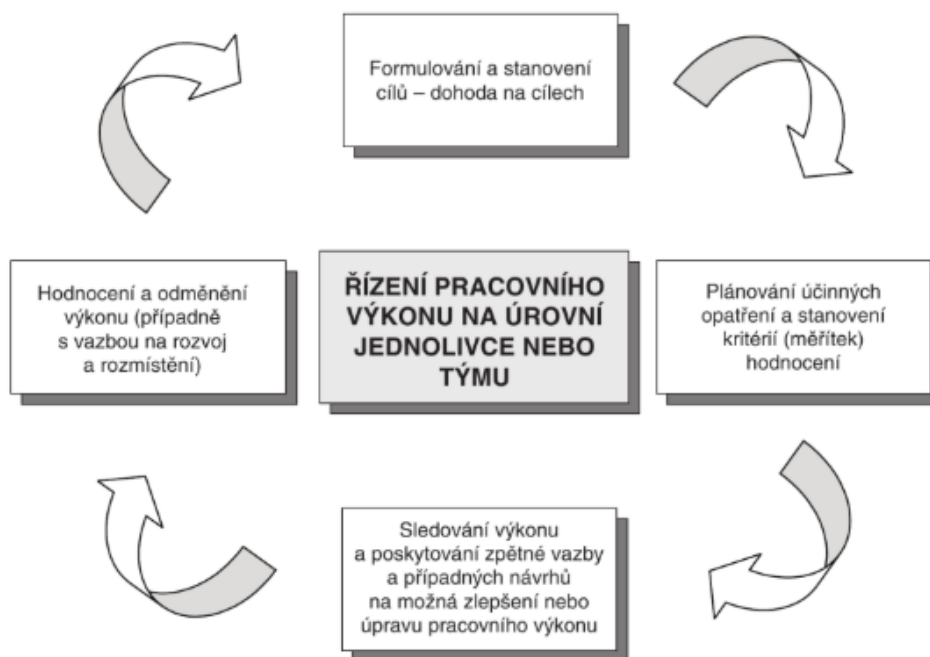
V rámci řízení pracovních výkonů se provádí **hodnocení pracovníka** (v literatuře se tyto dva pojmy mohou chybně vyskytovat jako synonyma), což je oblast již dlouho známá a počátky lze nalézt u Taylora na počátku 20. století, avšak v České republice není organizacemi aplikována často, a když, tak mnohdy špatně (Wagnerová, 2008, s. 9). I zde musí být jasná transparentnost, kontinuita a spravedlnost. Dále lze zdůraznit důležitost pravidelnosti hodnocení a s tím spojený úbytek stresu, lepší komunikace, pomoc při rozhodování odměňování (Vnoučková, 2013, s. 53).

Je důležité, aby člověk provádějící hodnocení byl kvalitně proškolen, jelikož je to pro organizaci příležitost zvýšit motivaci a zjistit názory pracovníků a samotný zaměstnanec by se této aktivity neměl bát.

Hroník uvádí, že je možné hodnotit 3 oblasti, a sice:

- výstup (výkony a výsledky, často se zde používá metoda Balance score card),
- vstup (vše, co zaměstnanec do své práce vkládá),
- proces (most mezi vstupy a výstupy, jedná se o přístup pracovníka). (Horník, 2006, s. 20-21)

Na obrázku níže je znázorněno kompletní schéma řízení pracovního výkonu, do kterého spadá i již zmíněné odměňování pracovníků.



**Schéma 3: Řízení pracovního výkonu**

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 53

Již podle tvaru schématu lze usoudit, že se jedná o kontinuální proces, který začíná vytyčením cílů, pokračuje stanovením měřítek hodnocení a končí hodnocením a zpětnou vazbou, na což navazuje opět formulování cílů a celý soubor tak začíná znovu.

Na základě výše uvedených poznatků můžeme říct, že řízení pracovního výkonu je celopodnikový proces, jehož výsledek je dlouhodobé zjištění a ovlivnění pracovních výsledků. Velmi důležitou roli zde hraje motivace zaměstnance, která je v ideálním případě pozitivní ve vztahu k práci.

### 1.6.5 Odměňování zaměstnanců

Nejpodstatnější část odměňování pracovníků je plat, tedy finanční ohodnocení za pracovní výkon, který neslouží pouze ke hrazení výdajů, ale i hodnocení sebe samého na trhu práce. Že se jedná o velmi citlivé téma, potvrzuje Branham, který analyzoval komentáře zaměstnanců k platu (Branham, 2009, s. 138). Ti byli nespokojeni nejen kvůli nízké hodnotě platu, ale nespravedlnost že vydělávají stejně či méně než jejich kolegové, z čehož pramení pocit nedůležitosti. Proto systém odměňování nemůže být zaměřen pouze jen na zajištění finanční nezávislosti zaměstnance. V moderním pojetí do odměňování patří dle mimo finanční ohodnocení i povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované nezávisle na pracovním výkonu pouze z titulu pracovního poměru (Vnoučková, 2013, s. 70). To potvrzují i cíle řízení odměňování podle Armstronga, které se soustředí i na věci nemateriální povahy:

- odměňovat lidi podle hodnoty, které vytvářejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu. (Armstrong, 2009, s. 20)

Odměňování lze rozčlenit na finanční a nefinanční. Podle Urbana jsou finanční odměny následující:

- **základní/pevná mzda** – spojená s dlouhodobým výkonem a hodnotou profesí na trhu, cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jeho práce.

- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance** – je založena na dlouhodobém výkonu pracovníka, při jeho zhoršení může být tato složka odměny odebrána či snížena, cílem je zvýšení motivace ke zvyšování schopností a kvalifikace či stabilizací výkonů v rámci organizace.
- **Pohyblivá (výkonná) složka mzdy** – vypláceno v podobě úkolové či akordní mzdy, mzdy za pracovní výkon (prémie, bonusy), odměny za zlepšovací návrhy, podílu na dosaženém výkonu, podílu zisku na organizace, zaměstnaneckých akcií apod. Může se vázat na individuální, skupinový či celo organizační výkon, cílem je stimulovat vyšší výkonnost, produktivita nebo motivovat k určitému pracovnímu chování – funguje však pouze tehdy, když jsou potřebné výsledky předem a jasně stanoveny a zaměstnanec je může ovlivnit.
- **Mzdové příplatky** – váží se ke zvláštním podmínkám práce nebo pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance.
- **Zaměstnanecké výhody** – jsou spojené se vztahem k organizaci, či postavením pracovníka v něm, tvoří je naturální požitky (předměty a služby), finanční příspěvky, příp. cenová zvýhodnění. Cílem je zde zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu zaměstnanců, přispět k jejich rozvoji, relaxaci. Zvýšit výkon mohou jen tehdy, když se váží na výkon pracovníka. (Urban, 2017, s. 116 – 118)

Odměnění zaměstnance může mít i podobu nefinanční, mezi něž patří:

- zaměstnanecké výhody<sup>3</sup> (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, různá firemní pojištění pracovníků, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oběd, firmou organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků firmy aj.),
- povýšení,
- odvody na sociální a zdravotní pojištění,

---

<sup>3</sup> Podle uvedené literatury patří tato kategorie odměn jak do finanční tak i nefinančních odměn, což dotvrzují i konkrétní příklady odměn

- vzdělávání (čímž se zvyšuje jeho konkurenční schopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost ve firmě i mimo ni),
- pozvání na slavnostní oběd/večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla, koberec místo linolea apod.) a jiné formy odměny. (Koubek, 2009, s. 156)

Podle výčtu nefinančních odměn lze říci, že „nestojí nic“ v porovnání s těmi peněžními odměnami. Mají zajistit loajalitu zaměstnanců, zvýšit atraktivitu zaměstnavatele a omezit fluktuaci, zvýšit výkon a produktivitu. Peněžní odměny mají primárně zajistit životní potřeby pracovníka, zvýšit motivaci a výkonnost. V moderních organizacích se obě formy odměn kombinují – výsledkem je loajální zaměstnanec, který má pocit důležitosti a své platnosti v organizaci.

Zájmy, potřeby a žebříček hodnot členů organizace mají své specifika. Liší se na základě jejich postavení v hierarchii. Halík uvádí následující pozice a příslušné motivující faktory:

- **Majitel dobře prosperující firmy** je finančně zajištěn, finanční odměna nebude tou nejvyšší motivací. Hnací motor pro něj mohou být nové kontakty, které mají moc či získat konkurenční výhodu.
- **Ředitel dobře prosperující firmy** chce své místo dlouhodobě udržet, mít dobré výsledky a postavení.
- **Náměstek ředitele** usiluje stát se ředitelem.
- **Vedoucí oddělení** láká vyšší plat, povýšení, uznání.

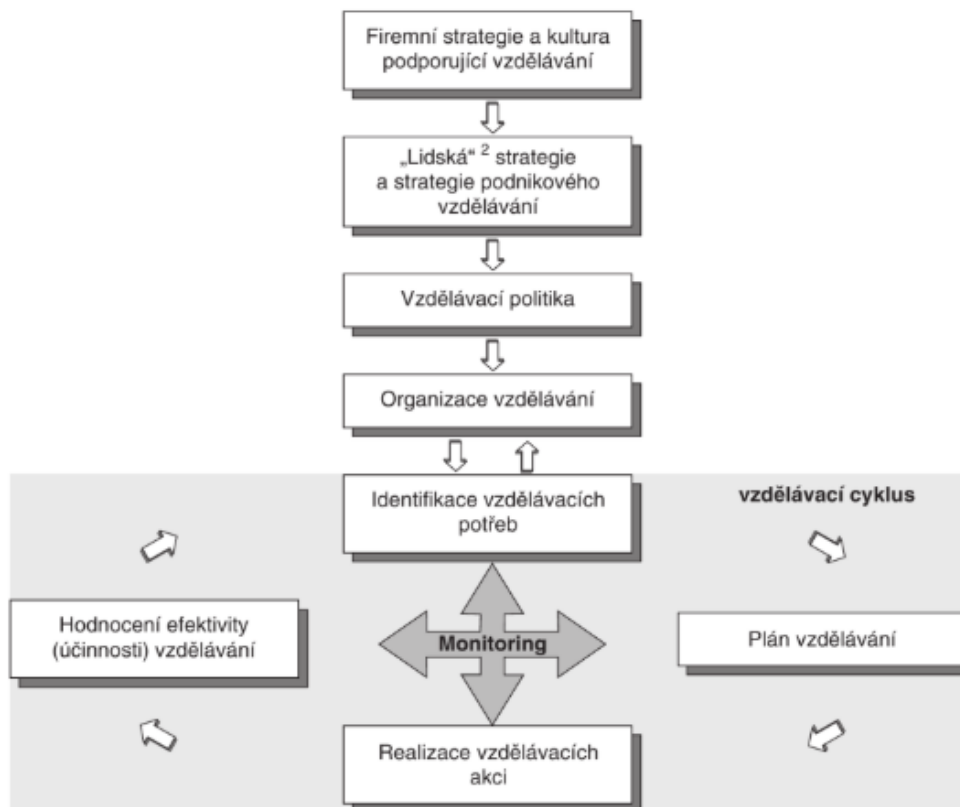
- **Řadový pracovník** je motivován nadějí na platové přilepšení, popřípadě kariérním postupem. (Halík, 2008, s. 82)

Každá osoba nezávisle na hierarchickém postavení může mít své vlastní specifické zájmy a hodnoty, výše uvedené tedy nemusí být univerzálně platné pro všechny, dávají však náhled na to, jak se různí členové organizace mohou rozcházet ve svých potřebách, což by mělo personální oddělení vzít v potaz, stejně tak i každý vedoucí pracovník, který motivuje své podřízené zaměstnance.

### **1.6.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Jedná se o další aktivitu, která je součástí řízení lidských zdrojů, a která je pro organizaci důležité nejen z hlediska samotného rozvoje zaměstnanců, ale i z hlediska zvyšování atraktivity organizace v rámci nábory kvalitních zaměstnanců, z čehož plyne konkurenční výhoda.

Na schématu níže je možné vidět, jaké veličiny obsahuje proces vzdělávání v organizacích a jaký je mezi nimi vztah.



**Schéma 4: Komponenty systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi**

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 90

Ze schématu je viditelné, že jako všechny dílčí činnosti řízení lidských zdrojů, i tato musí být v souladu s celopodnikovou strategií a kulturou (měl by se o ně opírat), samotný vzdělávací proces je pak neustále se opakující, kontinuální a dlouhodobý. Samotný vzdělávací proces tedy není jen o učení, ale z hlediska personálního oddělení i o znalosti organizace, její vize, strategie a cílů.

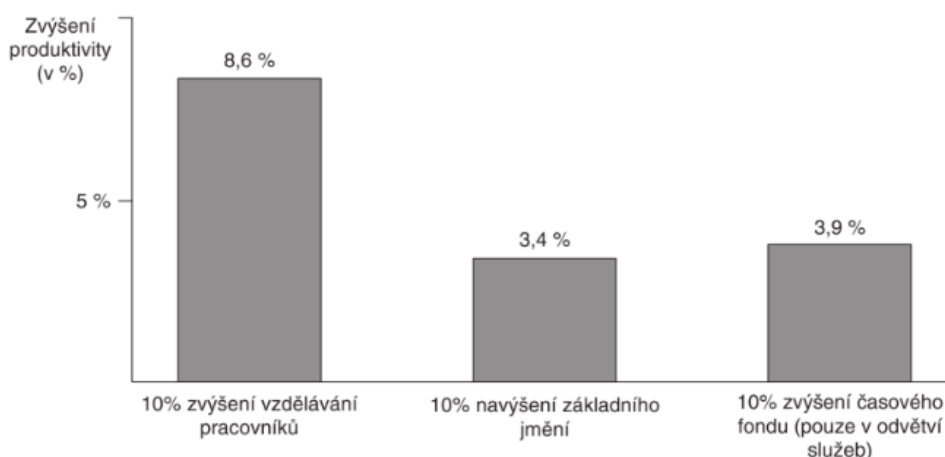
Výhody přinášející systematické vzdělávání zaměstnanců jsou mnohé. Patří mezi ně následující:

- odbornost pracovníků bez nutnosti náročného hledání na trhu práce,
- formování a neustále se zlepšujících pracovních schopností, kvalifikace, znalostí, dovedností či osobností stávajících zaměstnanců dle momentálních potřeb podniku,
- zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce, kvality výrobků a služeb,

- jedná se o interní hledání a nalézání zdrojů pro pokrytí potřeb zaměstnance,
- nižší náklady na zaměstnance než při jiném, nesystematickém vzdělávání,
- dokáže zlepšovat vzdělávací procesy zohledněním minulých cyklů,
- umožňuje ulehčení hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců a realizaci moderních koncepcí řízení pracovní výkonnosti,
- zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci,
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a ulehčuje vyhledávání a stabilizaci zaměstnanců, zvyšuje jejich kvalitu i tržní cenu,
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup,
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 82 – 83 dle Koubka, 2002)

Správně nastaveným konceptem systematického vzdělávání může podnik (i pracovník) získat opravdu mnoho – ať už posunutím na novou vyšší úroveň či získáním kvalitnějšího pracovníka. Proto by jej podnik neměl podceňovat a sledovat moderní trendy a potřeby ať už stávajících či potenciálních pracovníků nacházejících se na trhu práce (či takových, kteří se na něm teprve objeví).

Další důkaz důležitosti této problematiky uvádí Walker (2003, s. 93) ve svém grafu:

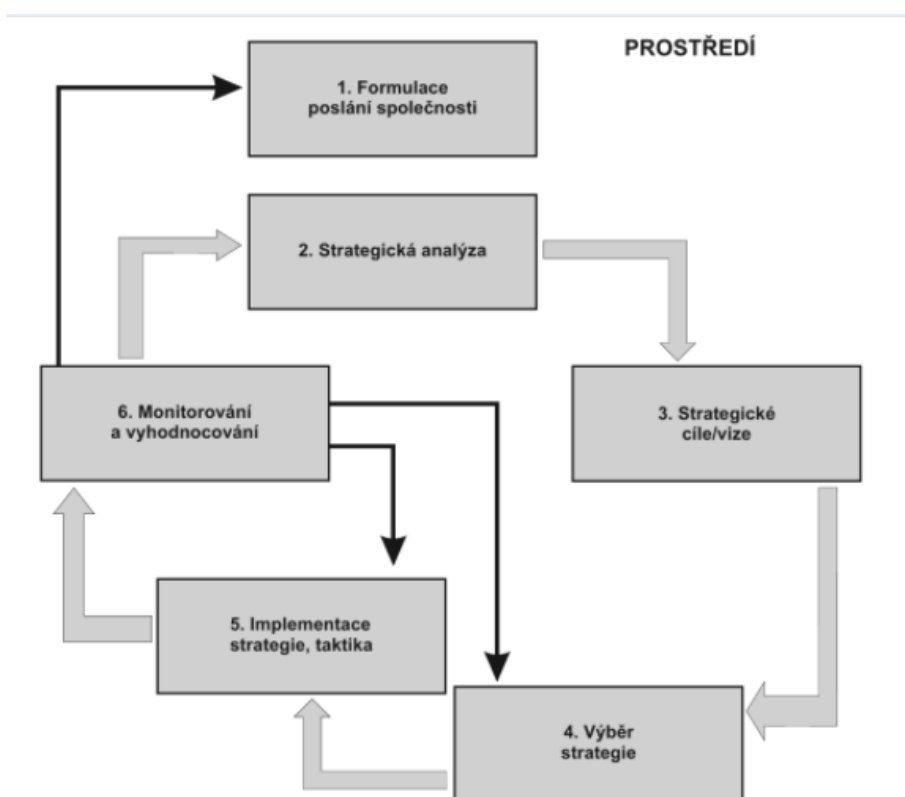


**Graf 1: Vliv změny daných faktorů na produktivitu (v %)**

Zdroj: Walker, 2003, s. 93

Ve prospěch důrazu na kvalitu vzdělávacích procesů v organizace hraje to, že 10 % zvýšení vzdělávání pracovníků se zvýší největší měrou jejich produktivity v porovnání se stejno procentním navýšením základního jmění nebo zvýšení časového fondu.

V rámci aktivity vzdělávání zaměstnanců je důležité zvolit správnou strategii. Ta by měla být kontinuálním procesem, který vychází z organizačních cílů a vize, zároveň však musí respektovat vnější prostředí a příležitosti a hrozby z toho plynoucí (Bartoňková, s. 14, 2010). Na tomto základě se pak zvolí konkrétní strategie vzdělávání zaměstnanců. Tato strategie vzdělávání zaměstnanců lze názorně vidět na schématu níže:



**Schéma 5: Základní strategický plánovací model**

Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 14 podle Košťan a Šuleř

Vzdělávání a školení pracovníků v podniku může mít více podob a zasahovat do následujících oblastí:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace),

- prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,
- rekvalifikaci (přeškolení) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná,
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci,
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje). (Bartoňková, s. 17, 2010)

Základním školením začíná přímo po nástupu na novou pracovní pozici, aby se nově nastupující seznámil s pracovním prostředím, směnicemi společnosti, ochranou dat, bezpečností a ochranou zdraví při práci, požární ochranou, základními nástroji, se kterými bude pracovat aj. Na hlubší prohloubení pracovních znalostí pak navazuje tzv. doškolení.

Pokud má zaměstnanec zájem o změnu oboru, ve kterém momentálně oboru či je takovou změnu nucen udělat ze zdravotních důvodů, může se aktivně účastnit procesu rekvalifikace či profesní rehabilitace. Poslední formou školení je zvyšování kvalifikace, kde stávající pracovník získává nové znalosti, které zlepšují jeho dosavadní dovednosti a schopnosti.

Mimo standardní činnost zaměřenou školení zaměstnanců je důležité sledovat moderní trendy, na trhu se totiž může měnit vnímání toho, co je bráno jako benefit či jako standard. Např. co se týče mladých lidí – ti dnes očekávají, že již nemusí utrácet svůj čas a své finance za sebevzdělání, ale že jim organizace možnost rozvoje poskytne sama. Také preference témat, jaké organizace nabídne k dalšímu rozvoji, se může měnit – s nástupem generace Z do zaměstnání, která je vnímána jako generace s méně kvalitní schopností komunikačních a měkkých dovedností se budou muset zaměřit na právě na tyto dovednosti (Jemelka, 2019).

### **1.6.7 Péče o zaměstnance**

Díky této aktivitě řízení lidských zdrojů se zaměstnanec stává spokojenějším a kvalitnějším, což v konečném důsledku prospívá i podniku samotnému. Krom povinné a dobrovolné péče o zaměstnance rozčleňuje ji Koubek (2011, s. 224 – 225) do následujících oblastí:

- **Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele (Neščáková a Jakubka, 2009, s. 127). Běžně je možné (zejména u THP), že tato pracovní doba je již flexibilní, čímž zaměstnavatel vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců. Pracovní režim pak určuje rozložení dní v týdnu, délku a cykly střídání pracovních směn a časové umístění pracovních směn, respektující platnou legislativu, potřeby provozu a samozřejmě zaměstnanců, je možné jej rozčlenit na směny přetržité, rovnoměrné, nerovnoměrné, rotační, prokládané, jednosměnné, dvousměnné, třisměnné. (Dvořáková, 2012, s. 178 – 179)

- **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí zahrnuje oblasti prostorové a funkční řešení pracoviště, vč. estetického, fyzické podmínky práce, optimalizace techniky a pracovních prostředků, bezpečnost práce, organizační podmínky práce, zdravotně-preventivní péče o pracovníky, hygienické podmínky, sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí. Na základě zmíněných sfér, kterých se tematika pracovního prostředí týká lze říct, že ovlivňuje psychický a zdravotní stav, potažmo pracovní výkon, spokojenost pracovníků. (Pauknerová, 2012, s. 114)

- **Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Podle webových stránek BOZP (©2020) je smyslem předcházení ohrožení nebo poškození lidského zdraví při pracovním procesu ze strany zaměstnavatele. Tato opatření mohou mít podobu technologickou, technickou, právní, organizační či administrativní, jež se nazývají prevence rizik. Z hlediska legislativního je pro BOZP stěžejní zákon 262/2006 Sb. Zákoník práce a zákon č. 309/2006 Sb.

- **Personální rozvoj pracovníků**

Jedná se o rozšiřování dovedností a znalostí zaměstnanců nabízené zaměstnavatelem, z čehož v konečném důsledku profituje i podnik samotný. Vzdělávání pracovníků je detailně analyzováno v samostatné kapitole výše. (Koubek, 2011, s. 224 – 225)

- **Služby poskytované pracovníkům na pracovišti**

Sem patří zajištění ze strany zaměstnavatele služeb stravovacích, hygienických (umývárny, záchody), zdravotních, poskytování a odkládání pracovních oděvů a pomůcek, dopravy do zaměstnání (popř. parkoviště), poradenských. Tyto služby „navíc“ příznivě působí na psychickou pohodu a výkon zaměstnanců. (Kocianová, 2012, s. 94)

- **Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám**

Zde patří sociální služby, které jsou považovány za zaměstnanecké výhody a odměny (zpravidla vázány na výkon zaměstnance), dělí se na:

- služby spojené s využíváním volného času (např. kulturní události či sportovní aktivity),
- služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců (zajištění bydlení, péče o děti pracovníků),
- poradenské služby zaměstnanci (netýkající se pracovních záležitostí),
- programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 238)

### **1.6.8 Využívání personálního informačního systému**

Personální informační systém je hlavním zpracovatelem procesů, upravovatelem a archivářem dat v rámci celé organizace – uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se personálního plánování a v případě, že jsou potřeba, lze je dohledat a nabídnout, čímž podporuje a zkvalitňuje aktivity oddělení HR (Walker, 2003, s. 27). Ve své podstatě stejnou definici uvádí Armstrong a přidává důvody, proč tento podpůrný systém pro personální útvar vytvořit:

- zlepšení personálních služeb,
- snížení nákladů a zlepšení účinnosti personálních činností,
- touha personálního útvaru změnit povahu svých vztahů s pracovníky a liniiovými manažery,
- transformace personálního útvaru na zákazníka orientovanou a citlivě reagující funkci,

- nabídka služeb, které lépe vyhovují novému (modernímu) světu práce a jsou atraktivní pro současný i budoucí personál. (Armstrong, 2007, s. 723 podle Kettley a Reilly, 2003)

Na základě předností personálního informačního systému lze říci, že dělá organizaci efektivnější, dokáže se lépe zaměřit na zákazníka i pracovníka, zlepšuje komunikaci a obecně zvyšuje konkurenceschopnost, atraktivitu a profesionalitu.

Při volbě personálního informačního systému si musí organizace stanovit určitá kritéria, která budou směrodatná v rozhodování. Podle Šikýře (2016, s. 169 – 170) se musí zohlednit počet uživatelů systému, funkce, uživatelské rozhraní, programové a technické vybavení, transformace personálních údajů, integrace aplikací, změny v personálním úseku, bezpečnost, legislativa, cena a náklady a reference či kontrakty. Všechny uvedené problematiky ukazují na komplexnost a složitost tohoto systému. I z toho důvodu Šikýř odkazem na zkušenosti dodává, že je pro organizaci zavedení personálního informačního systému vlastními silami ekonomicky neefektivní a fakticky téměř neproveditelné (Šikýř, 2016, s. 170 – 171).

## **2 Analýza řízení lidských zdrojů v podniku**

V této části práce bude provedena analýza procesů a dílčích aktivit v rámci řízení lidských zdrojů tak, aby byly zodpovězeny cíle práce a výzkumné otázky. Výsledky této analýzy budou sumarizovány a zpracovány tak, aby jejich výstup zlepšil stávající procesy daného podniku. Informace jsou získávány především z interních jednání, vlastního pozorování a dotazování na úrovni prodejních asistentek. Zkoumaná společnost je italská Calzedonia v rámci České republiky.

Informace pro praktickou část byly získány pomocí:

- oficiálních stránek společnosti,
- interních dokumentů,
- rozhovorů s představiteli personálního oddělení společnosti,
- rozhovorů se zaměstnanci pracujícími v prodeji,
- dotazníkovým šetřením.

### **2.1 Popis společnosti**

Společnost Calzedonia založena v roce 1986 Sandrem Veronesim (nejstarší značka v rámci skupiny) v Itálii patří do skupiny Calpra, pod kterou patří také módní značky Intimissimi, Intimissimi Uomo, Tezenis, Falconeri, Atelier Emé, Signorvino. Co se týče Calzedonie, ta má momentálně 2.171 obchodů v 53 zemí po celém světě a zaměstnává 39.194 lidí. Jedná se o módní značku, která se zaměřuje na punčochy, punčocháče, ponožky, legíny a plavky (především) pro ženy, ale i pro muže a děti. O úspěších Calzedonie na trhu svědčí roční obrát ve výši 1,5 miliardy eur i to, že na její propagaci se podílí nejznámější osobnosti ze světa showbyznysu. Intimissimi je vlajkovou lodí společnosti v oblasti spodního prádla, Tezenis má podobný sortiment jako Calzedonia a Intimissimi dohromady, cílová skupina zákazníků je však podstatně mladší, čemuž odpovídá i nižší kvalita.

Na český trh vstoupila Calzedonia v roce 2005 v rámci zmíněné skupiny Calpra se základním kapitálem 132.000.000 Kč. Momentálně má v České republice Calpra 47 kamenných prodejen, z toho Calzedonia 18, Intimissimi 15, Tezenis 12 a jednu outlet prodejnu (Intimissimi + Calzedonia), zaměstnává dohromady 340 zaměstnanců, Calzedonia pak 126.

## **Filosofie společnosti**

Základem myšlení Calzedonia je (jakožto u velkého počtu firem na trhu) zákazník, bez něhož by fungování a dosahování zisku (což lze označit jako obecný cíl podnikání a to již na základě definice podnikání z právního hlediska) nebylo možné. Toho lze dosáhnout zaměstnáváním loajálních a spokojených zaměstnanců s patřičnými znalostmi, kteří budou pracovat v příjemných pracovních podmínkách. Zaměstnanci by měli být flexibilní, se zájmem o nové trendy v módě. Typickým rysem bývá také mladý věk, jelikož se Calzedonie nebojí dát příležitosti i méně zkušeným.

Ve firemní kultuře jsou oficiálně uvedeny tyto principy:

- týmovost

Spolupráce zaměstnanců na prodejnách je důležitá k udržování příjemného pracovního prostředí či rozvíjení schopností zaměstnanců. Efektem je pak větší spokojenost zákazníka, vyšší tržby a zlepšení vnitropodnikových procesů, komunikace.

- otevřenost

Upřímná a pohotová komunikace přispívá k resilienci a flexibilitě organizace, což minimalizuje rizika, která hrozí. Zároveň je zde myšlena i otevřenost co se týče odlišného myšlení a nápadů, což může vést k zefektivnění.

- Pragmatismus

Řešení chyb s „chladnou hlavou“ a snaha o výsledek, kdy je spokojen zákazník i společnost. Jedná se o praktičnost při řešení každodenních úkonů v práci.

- zaměření na cíl

Společně s hodnotami výše, proklamuje Calzedonie slučitelnost soukromého života s pracovním, uchování důstojnosti a psychické pohody zaměstnanců, genderové rovnosti, diverzity, kulturní, jazykové etnické a náboženské odlišnosti s cílem integrace a inkluze svých zaměstnanců.

## Organizační struktura

Ve vedení společnosti Calzedonia pro Českou republiku stojí country manažer společně s jednatelem společnosti. Ti jsou zodpovědní za celkové výsledky hospodaření společnosti a jsou činní v právních záležitostech.

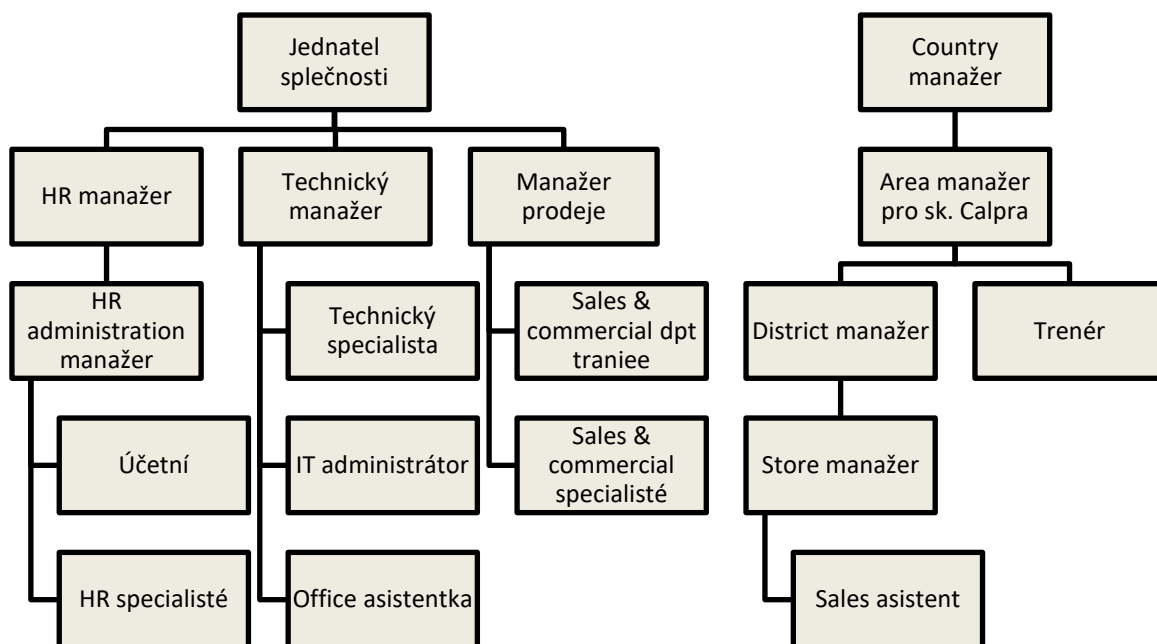


Schéma 6: Organizační schéma

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.2 Personální činnosti v Calzedonii

V následujících kapitolách budou popsány a analyzovány dílčí činnosti, které se uplatňují v Calzedonii v rámci řízení lidských zdrojů.

### 2.2.1 Tvorba pracovních míst

Tvorba pracovní pozice vychází buďto z tvorby nových pracovních pozic (např. když se otvírá nová prodejna), fluktuace zaměstnanců (odchody nebo povýšení) či navýšení pracovní zátěže (např. v administrativě).

Nový zaměstnanec je přijímán na základě požadavku vedoucí obchodu, který tuto informaci předá svému nadřízenému oblastnímu manažerovi.

Počet pracovníků na jednu prodejnu se odvíjí od dosahovaného zisku, potažmo tržeb daného obchodu. Jelikož se jedná o člena týmu, za který odpovídá vedoucí, je právě jeho zodpovědnost, jakého zaměstnance přijme. Velmi důležité jsou zde vlastnosti jako dochvilnost, spolehlivost, příjemné vystupování, vstřícnost (nejen k zákazníkům) či znalost cizích jazyků.

V rámci analýzy a tvorby pracovních míst na pozici prodejní asistentky a manažerky prodejny se neprovádí hlubší analýza či dlouhodobé plánování a je řízena na základě momentální potřeby, což minimalizuje riziko prostojů a nadbytečných pracovních míst a neefektivnost pracovní síly.

### **2.2.2 Personální plánování**

Jelikož jsou personální změny více na operativní úrovni nežli na té strategické, detailní personální plán vytvářen není. Což ale nutně neznamená neaktivitu personálního oddělení v této oblasti, jelikož by se mělo snažit kontrolovat stav zaměstnanců, snižovat jejich fluktuaci, zvyšovat spokojenost a optimalizovat pracovní náplň za účelem snížení možné přetíženosti.

### **2.2.3 Výběr a získávání pracovníků**

V případě zjištění potřeby obsazení volné pracovní pozice Calzedonie vždy upřednostňuje výběr z vlastních zdrojů. Mezi výhody patří znalost samotného pracovníka organizací a obráceně, tudíž se minimalizuje riziko nekvalitně odvedené práce či neztotožnění se s podnikovou kulturou, což je také výhodnější z hlediska financí i času. Prostředky, které se volí k oslovení potenciálního pracovníka, je několik a liší se od pozice. Na pozici prodejní asistentky a manažerky prodejny se u externího způsobu prvotně volí doporučení známých a pracovníků, další volbou jsou webové stránky organizace, inzertní servery (Jobs.cz, práce.cz, prácezarohem.cz).

Pokud se hledá zaměstnanec na vyšší pozici, ideální možnost, jak jej nahradit, je právě interně zaměstnancem z nižšího stupně hierarchie, který je již rámcově obeznámen s touto pracovní pozicí. Pokud není možné zaměstnance nahradit z interních zdrojů, využívá organizace své webové stránky, doporučení známých či inzertní servery.

Masové oslovení (či plošné jako např. inzerce v tisku, plakáty) potenciálních zaměstnanců se nevyužívá kvůli nízké cílenosti.

Nábor skrze tyto prostředky je ukončen, až proběhne shoda obou stran a je přijat nový pracovník. Tím, že jako hlavní metodou získávání nových zaměstnanců je okolí stávajících zaměstnanců či jejich povýšení, zvyšuje možnost setrvání nového pracovníka, loajalitu a spokojenost celého týmu. Zároveň se jedná o méně náročný způsob oslovení kandidátů na pracovní pozici, co se financí týče.

Selekce uchazečů na pracovní pozici sales asistent je úkolem manažerky prodejny již po přijetí životopisů. Základní kritéria jsou relevantní pracovní zkušenosti (kontakt se zákazníkem, zákaznický servis), energická osobnost, cit pro módu, zájem o daný sortiment, výhodou je angličtina. Po základním členění životopisů následuje kontaktování uchazeče prostřednictvím telefonického rozhovoru a domluvení osobního pohovoru na prodejně, který trvá asi 30 minut. Zde jsou uchazeči dotazováni na pracovní zkušenosti, možnou flexibilitu při vytváření pracovních směn, představu platového ohodnocení. Manažerka prodejny v rámci osobního pohovoru musí vyhodnotit osobnostní profil uchazeče, jeho pracovní návyky a upozornit jej na nutnost doložit dané dokumenty před případným nástupem do práce.

Ve druhém a posledním kole zkouší manažerka prodejny (u přítomnosti oblastní manažerky) komunikační dovednosti (vytvoření situace, kde probíhá komunikace mezi kupujícím a prodávajícím), což trvá zhruba 15 minut. Po tomto závěrečném kole následuje vyhodnocení a kontaktování nejvhodnějšího uchazeče o pracovní pozici manažerky prodejny, která mu sdělí pozitivní zpětnou vazbu a domluví se na detailech nástupu do práce.

Velmi podobně probíhá i nábor na pozici manažerky prodejny, pouze první i druhé kolo probíhá s oblastním manažerem.

#### **2.2.4 Přijímání a zapracování zaměstnanců**

Proces přijímání zaměstnanců začíná kontaktováním přijímané osoby svým budoucím nadřízeným o pozitivním výsledku výběrového řízení.

Z personálního oddělení pak zaměstnanec obdrží dotazník, kde se vyplňují osobní údaje jako číslo bankovního účtu, dosažené vzdělání, adresa aj. Na základě těchto údajů je vyhotovena pracovní smlouva. Zaměstnanec je povinen dodat formulář vystaveným personálním oddělením potvrzený lékařem, že je způsobilý vykonávat svou práci, výpis z trestního rejstříku.

První den v práci podepíše nový zaměstnanec pracovní smlouvu, daňový formulář o slevě na poplatníka pro daný rok, je seznámen s pracovním prostředím a obeznámen s problematikou BOZP, což je stvrzeno jeho podpisem o provedení školení BOZP. Následují školení již zaměřené na specifická témata přímo související s výkonem práce, a sice o sortimentu Calzedonie, fungování pokladny, vypisování reklamací, okrajově o zákaznickém servisu.

Zpracování na pozici sales asistent se provádí přímo na prodejně formou stínování zkušených zaměstnanců. Nově příchozí se tak dle předpisů naučí vše o sortimentu na prodejně, zákaznickém servisu či řešení reklamací. Pozice manažerka prodejny je v zapracování podobná, školení však probíhá na jiné prodejně než je místo výkonu práce, kde se stínuje jiný zkušený manažer prodejny.

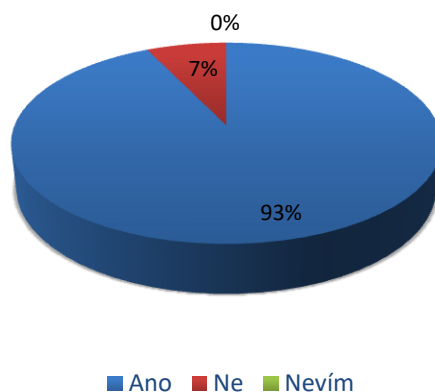
## **2.3 Výsledky dotazníkového šetření**

Dotazník byl zaslán 70 zaměstnancům Calzedonie na pozici prodejní asistentky (pohlaví bylo pouze ženské). Návratnost byla 100 %. Dotazníkové otázky byly zaslány respondentům elektronicky skrze pracovní e-mail. Cílem dotazníkového šetření je zajistit cíl práce a zodpovězení výzkumných otázek.

### **2.3.1 Postup adaptace zaměstnanců**

První dotazníková otázka se týká péče o zaměstnance v rámci aktivit řízení lidských zdrojů. Je nutné zajistit, aby nově příchozí byli po přijetí na novou pracovní pozici dostatečně a včas informováni o veškerých povinnostech, např. o podkladech nutných odevzdat před či při nástupu do práce.

## Byl váš nástup do práce ze strany zaměstnavatele dobře organizovaný?



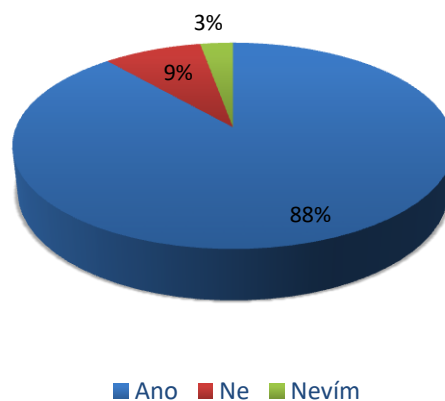
**Graf 2: Nástup do práce**

Zdroj: *Vlastní zpracování*

V absolutních hodnotách 65 respondentů odpovědělo kladně a 5 negativně – organizovanost při přijímání nových zaměstnanců je v Calzedonii na vysoké úrovni. Nevznikají tedy zde nesrovnalosti a nepředávání základních informací, které mohou vést k určité frustraci a prvním negativním vjemům nových členů týmu při nástupu na pracovní pozici.

Také velmi důležitá činnost řízení lidských zdrojů je zapracování nového pracovníka, čehož se týkala další otázka.

## Myslíte, že vaše zaškolení po nástupu do práce bylo dostačující?



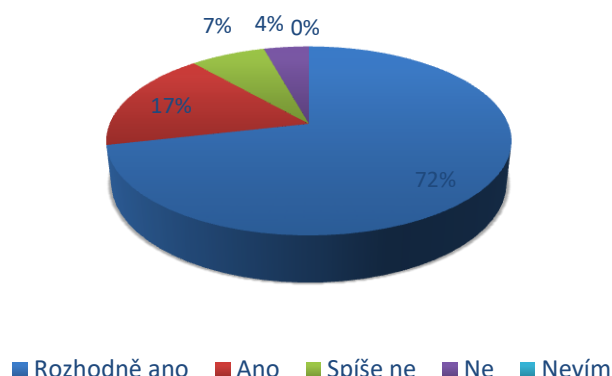
**Graf 3: Zapracování zaměstnanců**

Zdroj: *Vlastní zpracování*

62 dotázaných odpovědělo ano, 6 odpovědělo ne, 2 zaměstnanci nedokázali na tuto otázku odpovědět. Dobrá organizovanost Calzedonie je reflektována i v zaškolování nově příchozích členů týmu, kteří by v opačném případě podávali špatné pracovní výkony, což se projeví v tržbách či spokojenosti zákazníků. Nutno dodat, že velký podíl na tomto výsledku nemá pouze personální oddělení, ale také manažerky prodejen, které jsou za tuto činnost zodpovědné.

Další otázka se týkala skloubení profesního a osobního života, což souvisí s celkovou spokojeností zaměstnanců.

## Je váš profesní život slučitelný s osobním?



**Graf 4: Slučitelnost profesního a osobního života**

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Rozhodně ano odpovědělo 50 tázaných, ano pak 12, spíše ne 5 a svůj osobní život s profesním vnímá neslučitelně 3 respondenti. Z toho vyplývá, že výkon práce na pozici prodejní asistentky a nastavená odpovědnost na dané pozici umožňuje pracovníkům skloubit se svými mimopracovními zájmy a povinnostmi, ačkoliv práce na směny může být pro mnohé náročná. Lze vnímat jaký výhodu, že samotní zaměstnanci se mohou podílet na tvorbě směn, jelikož manažer/ka prodejny se vždy ptá svých podřízených, zda jim směny vyhovují. To má za následek větší spokojenost zaměstnanců a jejich zvládnutelné a adekvátní vytížení.

### 2.3.2 Hodnocení zaměstnanců

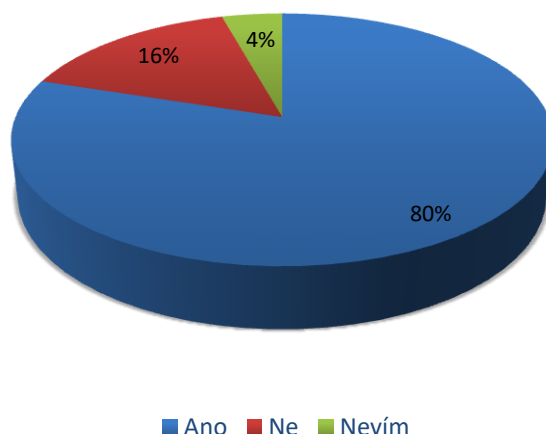
Hodnocení probíhá jak na úrovni obchodů tak jednotlivců. Obchody se hodnotí 3 krát denně, kde se zasílají statistiky o aktuálních tržbách, průměrné účtence, průměrnému počtu prodaných kusů produktů a procentu zákazníku, kteří odejdou z obchodu s nákupem k poměru všech příchozích a to vždy se srovnáním s loňským rokem. Tyto klíčové ukazatele jsou zasílány 3 krát denně pomocí mobilní aplikace na vyšší management, který zvažuje případné zásahy, pokud se danému obchodu nedaří. Jako motivace slouží roční výsledky klíčových ukazatelů, kde 3 nejlepší obchody v České a Slovenské republice získávají odměny ve formě pobytu nebo poukazu.

Jednotliví zaměstnanci se hodnotí jednou týdně obdobnými ukazateli, kterými se vyhodnocuje celý obchod – tedy průměrná účtenka, průměrný počet kusů na účtence a navíc hodinová produktivita (tržba na osobu za hodinu). Tyto výsledky slouží především manažerovi/ce prodejny a oblastnímu manažerovi.

V případě negativních výsledků prodejce musí manažer prodejny zjistit, proč jsou výsledky slabé. Následuje rozhovor, kdy se vedoucí ptá daného jedince na důvod, případně může následovat sledování chování při prodeji a styku se zákazníkem. Naopak, když jsou výsledky velmi pozitivní, následuje slovní pochvala od manažery prodejny.

Další otázkou je, zda má daný pracovník pocit, že společnost dostatečně často dává zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon.

### Dostáváte dostatečně často zpětnou vazbu?



**Graf 5: Četnost zpětné vazby**

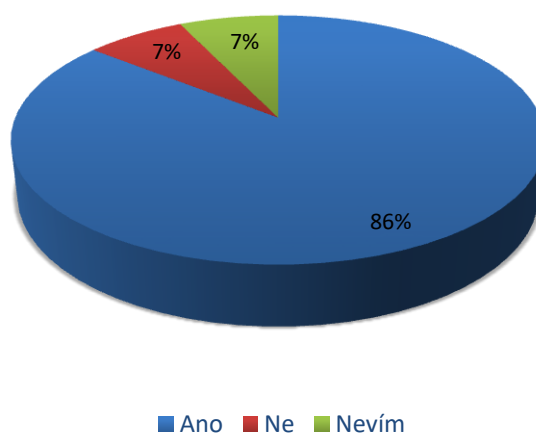
Zdroj: *Vlastní zpracování*

56 respondentů se domnívá, že dostává zpětnou vazbu dostatečně často, 11 si myslím opak, 3 pak nebyli s to odpovědět.

Četnost zpětné vazby je hodnocena velmi pozitivně, což opět velmi ovlivňují manažerky prodejny, které reagují na prodejní metody svých podřízených ihned na prodejně či prostřednictvím komunikace skrze mobilní aplikaci, kam se posílají statistiky.

Není to však jen o výskytu zpětné vazby, ale i o její kvalitě, zda nedochází k filtrování informací či zda odpovídají realitě.

### Považujete zpětnou vazbu za upřímnou?



**Graf 6: Kvalita zpětné vazby**

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ano na tuto otázku odpovědělo 60 respondentů, shodně po 5 mají pak odpovědi ne a nevím. I v tomto případě je hodnocení ze strany nadřízených vnímáno pozitivně. Jedna věc je však dávat zaměstnanci upřímnou zpětnou vazbu, druhou věcí je, jak s ní naložit. V tomto případě se pak bavíme o rozvoji a řízení kariéry, na což navazuje další kapitola.

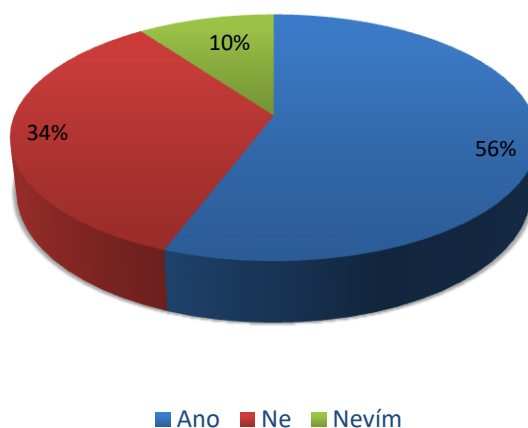
#### **2.3.3 Rozvoj a řízení kariéry**

Rozšiřování znalostí základně probíhá skrze kurzy, které jsou pořádány na centrále společnosti v Praze 2 krát do roka, kde jsou prodejní asistentky školeny na nový sortiment pro nadcházející období (léto x zima). Další prohlubování znalostí probíhá již na prodejně od store managera.

Školení pro manažera prodejny je určen tzv. sales force, kde se setkají s oblastním, area a country manažerem. Toto setkání se nese v duchu utužení kolektivu a opakují se zde zásady pro období povánočních slev.

První otázka v rámci rozvoje a řízení kariéry se netýká získávání nových znalostí, nýbrž rozvoje kariéry. Mají pracovníci Calzedonia pocit, že se ve společnosti mohou dále posouvat a rozvíjet?

### Myslíte, že máte možnost se ve firmě kariérně rozvíjet a posouvat?



**Graf 7: Řízení kariéry**

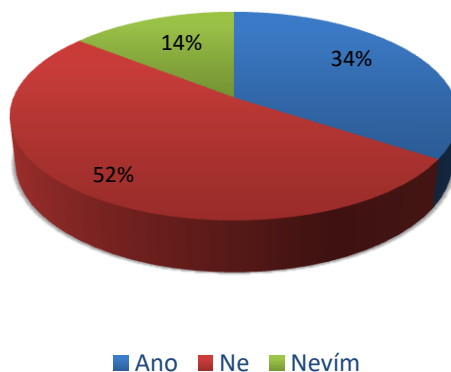
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z celkového počtu 70 odpovědí 39 (56 %) jich odpovědělo, že jsou spokojeni s rozvojem své kariéry, 24 (34 %) jich spokojeni není, 7 (10 %) pak neví.

Ačkoliv převládá kladná odpověď, relativně větší množství (v tomto případě 34 %) zaměstnanců Calzedonia se domnívá, že jejich kariéra se jen těžko může posunout, což může mít za následek vyšší fluktuaci. Je třeba rozvoj lidí ve firmě více komunikovat a rozvíjet.

Další otázka se týká rozvoje dovedností zaměstnanců.

### Jsou vaše školení a kurzy dostačující?



**Graf 8: Školení a kurzy zaměstnanců**

Zdroj: *Vlastní zpracování*

V tomto případě pouze 24 dotázaných odpovědělo kladně na, 10 odpovědělo „Nevím“ a 36 dotázaných (což tvoří 52 %) není spokojeno.

V rámci dalšího rozvoje pracovníků vidíme potenciál, jelikož 52 % odpovědělo, že nejsou spokojeni s nabídkou kurzů a školení ze strany zaměstnavatele, což může být riziko – jak je uvedeno v teoretické části, školení má velký vliv na produktivitu a spokojenost zaměstnance.

Další otázka tedy směřuje, jaké formy školení si zaměstnanci Calzedonia přejí.

Forma školení	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nerelevantní	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Soft skills	43	61,43	18	25,71	9	12,86	0	0
Věrnostní program	34	48,57	21	30	13	18,57	2	2,86
Jazykové kurzy	2	2,86	23	32,86	30	42,86	15	21,43
Školení sortimentu nad rámec	0	0	9	12,86	38	54,29	23	32,86

**Tabulka 4: Možnosti rozvoje znalostí**

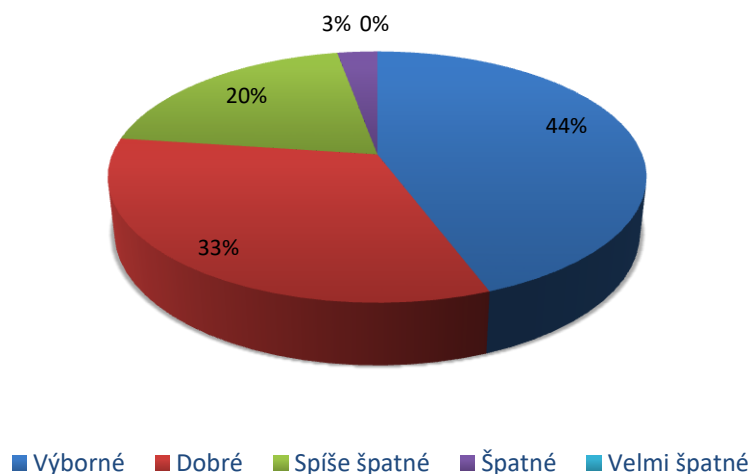
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Pozitivní zjištění je, že zaměstnanci se cítí dostatečně zaškoleni co do sortimentu. Jazykové kurzy by uvítali, avšak valná většina je nepovažuje pro svou práci za relevantní. Co je však důležité, jsou školení na měkké dovednosti (=soft skills) a věrnostní program. V rámci rozhovorů se zaměstnanci firmy nebyl žádný z nich školen na řešení problémových zákazníků či jak řešit krizové situace. Hodnotím to jako velmi negativní, protože pracovníci na pozici prodejní asistentky či manažerky prodeje tyto situace řeší velmi často, prakticky denně a firma jim nedala žádné know-how, jak tomu čelit a udržet si respekt a „chladnou hlavu“. Zaměstnanci si těmito situacemi musí projít a zkušenosti získat tím cenné zkušenosti. V konečném důsledku může být nespokojen nejen zaměstnanec, ale i zákazník, kterého může podnik ztratit.

Také by zaměstnanci uvítali více na školení věrnostního programu, který běží trvale, avšak dle rozhovorů začlenění nových klientů do tohoto programu není bez zkušeností jednoduché a na prodejnách vznikají nepříjemné (až trapné situace), které zdržují ostatní zákazníky i zaměstnance.

V rámci této kapitoly jsem zde zařadila i o otázku ohledně spokojenosti mezilidských vztahů na pracovišti.

### Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?



**Graf 9: Mezilidské vztahy na pracovišti**

Zdroj: *Vlastní zpracování*

31 respondentů vnímá vztahy na pracovišti jako výborné, 23 jako dobré, 14 špatné a 2 velmi špatné.

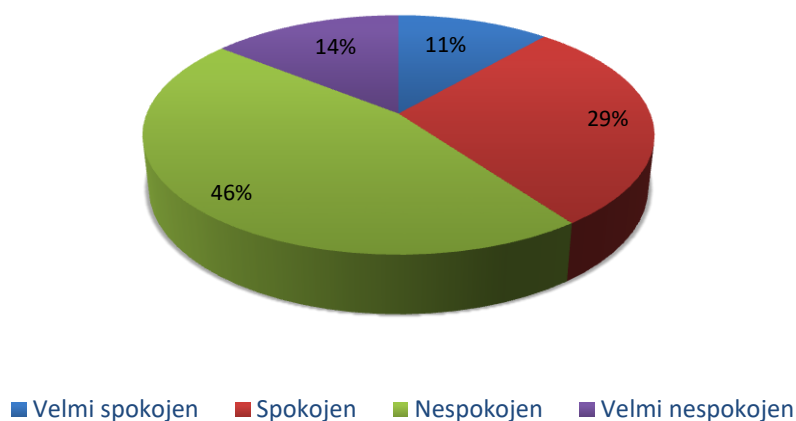
Pozitivně vnímá mezilidské vztahy na pracovišti 77 % dotázaných zaměstnanců. Nábor zaměstnanců na pozici prodejní asistentky je řízen zejména manažerkou prodejny, což vnímám v tomto kontextu velmi pozitivně, která zná své stávající kolegyně a dokáže tak odhadnout, jaký typ nově příchozího do kolektivu zapadne. Dobrá atmosféra na pracovišti dokáže být silným motivačním faktorem a zároveň minimalizuje riziko fluktuace zaměstnanců.

### 2.3.4 Odměňování pracovníků

Důležitou částí HR v získávání či spokojenosti pracovníků je jejich odměňování za pracovní výkon. To je v Calzedonii rozděleno na 2 části, z nichž první je fixní a neměnná, druhá se pak váže na pracovní výkon celé prodejny a má motivační efekt (čím více se prodá, tím větší je pohyblivá část mzdy a v případě, že se dané prodejně daří velmi špatně, zůstává pouze fixní část mzdy).

První otázka týkající se ohodnocení zaměstnanců se ptá, kolik z nich se cítí za svůj pracovní výkon dostatečně ohodnocena:

### Odpovídá vaše mzdové ohodnocení pracovnímu výkonu?



**Graf 10: Mzdové ohodnocení**

Zdroj: *Vlastní zpracování*

8 dotázaných vnímá své finanční ohodnocení velmi pozitivně vzhledem ke svému pracovnímu výkonu, 20 jich je pak spokojeno, 32 nespokojeno, 10 jich je pak velmi nespokojeno.

59 % respondentů vnímá své finanční ohodnocení jako neadekvátní k poměru svého pracovního výkonu. Je to dáno strategií společnosti. Tím, že dává příležitost i mladším a méně zkušeným lidem, může být jejich ohodnocení nižší. Zde vidím riziko – až daný zaměstnanec získá určité zkušenosti, může právě kvůli slabšímu finančnímu ohodnocení přejít ke konkurenci, což znamená vyšší fluktuaci, úniku know-how, zvýšení nákladů na získání nového zaměstnance a nahrazení toho odcházejícího.

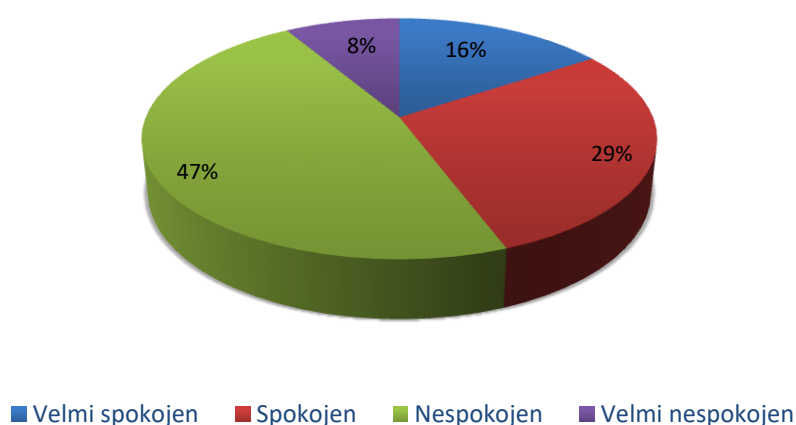
### Firemní benefity

Ohodnocení zaměstnance za práce lze i prostřednictvím firemních benefitů, ty lze v Calzedonii najít následující:

- plně hrazené stravenky (100 Kč pro sales asistenta/ky, pro store manager 120 Kč),
- benefit karta (600 Kč/měsíc)
- 30 % slevy na zboží skupiny Calpra.

Vnímání benefitů z pohledu zaměstnanců vidíme na grafu níže.

### Jak hodnotíte nabídku firemních benefitů?



Graf 11: Firemní benefity

Zdroj: *Vlastní zpracování*

11 zaměstnanců jsou velmi spokojeni, 20 jich je spokojeno, 33 nespokojeno, 6 velmi nespokojeno. Nabídka firemních z pohledu zaměstnanců není vnímána optimálně a je možné je označit za slabou stránku. Calzedonie by měla zpestřit a rozšířit nabídku svých benefitů, což se může dopomoci zkvalitnit další slabou stránku, a sice rozvoj znalostí. Vidím zde možnost nabídnout jako benefit školení vedoucí ke zlepšení prodejních či komunikačních schopností, zákaznický servis, řešení krizových situací, zaměřit se na vedení lidí pro vedoucí pozice či zvolit si kurz cizího jazyka. Ačkoliv jsou mezilidské vztahy na pracovišti dle průzkumu na dobré úrovni, i tohle může přispět k utužení kolektivu, jelikož se kurzy mohou pořádat pro danou prodejnu.

### 3 Návrhy na zlepšení

Jako první oblast, která má z hlediska řízení lidských zdrojů v Calzedonii potenciál ke zlepšení, je rozvoj znalostí (konkrétně nízká nabídka firemních školení), která je vnímána zaměstnanci na základě dotazníkového šetření velmi chabě, což může vést k nekvalifikovaným zaměstnancům, tzn. v konečném důsledku nižším tržbám a nižší spokojenosti jak zaměstnanců, tak zákazníků. Z rozhovorů se zaměstnanci bylo také patrné, že se na prodejně mnohdy ocitají v situacích, které bývají náročné až kritické a na které nejsou připraveni (např. komunikace s problémovými zákazníky či vyřizování reklamací). Na základě dotazníku zaměstnanci vyjádřili touhu taková školení absolvovat.

Možností, jak rozšířit nabídku podnikových benefitů je v dnešní době velký počet, jako optimální řešení této situace je rozšířit nabídku školení nad rámec sortimentu např. o školení soft skills, čímž se totiž zlepší také jiná slabá stránka aktivity řízení lidských zdrojů zjištěna na základě dotazníkového šetření, a sice nabídka benefitů, kterou zaměstnanci označili v dotazníku jako nedostatečnou (resp. 55 % je s ní vyloženě nespokojeno). Lze navrhnout zařadit do firemních benefitů nabídku školení soft skills, čímž by stávající zaměstnanec byl jak spokojenější, tak kvalifikovanější. Může se jednat například o zvládání krizových situací, zlepšování komunikačních či prodejních dovedností, vedení lidí pro vedoucí pozice, zákaznický servis, jazykové kurzy. Zároveň by se tím mohl utužit kolektiv, jelikož se může jednat o školení pořádané pro jednu danou prodejnu.

Jako slabší byla také zaměstnanci hodnocena možnost kariérního růstu. Ačkoliv zpětnou vazbu vnímají upřímnou i častou, nemají pocit, že skrze ni je možné svou kariéru posunout novým směrem. Vidím zde možnost v rámci ročního pohovoru s nadřízeným stanovit si cíle na příští rok a domluvit se na dalším kariérním postupu, hodnocením výkonnosti zaměstnance, zlepšení slabých stránek či vytipováním toho, co by mohlo bránit v dalším růstu, což by mělo zajistit zaplnění volných pracovních pozic z vlastních řad a zvýšit tak i motivaci a spokojenost stávajících zaměstnanců.

Průměrně lze hodnotit taky výběr způsobu oslovení kandidátů vhodných na pracovní pozici. Ve většině případů se totiž jedná o vlastní stránky a užívání inzertních serverů.

Volbu těchto komunikačních kanálů nelze hodnotit jako kreativní, spíše tradiční, kterou využívá drtivá většina společností (pozitivně v tomto ohledu lze však označit nacházení nových pracovníků na základě doporučení těch stávajících). Nicméně mi zde chybí oslovení mladých talentů, což se může dít na základě propojení se středními či vysokými školami (např. ve formě stáží). Zaměstnavatel by se tak stal více atraktivním pro mladé a schopné uchazeče o práci, zároveň by minimalizoval riziko nedostatku personálu.

Dotázaní respondenti také vyjádřili nespokojenost se svým finančním ohodnocením vzhledem ke svému pracovnímu výkonu. Tato problematika lze relativně snadno vyřešit na základě rozhodnutí vedení společnosti bez nutnosti zapojení marketingových či jiných oddělení. Podnik však musí zvážit svou finanční stabilitu a sílu a respektovat právě ekonomická omezení. Jako riziko také vidím subjektivitu v rámci odpovědí této otázky – většina lidí by si dokázala za svůj pracovní výkon představit vyšší mzdové ohodnocení bez ohledu na situaci na trhu. Společnost by alespoň měla sledovat, zda konkurence nenabízí vyšší mzdu na stejné pracovní pozici a ideálně nabízet minimálně stejnou finanční částku pro všechny své zaměstnance.

## **Závěr**

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, první část byla teoretická, kde byla provedena analýza problematiky řízení lidských zdrojů skrze literární zdroje. Názory autorů byla komparovány za účelem vystihnout podstatu daných pojmů a oblastí. Na teoretickou část navázala část praktická, která se zaměřila na fungování lidských zdrojů již v konkrétním podniku, a sice v Calzedonii. Zde, především na základě interních rozhovorů a dotazníkového šetření, bylo odpovězeno na výzkumné otázky.

V praktické části byly popsány formy nástrojů a aktivit používané v podniku v rámci řízení lidských zdrojů a pomocí dotazníkového šetření zjištěny jejich vhodnost a účelnost na úrovni pracovní pozice prodejní asistentky, kterých bylo osloveno 70. Obecně lze říci, že v Calzedonii panuje dobrá atmosféra a pracovní podmínky, zapracování i nábor zaměstnanců funguje bez větších obtíží. Na základě dotazníkového šetření lze identifikovat jako první problém v Calzedonii nabídku firemních benefitů, kterou vnímají zaměstnanci nedostatečně. Firemních benefitů, které jsou společnostmi na trhu nabízeny, dostatečné množství, zde se nabízí rozšíření nabídky firemních benefitů o školení zaměstnanců, kteří dle dotazníkového šetření o ně mají značný zájem, čímž zároveň zvýší kvalifikovanost svých pracovníků. To tedy vyřeší i další slabou stránku a to je zaškolování zaměstnanců nad rámec běžného sortimentu – zaměstnanci shledávají nabídku školení velmi omezenou a cítí, že na leckteré kritické a nepříjemné situace na pracovišti nejsou připraveni (např. komunikace s problémovými zákazníky či vyřizování reklamací).

Rozšířením nabídky takových školení by tudíž mohla Calzedonia současně vyřešit nízkou nabídku firemních benefitů, která je negativně hodnocena zaměstnanci a také jejich přání účastnit se školení a zvýšit svou připravenost na nepříjemné a psychicky náročné situace na prodejně.

Zároveň se zaměstnanci necítí adekvátně finančně ohodnoceni za svůj pracovní výkon, což lze při respektování finanční a tržní situace podniku relativně snadno vyřešit.

Jako nedostačující a málo kreativní je v Calzedonii oslovování potenciálních uchazečů o pracovní pozici. V převážné většině se užívají vlastní webové stránky a inzertní weby. Chybí zde oslovení mladých a talentovaných lidí na středních či vysokých školách např. prostřednictvím využití pracovních stáží, čímž by se zároveň snížili riziko chybějícího personálu a budovala se loajalita u mladých zaměstnanců, kteří se teprve rozhodují o uplatnění na trhu práce.

Jako poslední negativní oblast aktivit řízení lidských zdrojů byla dle dotazníkového šetření zjištěna nedostatečná podpora stávajících pracovníků v jejich kariéře, ačkoliv tedy dostávají zpětnou vazbu upřímnou a často, schází jim pocit, že se na jejím základě může jejich kariéra posunout dalším směrem a vývojem, což vyřeší roční či půl roční setkání zaměstnance se svým nadřízeným, kde se stanoví budoucí cíle a na základě zpětné vazby k pracovnímu výkonu identifikují slabé a silné stránky, na kterých lze dále pracovat.

Byly tedy popsány a analyzovány metody uplatňované v rámci řízení lidských zdrojů v Calzedonii a pomocí komparace s teorií a především dotazníkového šetření zjištěny jejich efektivita. Další přínos pro společnost Calzedonia vidím v nezaujatém a objektivním pohledu na fungování řízení lidských zdrojů, který vyplývá právě z teorie, která by měla ukazovat tu správnou cestu. Avšak v tomto případě je teorie i propojena s praxí, k čemuž posloužilo dotazníkové šetření zasláné přímo zaměstnancům Calzedonie. Skutečnost, že respondenti nebyli dotazováni svými nadřízenými, maximalizovala upřímnost jejich odpovědi, a minimalizovalo riziko strachu z negativní odpovědi, která by mohla způsobit postih zaměstnance.

Zároveň je zde i určitá subjektivita, která v odpovědích každého dotazníkového šetření může být přítomna. Každý člověk je osobitý, má unikátní charakter a vnímá sebe a svou situaci po svém. Pokud např. jednoho zaměstnance z náročného oddělení přesune společnost na středně těžké a druhého zaměstnance z velmi nenáročného oddělení na totéž středně těžké, jejich vnímání náročnosti bude odlišné, ačkoliv vykonávají stejnou práci. Riziko vlivu subjektivního vnímání je zcela evidentní např. u otázky týkající se finančního ohodnocení, jíž výsledek lze označit negativně – lze předpokládat, že si každý zaměstnanec dokáže u sebe představit vyšší finanční ohodnocení bez ohledu na tržní situaci.

Proto je pro podnik vhodné učinit průzkum konkurence na trhu a zjistit, zda je jejich nabízené finanční ohodnocení adekvátní či opravdu nedostačující.

Jako další případný nedostatek je možné identifikovat ve výběru společnosti, která má centrálu jinde než v České republice. Otázkou je, do jaké míry je společnost Calzedonia schopna činit klíčová rozhodnutí ať už v oblasti řízení lidských zdrojů či v rámci jiné oblasti podniku, jelikož procesy společnosti Calzedonia musí být vždy v souladu s těmi, které jsou uplatňovány a řízeny v Itálii. Také se může stát, že společnost vůbec nemusí znát podstatu a filosofii takových nařízení, pouze je nucena je dodržovat. Je otázkou, zda pobočka Calzedonie v jedné zemi může např. nabízet určitý druh školení, který není běžnou součástí školení pro Calzedonii v Itálii a kdo o tom rozhoduje.

## Seznam použitých informačních zdrojů

7 podnikatelských matadorů radí, kde a jak hledají nové zaměstnance - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 10.06.2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/7-podnikatelskych-matadoru-radi-kde-a-jak-hledaji-nove-zamestnance/>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

*Calzedonia Group - About Us. Gruppo Calzedonia Spa - Sito Ufficiale* [online]. Copyright © 2018 Calzedonia. All Rights Reserved. P.IVA 02253210237 [cit. 28.06.2020]. Dostupné z: <https://www.calzedoniagroup.com/en/the-group/who-we-are>

Co je BOZP? Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | CRDR. *BOZP a PO - bezpečnost práce moderně a efektivně | CRDR* [online]. Copyright © 2020 CRDR spol. s r.o. [cit. 20.06.2020]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907-5305-1.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458--2.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

Informační společnost v číslech - 2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2020>

JEMELKA, Jiří, 2019. *Jaké trendy v oblasti firemního vzdělávání přinese rok 2019?* In: Kurzy.cz [online]. 29.1. [cit. 7.2.2020]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/481305-jake-trendy-v-oblasti-firemniho-vzdelavani-prinese-rok-2019/>

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA. *Zákoník práce ... - v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů : právní stav k ...* Praha: Grada, 2009. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-2113-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

SHAW, G. Douglas, SCHNEIER, Eric Craig, BEATTY, W. Richard a BAIRD, S. Loyd. *Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press, Inc., 1995. ISBN 0-87425-265-2.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

- VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník.....	76
--------------------------	----

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Model vztahů při získávání pracovníků.....	21
---	----

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitropodnikového získávání pracovníků.....	22
Tabulka 2: Výhody a nevýhody mimopodnikového získávání pracovníků.....	22
Tabulka 3: Používání internetu jednotlivci v ČR v %.....	26
Tabulka 4: Možnosti rozvoje znalostí.....	60

## Seznam grafů

Graf 1: Vliv změny daných faktorů na produktivitu (v %)	42
Graf 2: Nástup do práce	54
Graf 3: Zapracování zaměstnanců	55
Graf 4: Slučitelnost profesního a osobního života	56
Graf 5: Četnost zpětné vazby	57
Graf 6: Kvalita zpětné vazby	58
Graf 7: Řízení kariéry	59
Graf 8: Školení a kurzy zaměstnanců	60
Graf 9: Mezilidské vztahy na pracovišti	61
Graf 10: Mzdové ohodnocení	62
Graf 11: Firemní benefity	63



Ano

Ne

Nevím

---

**Otázka č. 8**

**Prosím zvolte, jakou důležitost přikládáte možnému školení**

<b>Forma školení</b>	<b>Velmi důležité</b>	<b>Důležité</b>	<b>Méně důležité</b>	<b>Nerelevantní</b>
Soft skills				
Věrnostní program				
Jazykové kurzy				
Školení sortimentu nad rámec				

**Otázka č. 9**

**Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?**

Výborné

Dobré

Spíše špatné

Špatné

Velmi špatné

---

**Otázka č. 10**

**Odpovídá vaše mzdové ohodnocení pracovnímu výkonu?**

Velmi spokojen

Spokojen

Nespokojen

Velmi spokojen

---

**Otázka č. 11**

**Jak hodnotíte nabídku firemních benefitů?**

Velmi spokojen

Spokojen

Nespokojen

Velmi spokojen

---