

**UNIVERZITA KARLOVA**

Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti**

Bakalářská práce

**Vedoucí diplomové práce:**

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

**Vypracovala:**

Magdaléna Barancová

Praha, 2019

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne .....

.....

Podpis studenta

## Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za ochotu při konzultacích. Mé poděkování také patří všem zaměstnancům, kteří se na bakalářské práci podíleli. Jmenovitě pak především Jiřímu Matějovskému.

## **Abstrakt**

**Název:** Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

**Cíle:** Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat stěžejní problémy řízení lidských zdrojů ve společnosti Decathlon a následně vytvořit návrhy na jejich odstranění.

**Metody:** V práci byla použita metoda analýzy interních zdrojů, metoda kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru s personálním manažerem Jiřím Matějovským a metoda kvantitativního dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti.

**Výsledky:** V bakalářské práci byly zjištěné nedostatky v personálním managementu společnosti Decathlon a následně navrhnutá opatření na zlepšení v oblasti vedení zaměstnanců.

**Klíčová slova:** personální management, podnik, personální činnosti, zaměstnanci

## **Abstract**

**Title:** Human resources management in selected company

**Objectives:** The main goal of this bachelor thesis is to determine crucial shortages of personnel management and subsequently creation of proposals for improvement of personnel management of the company Decathlon.

**Methods:** In the work method of qualitative interview was used consulted with the HR manager Jiří Matějovský then the method of quantitative questionnaire with employees and also the method of document analysis.

**Results:** The bachelor thesis determined crucial shortages of personnel management and consequently proposed measures for improvement in the area of leading employees owing to improvement of evaluation, control and remuneration.

**Keywords:** personnel management, company, personnel activities, employees

## OBSAH

1.	Úvod.....	9
2	Cíle a úkoly.....	10
2.1	Hlavní cíl .....	10
2.2	Úkoly .....	10
3	Teoretická část .....	11
3.1	Řízení lidských zdrojů .....	11
3.2	Podstata řízení lidských zdrojů.....	12
3.3	Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
3.3.1	Obecný cíl řízení lidských zdrojů .....	13
3.3.2	Skupina základních cílů řízení lidských zdrojů .....	14
3.4	Personální činnosti.....	15
3.4.1	Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců.....	17
3.4.2	Pracovní motivace .....	19
3.4.3	Vedení zaměstnanců.....	21
3.4.4	Hodnocení zaměstnanců.....	22
3.4.5	Odměňování zaměstnanců.....	23
3.4.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	25
3.4.7	Pracovní spokojenost zaměstnanců .....	27
4	Metodologie .....	28
4.1	Analýza interních zdrojů .....	29
4.2	Polostrukturovaný rozhovor .....	29
4.3	Dotazníkové šetření .....	30
4.3.1	Operacionalizace dotazníku .....	31
5	Prezentace výsledků.....	32
5.1	Představení společnosti.....	32
5.2	Řízení lidských zdrojů ve společnosti Decathlon .....	32
5.2.1	Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců.....	35
5.2.2	Pracovní motivace .....	42
5.2.3	Vedení zaměstnanců.....	43
5.2.4	Hodnocení zaměstnanců.....	46
5.2.5	Odměňování zaměstnanců.....	47
5.2.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	48

5.3	Shrnutí .....	51
6	Návrhy na zdokonalení řízení lidských zdrojů .....	52
7	Diskuze .....	54
8	Závěr .....	57
	Seznam použité literatury .....	58
	Internetové zdroje.....	59
	Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	60
	Seznam příloh.....	62



## 1. Úvod

Řízení lidských zdrojů se řadí v dnešní době k nejdůležitějším součástem úspěšného podnikání. Lidé tvoří základ každé firmy, společnosti, sportovního klubu atd. Způsob, jakým jsou zaměstnanci ve firmě vedeni, se podílí na vytváření kompletního obrazu společnosti. Poukazuje na kulturu podniku, na jeho podstatu a pomáhá formulovat jeho image. Klíčem k úspěchu jsou spokojení zákazníci, k čemuž napomáhají především spokojení zaměstnanci.

K sepsání této bakalářské práce mne přivedly osobní teoretické i praktické zkušenosti ze zmíněné oblasti. Za dva roky pracovní strávených ve společnosti Decathlon jsem získala poměrně jasný přehled o fungování lidských zdrojů. Ze svých zkušeností vím, že spokojený zaměstnanec se rovná spokojený zákazník.

Decathlon vykazuje silný základ v oblasti řízení lidských zdrojů, patří k úspěšným firmám a pokud by řízení lidských zdrojů nebylo dostatečně kvalitní, stěží by mohla firma takto prosperovat. Avšak firma s vyšším množstvím zaměstnanců a širokou škálou pracovních míst se musí o své pracovníky starat opravdu důkladně. Řízení lidských zdrojů zde sice funguje dobře, řadu věcí by ovšem bylo třeba vylepšit.

Decathlon se v současnosti rozvíjí více než v minulosti, každým rokem otevírá minimálně dvě nové pobočky. Pakliže chce v tomto rozvoji pokračovat, tak potřebuje kvalitní pracovníky. Decathlon funguje na principu využívání interních lidských zdrojů. Přijímá nové externí pracovníky na základní pozici (prodavač/poradce), které si na této pozici „vychová“ a nadále rozvíjí, aby z nich vytvořil budoucí vedoucí oddělení. Čím více kvalitních prodavačů, tím více možných budoucích vedoucích, a tím jednodušší otevírání a fungování nových prodejen. Práce se zabývá právě touto skupinou zaměstnanců tvořící základ celého systému – prodavači. Bez nich by nemohl Decathlon fungovat po stránce prodeje ani rozvoje.

Hlavním cílem práce je identifikovat nedostatky ve fungování řízení lidských zdrojů a navrhnout opravná opatření. Jakožto zaměstnanci Decathlonu jsou mi totiž k dispozici interní informace o společnosti včetně způsobu řízení lidských zdrojů. Znam osobně zaměstnance společnosti, což mi zaručuje dostatek respondentů pro dotazníkové šetření.

Práce může být inspirací na zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců nejen pro vedení společnosti Decathlon, ale i pro všechny ostatní organizace zajímající se o toto téma.

## **2 Cíle a úkoly**

### **2.1 Hlavní cíl**

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat stěžejní problémy řízení lidských zdrojů ve společnosti Decathlon a následně vytvořit návrhy na jejich odstranění.

### **2.2 Úkoly**

- charakterizovat základní pojmy a teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů;
- analyzovat interní zdroje společnosti Decathlon;
- vytvořit dotazník;
- uskutečnit rozhovor s personálním manažerem;
- zhodnotit výsledky dotazníkového šetření a rozhovoru;
- ze získaných informací určit stěžejní problémy personálního managementu ve firmě;
- navrhnout opatření na zlepšení řízení lidských zdrojů.

### 3 Teoretická část

Tato část práce je zaměřena na teorii. Zprvu určí základní definice řízení lidských zdrojů a její funkce. Zabývá se základními pojmy jako personální práce, personální řízení, lidské zdroje, personální činnost. Poté se věnuje jednotlivým personálním činnostem: získávání a výběr zaměstnanců, adaptace, motivace, vedení, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů se používá ve dvou významech:

- 1) řízení lidských zdrojů, personální řízení;
- 2) personální práce, personální management, personalistika.

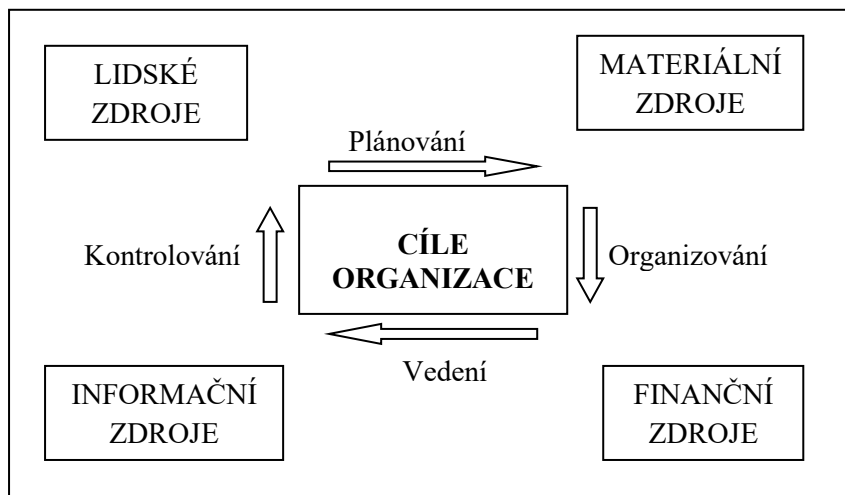
Koubek (2007) vysvětluje rozdíl mezi personální prací, popřípadě personalistikou a řízením lidských zdrojů či personálním řízením. Personalistika označuje specifickou oblast řízení podniku spojenou s vedením lidí. Avšak personální řízení označuje jednotlivé koncepce personální práce vyjadřující odlišné přístupy k řízení a vedení lidí ve společnosti.

Lidské zdroje definuje Mohelská a kol. (2003) jako lidský faktor v organizaci představující kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, jež dává organizaci její zvláštní charakter. Zaměstnanci organizace jsou schopni učení, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Práce je výrobním faktorem, který lze kultivovat, rozvíjet a směřovat ke konkurenceschopnosti. Oproti ostatním zdrojům se nachází u tohoto jedinečné vlastnosti čekající na plné využití jejich potenciálu pro pozitivní ekonomický a sociální rozvoj společnosti, ale i pro umožnění seberealizace každého zaměstnance.

Armstrong definuje řízení lidských vztahů „jako strategický a logicky promyšlený postup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“ (Armstrong, 2007; str. 27) Moderní řízení zdrojů se přizpůsobuje změnám na světových trzích. S přibývajícím konkurencí, rozvíjející se technologií, zvyšující se úroveň požadavků zákazníků je potřeba dostatečně motivovaných a schopných lidí, kteří se dokážou na tyto změny adaptovat. Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím podniku, proto základ úspěšné společnosti je sestaven z kvalitního řízení lidských zdrojů. Pro jeho dosažení je nutné co nejvíce zefektivnit využívání všech zdrojů, kterými disponuje. Ať už to jsou zdroje materiální, informační,

finanční nebo lidské. Právě ty lidské hrají v organizaci největší roli, neboť uvádějí do pohybu ostatní zdroje. Správné řízení a účinné využití lidských zdrojů přispívá společně s kapitálem, majetkem a dalším vybavením k prosperitě organizace. (Koubek, 2013)

Obrázek č. 1: Zdroje organizace a proces řízení; zdroj: Mohelská a kol. (2003; str. 48)



### 3.2 Podstata řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je prostřednictvím lidských zdrojů neboli zaměstnanců dosahovat požadovaných cílů podniku pomocí personálních činností. Mezi úkoly řízení lidských zdrojů lze zařadit vytvoření efektivního souladu mezi počtem pracovních míst a strukturou zaměstnanců v podniku či kvalitní nábor pro získání optimální pracovní síly. Dále určovat požadavky na každé pracovní místo a dosazovat zaměstnance, jehož schopnosti maximálně odpovídají daným požadavkům. Důležitost vlastní i péče o své zaměstnance ze strany odměňování, školení, motivace, vedení, pracovních vztahů, zdravotní péče, bezpečnosti apod. Samozřejmostí by mělo být dodržování zákonů v oblasti trhu práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Koubek, 2013)

### **3.3 Cíle řízení lidských zdrojů**

#### **3.3.1 Obecný cíl**

Michael Armstrong (2007) považuje za obecný cíl řízení lidských zdrojů zajistit, aby společnost úspěšně naplňovala své cíle skrze lidské zdroje. Cíle jsou plněny v těchto oblastech:

##### **Efektivnost organizace**

Podpora programů společnosti přispívající ke zvyšující efektivitě a naplňování cílů prostřednictvím uplatňováním strategie řízení lidských zdrojů. Týká se těchto oblastí: řízení znalostí, řízení talentů, vytváření celkově kvalitního pracovního prostředí.

##### **Řízení lidského kapitálu**

Lidský kapitál budují lidé pracující v dané organizaci, a právě na nich závisí úspěšnost podnikání. Tento kapitál představuje prvořadé bohatství společnosti, do kterého je třeba neustále investovat. Prosperující podnik získává a udržuje si potřebné, kvalifikované, oddané a dobře motivované zaměstnance. Musí předvídat budoucí potřeby pracovníků a podnikat kroky vedoucí k jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí. Pokud chce společnost kvalifikované a efektivní zaměstnance, musí jim nabídnout dostatek příležitostí k učení a rozvoji. Společnost by se měla angažovat v procesu získávání zaměstnanců, vzdělávání, zabezpečování zaměstnanců, řízení pracovního výkonu apod.

##### **Řízení znalostí**

Firma podporuje rozvoj určitých znalostí a dovedností pro ni specifických tak, aby směřovali ke zlepšování učení se a výkonu ve společnosti. Kombinuje vytěžování dat a informací ze systémů s rozvojem znalostí lidí pomocí vzdělávání, zvyšování praktických zkušeností, předávání znalostí a dovedností mezi pracovníky.

##### **Řízení odměňování**

Zabývá se zvyšováním motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaměstnanců skrze určité postupy zabezpečené spravedlivým odměňováním. Zaměstnanci jsou odměňováni podle pracovní činnosti, efektivnosti, úrovně znalostí a dovedností apod.

## **Zaměstnanecké vztahy**

Každodenní vztahy mezi lidmi setkávajícími se při práci. Dodržování etických principů, zajistit všestrannou komunikaci a spoluúčast zaměstnanců při formování zaměstnaneckých vztahů. Snaha vytvářet příjemné a zároveň produktivní pracovní prostředí a udržovat harmonické vztahy.

## **Uspokojování rozdílných potřeb**

Realizovat politiku, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran. Pro společnost je pozitivem zaměstnávat různorodé zaměstnance, ale musí brát v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, osobních potřebách, ve stylu práce. Jejím úkolem je poskytovat stejné příležitosti všem zaměstnancům.

## **Usměrňování odlišností mezi rétorikou a realitou**

Týká se existujícího rozdílu mezi rétorikou a realitou. Aplikovat teorii do praxe je často obtížné, způsobují to důsledky problémů z různých okolností (krátkodobost některých aktiv, nedostatek prostředků, nedůvěra zaměstnanců v nastávající změny apod.). Cílem řízení lidských zdrojů je zmírňovat tyto odlišnosti pomocí přeměňování aspirace na soustavné a efektivní akce. Musí mít na paměti, že vytvářet nové inovativní postupy je relativně snadné, ale jejich aplikace může být složitější.

### **3.3.2 Skupina základních cílů**

Základním cílem personálního managementu je zabezpečit kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů. Dvořáková a kol. (2012) uvádí jako jednotlivé příklady kvantitativních stránek počet zaměstnanců, věkovou strukturu, formální kvalifikaci atd. Mezi kvalitativní stránky se řadí výkonnost zaměstnanců, kreativita, úroveň motivace apod.

Řízení lidských zdrojů můžeme podle Totha (2010) rozdělit na 4 skupiny základních cílů:

#### **Společenské cíle**

Řízení lidských zdrojů má za úkol přistupovat zodpovědně k požadavkům společnosti, dodržovat platnou legislativu a zároveň při těchto činnostech minimalizovat negativní dopad na organizaci.

## **Organizační cíle**

Lze je nazvat také jako podnikové cíle. Zabývají se personálními činnostmi jako plánování, zaškolení nových zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, kontrolní činnosti atd. Zodpovídají za zvyšující se rozvoj a efektivitu fungování lidských zdrojů ve firmě.

## **Funkční cíle**

Věnují se útvaru řízení lidských zdrojů poskytující určitou úroveň služeb a dostatek vhodných potřebných údajů. Tyto údaje se dostávají k vedoucím pracovníkům v takové formě, aby byly dodržovány cíle společnosti a nedocházelo k neefektivitě.

## **Osobní cíle**

Podpora osobních cílů jednotlivých pracovníků. Vytváří soulad mezi cíli zaměstnanců a cíli společnosti. Podněcují pracovní spokojenost, zajišťují možnosti seberealizace jednotlivých zaměstnanců. Vybírají způsoby motivování pracovníků vedoucí k dosahování společných cílů a hledají kompromisy.

První tři cíle se týkají především zájmů dané organizace, čtvrtý sleduje zájmy zaměstnanců. (Werther a Davis, 1992)

## **3.4 Personální činnosti**

Personální činnosti vykonává personální útvar k uskutečnění organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Představují jednotlivé a specializované aktivity v rozsahu personálního řízení. Tyto činnosti a agendy se zaměřují na člověka v pracovním procesu. (Sakslová; Šimková, 2013)

Podle Koubka (2007) se člení personální činnosti do následujících a na sebe navazujících oblastí:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – určení pracovních úkolů ve spojení s pracovními místy. Přesný popis pracovních míst a kvalifikačních požadavků.
- **Personální plánování** – plánování potřeby zaměstnanců, plánování personálního rozvoje zaměstnanců a nástupnictví ve funkcích.
- **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – veřejné publikování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů, volba požadovaných dokumentů

od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích, rozhodování o výběru uchazečů na volné pracovní místo na základě pohovoru, zařazování přijatých nových zaměstnanců do evidence.

- **Rozmíst'ování zaměstnanců** – umíst'ování zaměstnanců na odpovídající pozici, péče o jejich přesouvání na jinou pozici, povyšování atd.
- **Hodnocení zaměstnanců** – posuzování pracovního výkonu, příprava k hodnocení (formuláře, časový rozvrh, obsah hodnocení, metody), závěrečné vyhodnocení, archivace dokumentů, projednávání výsledků, vytvoření návrhů na zlepšení.
- **Odměňování** – motivace pracovníků, zaměstnanecké výhody a další nástroje používání k ovlivňování pracovního výkonu.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – určení potřebného vzdělávání, plánování, metody, hodnocení výsledků vzdělávání a jejich účinnost.
- **Uvolňování zaměstnanců** – ukončování pracovního poměru a další činnosti tím související.
- **Pracovní vztahy** – organizování jednání mezi vedením a zaměstnanci (popř. odbory), vytváření zápisů z jednání, sledování agendy stížností, zabývání se otázkami komunikace ve společnosti, udržovat zdravé mezilidské vztahy.
- **Péče o zaměstnance** – péče o pracovní prostředí, o bezpečnost a ochranu zdraví, kontroly bezpečnosti, jednat o pracovní době a pracovním režimu, zabývat se sociálními potřebami (stravování, hygienické podmínky, aktivity volného času).
- **Personální informační systém** – vznik, zpracování, uchování a analýza dat ohledně pracovních míst, zaměstnanců, mezd. Poskytování těchto informací vedoucím pracovníkům či příslušným orgánům (úřad práce, státní správa).
- **Průzkum trhu práce** – slouží k určení možných zdrojů pracovních sil na základě určitých analýz (populační vývoj, nabídka a poptávka na trhu práce).
- **Zdravotní péče o zaměstnance** – zdravotní program společnosti obsahující pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, první pomoc, rehabilitace apod.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání** – dodržování zákoníku práce a souvisejících zákonů, chrání zaměstnance i podnik.

Tyto činnosti jsou funkcemi řídicími, slouží k řízení lidských zdrojů. V následující části byly vybrány a podrobně popsány tyto personální činnosti: získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, motivace, vedení, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.



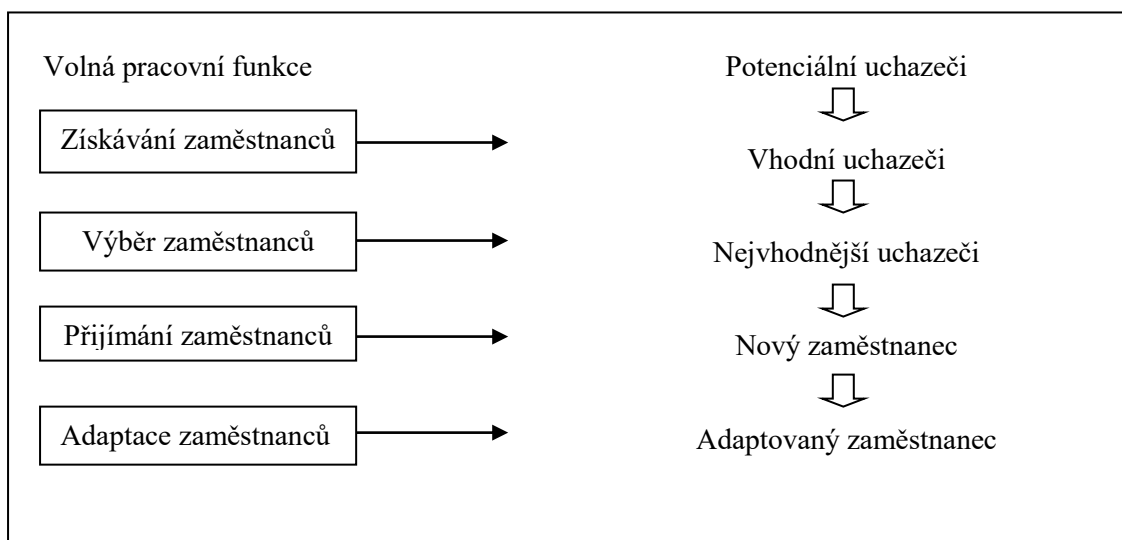
### 3.4.1 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

Jedná se o jednu z nejdůležitějších personálních činností, jelikož má za úkol zajistit dostatek vhodných a kvalifikovaných uchazečů pro danou práci, a to v žádoucím termínu a s přiměřenými náklady. (Koubek, 2007)

K této personální činnosti patří nejen vyhledávání pracovních sil, informování veřejnosti o volných místech, získávání informací o uchazečích a komunikace s nimi, ale i seznámení potenciálních uchazečů o výhodnosti daného pracovního místa a celkově práci ve společnosti. Skutečnost vyhledávání nových zaměstnanců je spojená se zájmy a cíli firmy. Podnik chce takové zaměstnance, jejichž zájmy se co nejvíce shodují s jeho zájmy. (Vodáček; Vodáčková, 2009)

Často je získávání zaměstnanců označeno pod termínem nábor, avšak moderní řízení lidských zdrojů popisuje rozdíl mezi získáváním zaměstnanců a náborem. Zatímco nábor obsahuje opatřování zaměstnanců z vnějších zdrojů, získávání opatřuje nové zaměstnance i z řad stávajících zaměstnanců. (Sakslová; Šimková, 2013)

Obrázek č. 2: Postup obsazování volných pracovních míst; zdroj: Šikýř (2014; str. 59)



Podle Šikýře (2014) můžeme volné pracovní místo obsadit zaměstnancem z vnějších i vnitřních zdrojů. Vnitřní zdroje zahrnují stávající zaměstnance podniku, kteří jsou uspořeni v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravenosti na náročnější práci, ochotě změnit práci apod. Mezi výhody patří ulehčení výběru na základě

již získaných informací o zaměstnanci (pracovitost, spolehlivost) a rychlejší adaptace zaměstnance, jelikož zná základní potřebné znalosti o fungování dané firmy z předešlé funkce. Zaměstnavatel využívá možností zaměstnanců, umožňuje jim funkční postup, rozvíjí jejich kvalifikaci, jeho úkolem je strategicky plánovat funkční postup pracovníků a systematicky je vzdělávat. Nevýhodou je potencionální ztráta schopných a motivovaných možných zaměstnanců mimo společnost. Vnější zdroje obsahují nezaměstnané lidi na trhu práce, zaměstnance jiných společností, absolventy škol, ženy v domácnosti, studenty, důchodce, lidské zdroje v zahraničí atd. Hlavní výhodou využívání vnějších lidských zdrojů je pestrá nabídka práce a zajímavý potenciál schopných a motivovaných lidí mimo společnost, kteří mohou přinést nové inovativní nápady ke zlepšení činnosti společnosti. Často je také jednodušší a levnější získat potřebné zaměstnance z vnějších zdrojů než je vychovávat vlastními silami. Mezi nevýhodu patří nedostatek důležitých informací o aktuální situaci na trhu práce a potencionálních zaměstnancích.

Mezi metody získávání zaměstnanců patří např.:

- úřad práce (bezplatná služba, omezený výběr);
- inzerce (informovanost široké veřejnosti, vyšší náklady);
- spolupráce se vzdělávacími institucemi (stáže, praxe);
- veletrhy;
- agentury práce (hledání odborníků);
- webové stránky s nabídkou práce. (Blau, Scott, 2003)

Druhou etapou modelového postupu je výběr zaměstnanců (viz obr. 2). Jeho hlavním úkolem je rozhodnout, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky pro dané pracovní místo. Mezi používané metody při výběru zaměstnanců lze zařadit hodnocení životopisu. Životopis představuje listinu obsahující základní osobní údaje uchazeče, dosažené vzdělání, praxe, speciální znalosti a dovednosti. Hodnotí se věcný obsah, formální úroveň apod. Umožňuje posoudit, zdali potencionální uchazeč splňuje požadavky. Představuje první krok před výběrovým pohovorem. Další z možností je výběrový pohovor – osobní setkání zaměstnavatele a uchazeče o dané pracovní místo. Cílem je osobní poznání uchazeče, čemuž napomáhá přímý kontakt, vzájemné poskytování informací, chování uchazeče, celkový dojem atd. Důležitou roli hraje připravenost a volba druhu pohovoru. Speciální způsob výběru představují Assessment Centers – speciální střediska, ve kterých je uplatňován program pro diagnostikování a hodnocení uchazečů. Procházejí zde individuálními i skupinovými

modelovými úkoly a dokazují tím svou odbornou způsobilost a rozvojový potenciál. Specifické intenzivní hodnocení několika uchazečů najednou probíhá během jednoho až dvou dnů. Forma výběru uchazeče může mít potenciál také v testování, které slouží k měření specifických předpokladů. (Dvořáková a kol., 2012; Armstrong, 2007)

Existuje několik skupin testů:

- testy inteligence (intelektuální schopnosti);
- testy osobnosti (dotazníky);
- testy schopností (specifické znalosti, např. pomocí modelových situací).

Po výběru vhodných zaměstnanců nastává jejich přijetí na pracovní pozici v dané společnosti, které musí být vždy v souladu se zákoníkem práce. Zaměstnavatel může nabízet pracovní poměr v plném rozsahu, popřípadě s kratší pracovní dobou (např. poloviční pracovní poměr) či může zaměstnanec být přijat na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a uchazečem vzniká v okamžiku podepsání pracovní smlouvy a trvá po dobu neurčitou, popřípadě výslovně sjednanou dobou trvání. (Šikýř, 2014)

Následuje adaptace zaměstnanců, což lze chápat jako proces přizpůsobení organismu podmínkám prostředí. Podle Sakslové a Šimkové (2013) existuje adaptace pracovní, kde se pracovníci přizpůsobují nárokům a podmínkám pracovní činnosti a adaptace sociální. Ta obsahuje začlenění do sociálních vztahů na pracovišti, respektování hodnot a tradic společnosti.

### **3.4.2 Pracovní motivace**

Motivace zaměstnanců hraje ve společnosti velkou roli, protože právě dobře motivovaný a spokojený zaměstnanec dokáže dosáhnout co nejlepšího výsledku. Motivace ovlivňuje jeho výkonnost. Nedostatečně motivovaný zaměstnanec může podávat neuspokojivé pracovní výsledky, přestože se může jednat o schopného jedince. Pokud má společnost méně schopného jedince, zvýšení jeho výkonnosti může dosáhnout právě zvýšením motivace. Úkolem řízení lidských zdrojů je najít optimální míru motivace vzhledem k náročnosti pracovní pozice zaměstnance. Kromě dostatečné motivace je pro zvládnání pozice samozřejmě potřeba i dostatečné vědomosti, schopnosti a dovednosti zaměstnance. (Rejf, 2009)

Najít vhodnou úroveň motivace je velice náročné, jelikož každý zaměstnanec je sám o sobě jiný. Motivace se realizuje skrze určité stimuly, které určují chování člověka, ovlivňují je různé faktory jako kvalifikace, vzdělání, sociální postavení apod. Řízení lidských zdrojů se snaží pochopit potřeby svých zaměstnanců a vytvořit motivační strukturu pomáhající vedoucím vést své zaměstnance správným směrem. (Bělohlávek, 2008)

Nepříliš motivovaní zaměstnanci mohou na pracovišti vytvářet problémy jako například špatnou pracovní kázeň, nedostatečnou kvalitu vykonávané práce, nedbalost, laxnost, málo iniciativy apod. (Mikulaščík, 2007)

Pracovní spokojenost můžeme rozdělit na vnější spokojenost, tj. spokojenost s vnějšími pracovními podmínkami; a vnitřní spokojenost, tj. vnitřní uspokojení z práce. Toto rozdělení také souvisí s cíli, které jedinec a společnost mají. Když je cíl prožíván jako vlastní záměr zaměstnance neboli má potěšení ze samotné činnosti, tak se jedná o vnitřní spokojenost. Pokud je záměr zaměstnance daný zvenku, kdy zaměstnanec dosáhne daného cíle na základě odměny, tak je myšlena motivace vnější. V tomto případě má zaměstnanec potěšení z odměny, kterou za tuto činnost dostane. (Nekonečný, 2004)

Společnost využívá různé faktory k ovlivňování pracovní motivace, jako příklad lze uvést:

- mzda;
- zaměstnanecké výhody a benefity;
- individuální finanční ohodnocení;
- nabídka vzdělávání a rekvalifikace;
- náplň práce;
- profesní růst;
- styl vedení a osobnost manažera;
- informace a komunikace;
- pracovní prostředí.

Mezi vnější stimuly patří také motivování zaměstnanců pomocí obohacování pracovní činnosti, což má velice pozitivní vliv na zaměstnance. Tímto způsobem uspokojují svou potřebu seberealizace. Zároveň pozitivně pomáhá společnosti, která tím zvyšuje výkonnost zaměstnanců a připravuje je na možný profesní postup. Existuje několik způsobů, skrze něž se dají motivovat zaměstnanci.

Kupříkladu zmiňuje Graham (1991) tyto způsoby:

### **Delegace pravomoci**

Vedoucí pracovník předává odpovědnost svým zaměstnancům, dává jim prostor k samostatnému jednání. Mezi výhody lze řadit lepší rozpoznání schopností a dovedností zaměstnanců.

### **Rozšiřování kvalifikace**

Zvyšování možností uplatnění zaměstnanců, rozšiřování profesních dovedností, obohacení pracovní činnosti dalšími úkoly.

### **Pracovní rotace**

Představuje přípravu vedoucích pracovníků, kdy pracovník z jednoho útvaru společnosti je načas zařazen do jiného útvaru, aby poznal celou organizační strukturu, a tím získal nové zkušenosti a nový pohled na věc.

Pracovní spokojenost lze měřit pomocí několika metod:

1. Index práce (Job Description Index – JDI)
2. Škálování pracovní spokojenosti (Job Satisfaction Scales)
3. Indikátory pracovního stresu (Occupational Stress Indicator)

### **3.4.3 Vedení zaměstnanců**

Součástí pracovní náplně každého manažera je vedení či řízení lidí, což znamená schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat zaměstnance ke kvalitnímu plnění stanovených cílů. Vedení neznamena pouze rozdělovat úkoly, ale také ovlivňovat postoje a chování jeho zaměstnanců. Uplatňuje dovednosti jako umění komunikovat, spolupracovat, stimulovat atd. Způsob, jakým manažer vede své zaměstnance, závisí na chování a osobnosti manažera. Může je vést za pomoci podpory, neformální komunikace, zájmem se, což vede ke spokojenosti zaměstnanců. Také může zvolit chování směřující ke konfliktům, ztrátě důvěry a pracovní nespokojenosti. Proto je velký význam přikládán volbě optimálního stylu řízení.

Vedoucí může aplikovat autokratický (direktivní) styl, kdy volí vysoce aktivní chování. Zaměřuje se na svůj vlastní názor, rozhoduje sám, vydává příkazy a rozkazy, často do všeho zasahuje. Další z možných způsobů vedení představuje demokratický styl. Při něm je vedoucí

méně aktivní, zapojuje do rozhodování své zaměstnance, bere na ně ohled, dává jim prostor k vyjádření, avšak chce mít závěrečné slovo. Vedoucí může také zvolit liberální styl, při kterém přenechává zaměstnancům určitou samostatnost a volnost. (Vodáček, 2009)

Modely řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2007):

- **Model shody** – systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace by měly být vytvářeny v souladu se strategií společnosti, a tím podporovat její cíle.
- **Harvardský systém** – koncepce řízení lidských zdrojů obsahuje přijímání větší odpovědnosti manažery za propojení konkurenční strategie. Usměňuje personální činnosti personalisty tak, aby se vzájemně podporovaly.
- **Kontextový model** – zaměřuje okolní působící faktory (sociální, institucionální, politické), jejichž vliv byl v jiných modelech podceňován.
- **5-P model** – obsahuje: pojetí, politiku, programy, praxe a procesy lidských zdrojů.
- **Evropský model** – zohledňuje okolí, cíle, zaměření, pracovní vztahy, role personalistů, právní prostředí.
- **„Tvrdý“ a „měkký“ model** – „tvrdé“ pojetí se zabývá racionálním přístupem k řízení lidských zdrojů a „měkké“ pojetí klade důraz na komunikaci, stimulaci a vedení.

Vedoucí mohou mít určený styl řízení od společnosti, ve které pracují, nebo jim společnost nechá možnost volby podle jejich uvážení za podmínky zachování politiky společnosti a dodržení cílů. Kromě stylu řízení zaměstnanců ovlivňuje spokojenost zaměstnanců také pracovní i osobní vztah, který mají ke svému vedoucímu. Tento vztah může být formální i neformální. Harmonické pracovní vztahy mají pozitivní vliv na výkonnost zaměstnanců a naopak špatné pracovní vztahy vytvářejí negativní pracovní prostředí, ve kterém se hůře dosahuje stanovených cílů. Pro dosažení kvalitních pracovních vztahů je potřeba dodržovat zákony a předpisy, spravedlivou politiku ke všem zaměstnancům, vyslechnutí názorů, důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, vzájemné respektování atd. (Kociánová, 2010)

### 3.4.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců slouží k poskytování pravidelné informovanosti o pracovním výkonu zaměstnanců, jeho potenciálu a budoucím potřebám. Hodnocení vytváří základ pro řadu personálních činností a má za úkol přinášet užitek společnosti i jednotlivým zaměstnancům. (Sakslová; Šimková, 2013)

Jedná se o proces zjišťování a posuzování pracovního výkonu. Funguje jako nástroj kontroly a motivace zaměstnanců. Existují dvě roviny hodnocení – formální a neformální.

Formální je standardizované, jasně určené, přesně naplánované a systematické hodnocení. Naopak v případě neformálního se používá průběžné hodnocení zaměstnanců během vykonávané práce a obvykle nebývá zaznamenáno. Podle Koubka (2007) lze uvést jako příklad tyto používané metody hodnocení zaměstnanců:

1. Hodnocení podle stanovených cílů – používá se následující postup: stanovení cílů, plánování způsobu dosahování cílů, vytvoření potřebných podmínek, měření a posuzování plnění cílů, opatření ke zlepšení, stanovení nových cílů.
2. Hodnocení na základě plnění norem – pomocí norem stanovit výkon, obeznámení zaměstnanců s normami, porovnání výkonu zaměstnanců a norem.
3. Volný popis – písemné popsání pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance.
4. Hodnocení na základě kritických případů – shromažďování písemných záznamů o případech, které se staly během práce určitého zaměstnance.
5. Hodnocení pomocí stupnice – hodnocení jednotlivých aspektů (kvalita, přesnost, samostatnost).
6. Checklist – dotazník o chování zaměstnance, který vyplňuje jeho vedoucí.
7. Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) – hodnotí chování zaměstnance potřebné k úspěšnému vykonávání práce.
8. Assessment centre – poskytuje komplexní hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců také vytváří předlohu pro spravedlivou mzdovou strukturu a systém odměňování či benefitů.

### **3.4.5 Odměňování zaměstnanců**

Účelem odměňování zaměstnanců je ocenit jejich výkon a stimulovat je k pracovní činnosti. Strategie odměňování má za úkol zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovními předpisy a hospodářskými výsledky. (Šikýř, 2014)

Týká se významné oblasti pro společnost i zaměstnance. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní či nepeněžní odměny. Společnosti slouží jako jeden

z nejefektivnějších motivačních nástrojů a podle uvážení si vytváří politiku odměňování, která by měla být motivující a hlavně spravedlivá. (Kociánová, 2010)

Hlavním nástroj odměňování tvoří mzda. Optimální mzdový systém je jednoduchý, spravedlivý, motivující a efektivní. Lze ji chápat jako peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Velikost mzdy ovlivňuje pracovní poměr (velikost pracovního úvazku), zodpovědnost, namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, dosahovaný pracovní výkon apod. Nesmí se dostat pod úroveň minimální mzdy, sjednává se ve smlouvě vždy před začátkem výkonu práce. (Zákoník práce, §111, §113)

Existují různé mzdové formy, které mají odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Zaměstnavatel může stanovit vlastní mzdovou formu, ale musí se řídit zákoníkem práce. Mezi základní formy patří časová a úkolová mzda. Časová mzda se používá v hlavních, pomocných a řídicích procesech. Zaměstnanec je odměňovaný buď hodinovou mzdou, kdy je odměňován za počet odpracovaných hodin v měsíci nebo má stanovenou měsíční mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby. Ve výrobě je využívána úkolová mzda, u ní závisí na výkonu zaměstnance v souvislosti na stanovené normy (množství produkce, časová jednotka). Kromě základních složek existují i doplňkové jako provize, prémie, osobní ohodnocení či podíl na zisku. V pracovní činnosti probíhající v obchodě či službách se objevuje provize, jelikož zde závisí na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Může být určena procentem z obrátu, tržeb či zisku a slouží ke stimulaci zaměstnanců k nadstandardnímu výkonu. Jednorázově vyplácená finanční částka je v případě prémie za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon. Na základě hodnocení zaměstnance funguje osobní ohodnocení a při oceňování podílů jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků je vyplácen podíl na zisku. (Koubek, 2007)

K nepřímým formám odměňování patří zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány v rámci politiky odměňování zaměstnanců v dané společnosti. Nezávisí na odvedeném výkonu, jsou pouze součástí péče o zaměstnance dané společnosti. Avšak zaměstnanecké výhody mohou zaměstnanci brát jako přirozenou součást zaměstnání a jejich nedostatek podněcuje zaměstnaneckou nespokojenost, tudíž je pro zaměstnavatele obtížné je omezovat či rušit. (Dvořáková a kol., 2012)



Zaměstnanecké výhody lze členit do následujících čtyř skupin:

1. Důchodové výhody – podnikové důchody, důchodové a penzijní připojištění, důchody za výsluhu let ve společnosti apod.
2. Pojištění – uhrazení či příspěvek na životní pojištění, úrazové pojištění atd.
3. Proplacení neodpracované doby – vyšší placená dovolená, než je stanovena zákonem, placené pauzy během pracovní doby, vyšší placená nemocenská, než je stanovena zákonem apod.
4. Ostatní – zaměstnanecké slevy na produkty společnosti, dotované stravování, úhrada nákladů při stěhování kvůli práci, úhrada nákladů na vzdělávání, stravenky, mateřské školky provozované společností atd. (Koubek, 2007)

Péče o zaměstnance se nachází nejen v systému mezd a platů, ale obzvláště v oblasti zaměstnaneckých výhod, které mohou do určité míry kompenzovat nedostatky v peněžním odměňování.

### **3.4.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Cílem vzdělávání je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat pracovní schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Odborné vzdělávání se spojuje s všeobecným vzděláváním během pracovního života ve společnosti. Vše, co si zaměstnanec osvojuje pomocí vzdělávání za účelem vykonávání určité práce, vytváří kvalifikaci člověka.

Podle Dvořákové (2012) odborné vzdělávání ve společnosti obvykle zahrnuje adaptaci, prohlubování či rozšiřování kvalifikace a rekvalifikaci. Součástí adaptace je zaškolení nových zaměstnanců, jejich osvojení dovedností a schopností potřebných k vykonávání určité pracovní činnosti. Při prohlubování kvalifikace dochází k doškolování zaměstnanců, jejich osvojení nových schopností a dovedností v souvislosti s měnícími se požadavky současné pracovní činnosti. Během rozšiřování kvalifikace si pracovníci osvojují nové schopnosti a dovednosti nad rámec požadavků současné pracovní činnosti. Zvyšují tím své uplatnění i mimo společnost.

Vzdělávání zaměstnanců patří mezi náročnou personální činnost, kde je potřeba kvalitní přípravy a realizace, vyžaduje určité odborné předpoklady. Pokud společnost nemá specialisty na vzdělávání dospělých, je vhodné využít externích odborníků.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců se používá řada metod probíhajících v průběhu pracovního procesu nebo mimo pracoviště. (Kociánová, 2010)

Mezi metody používané na pracovišti patří:

- **Instruktáž** – zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele. Výhodou je vcelku rychlé osvojení znalostí a dovedností potřebných k dané pracovní činnosti.
- **Koučink** – pracovník je pod vedením kouče, který usměrňuje a podněcuje zaměstnance, komunikuje s nimi, učí je samostatnosti atd.
- **Mentoring** – zaměstnanec je pod vedením mentora, který je odborníkem v určité oblasti a jeho úkolem je předávat zkušenosti a radit.
- **Konzultování** – vzájemné konzultování a ovlivňování mezi školitelem a zaměstnanci.
- **Asistování** – zaškolující pracovník vypomáhá zkušenému pracovníkovi s vykonáváním určitého úkolu a asistuje mu při vykonávané práci.
- **Pověření úkolem** – školitel pověřuje zaměstnance splněním určitého úkolu, čímž dokazuje svoje znalosti a dovednosti.
- **Rotace práce** – pracovník se učí za pomoci dočasného přemístování na jiná pracovní místa, což rozšiřuje jeho kvalifikaci a dává mu možnost lépe porozumět fungování celé společnosti.
- **Pracovní porady** – slouží k seznámení zaměstnance s pracovními problémy ve společnosti.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **Přednáška** – školitel učí zaměstnance za pomoci výkladu. Patří k rychlým způsobům předání informací, avšak jednostranný výklad snižuje pozornost pracovníků a naučí se méně.
- **Seminář** – podobný přednášce, používá jako nástroj také výklad, ale je obohacený o diskuzi.
- **Demonstrování** – školitel názorně ukazuje pracovní postup v modelových nebo reálných pracovních podmínkách.
- **Případová studie** – zaměstnanci společně hledají řešení modelového nebo reálného problému, podporuje týmovou spolupráci.

- **Outdoorové aktivity** – učení formou sportovních aktivit ve volné přírodě, pracovníci rozvíjejí své přirozené schopnosti a dovednosti.

Kromě plánování a realizování vzdělávacích systémů je potřeba zahrnout i vyhodnocení vzdělávání, které poskytuje informace o efektivnosti vzdělávací akce. Měření je velice obtížné, protože výsledky se většinou dostaví až po nějaké době. Mezi možnosti hodnocení efektivnosti patří hodnocení vlastního vzdělávacího programu, výstupní testy, uplatnění poznatků v praxi atd. (Koubek, 2013)

### **3.4.7 Pracovní spokojenost zaměstnanců**

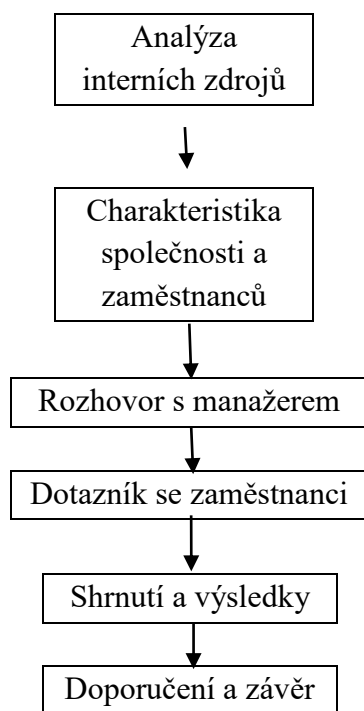
V širším smyslu je myšlena spokojenost v pracovním prostředí, v užším smyslu je brána jako spokojenost se samotnou prací, s jejím obsahem, s pracovní činností a odměňováním za její plnění. Spokojenost lze rozlišovat jako celkovou a dílčí, kdy celková vyjadřuje obecnou míru vztahu k práci a dílčí se vztahuje k jednotlivým faktorům ovlivňujícím práci. Důležitá je i míra spokojenosti neboli intenzita, která může být spojena s maximální spokojeností či maximální nespokojeností zaměstnance. Kromě intenzity má důležitou roli i stabilita spokojenosti, protože spokojenost je lehce ovlivnitelná různými faktory v závislosti na osobnost zaměstnance. Úkolem společnosti je minimalizovat dopady těchto faktorů a vytvářet intenzivní, stabilní a co největší pracovní spokojenost. (Nakonečný, 1992)

Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců je ovlivňována faktory jako kvalita řízení, pracovní vztahy, úroveň oceňování, vzdělávací programy, možnost profesního růstu atd. Je spojená s úrovní pracovní motivace a oddaností zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je velmi důležité, aby věděl, jak jsou jeho zaměstnanci v práci spokojeni, aby mohl provést případné potřebné změny. K tomuto účelu slouží kupříkladu strukturované dotazníky představující levnou formu. Zaměstnavatel může použít univerzální dotazníky nebo sestavit dotazník speciálně pro potřeby společnosti, kdy je vhodné oslovit odborníka a zabezpečit tak kvalitní výsledky. Dražší metodou jsou rozhovory, kde je hlavním cílem získat upřímný názor zaměstnanců a sledovat jejich reakce. Kombinace kvantitativních (dotazníky) a kvalitativních (rozhovory) údajů pro společnost představuje nejvhodnější způsob. Poslední z možných způsobů je diskusní skupina, která obsahuje zaměření na určité záležitosti. Jejimi základními rysy jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost. (Armstrong, 2007)

## 4 Metodologie

Tato kapitola se zabývá použitými metodologickými postupy ke zjištění poznatků o vybraných personálních činnostech ve společnosti. Následující obrázek (č. 3) znázorňuje použitý postup metodologického výzkumu. Nejprve proběhla analýza interních zdrojů a následně na ní byla vytvořena charakteristika zaměstnanců a společnosti, zejména její řízení lidských zdrojů. Pro doplnění informací byl realizován rozhovor s manažerem a pro průzkum spokojenosti zaměstnanců bylo použito dotazníkového šetření. Po sběru dat následuje fáze shrnutí a vyhodnocení výsledků, poté konečné navrnutí doporučení na zdokonalení řízení lidských zdrojů a závěr.

Obrázek č. 3: Postup práce; zdroj: vlastní zpracování



## 4.1 Analýza interních zdrojů

Pro získání relevantních informací popisujících postupy a metody vybraných oblastí řízení lidských zdrojů v podniku bylo využito analytické metody. Na základě poskytnutých interních materiálů byla provedena analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti Decathlon. Takto bylo dosaženo uceleného popisu používaných metod personálního managementu. K dispozici byly tyto interní zdroje:

- pracovní počítačový systém;
- databáze zaměstnanců;
- pracovní smlouva;
- organizační struktura;
- vnitřní směrnice.

## 4.2 Polostrukturovaný rozhovor

Rozhovor je výzkumná a diagnostická technika, která spočívá v dotazování. Spadá pod kvalitativní výzkum. V tomto případě byl použit polostrukturovaný neformální rozhovor v přirozeném prostředí, kdy kromě odpovědi lze získat i odůvodnění či vysvětlení. Síla neformálního rozhovoru leží na tom, že bere v potaz individuální rozdíly a změny situace. Otázky mohou být individualizovány, aby se dosáhlo hloubkové komunikace a využilo se prostředí a situace k posílení konkrétnosti rozhovoru. (Hendl, 2008)

Rozhovor měl doplňovací informační funkci, aby ucelil přehled fungování řízení lidských zdrojů ve společnosti Decathlon. Proběhl s panem Jiřím Matějovským, hlavním manažerem personalistiky. Otázky byly kladeny spontánně, týkaly se jednotlivých personálních činností a jejich konkrétních postupů či metod. Přesněji se jednalo o tyto oblasti:

- přehled zaměstnanců;
- zdroje získávání;
- metody výběru;
- nabízené smlouvy;
- postup adaptace;
- motivace;
- styl vedení;
- pracovní vztahy;
- složky mzdy a nabízené benefity;

- metody hodnocení;
- nabídka vzdělávání.

### 4.3 Dotazníkové šetření

Dotazník je strukturovaný prostředek sloužící ke sběru dat. Spadá pod kvantitativní výzkum. Je používán k získávání informací, zkušeností, pocitů, myšlenek, postojů, znalostí a názorů pomocí dotazování osob. Hlavním cílem je sesbírat co nejvíce dat souvisejících s daným výzkumným tématem. (Hendl, 2008).

V dotazníku se na začátku objevují osobní otázky a následující části jsou rozdělené na 5 výzkumných oblastí:

- výběr, přijímání, adaptace;
- hodnocení, odměňování, benefity;
- vedení, komunikace, vztahy;
- vzdělávání a rozvoj;
- motivace a celková spokojenost.

Otázky v dotazníku jsou uzavřené a povinné, na konci každé oblasti má respondent prostor k volnému vyjádření svých připomínek, které je již dobrovolné. Při výběru otázek byl kladen důraz na jednoznačnost a srozumitelnost. Napsané jsou v neformálním stylu, jelikož v Decathlonu je tykání zvyklostí. Respondenti odpovídají na otázky zaškrtnutím příslušného políčka, které se nachází na škále odpovědí. Tato škála odpovědí vymezuje čtyři základní odpovědi a každé políčko má svoji hodnotu v rozmezí od 1 do 4:

1. Ano - souhlasí
2. Spíše ano - spíše souhlasí
3. Spíše ne - spíše nesouhlasí
4. Ne - nesouhlasí

Dotazníkové šetření bylo realizováno pomocí internetového serveru survio.com. Dotazník byl odeslán 423 zaměstnancům na pozici sportovní prodavač/poradce a navrátilo se jich vyplněných 193. Návratnost dotazníku dosáhla 46 %. Výsledky dotazníkového řešení byly zpracovány v programu Microsoft Office Excel a pro lepší přehled upraveny do sloupcových a koláčových grafů. Dotazník je uveden v příloze (příloha č. 1).

### 4.3.1 Operacionalizace dotazníku

Olecká, Ivanová (2010) definují operacionalizaci jako rozklad pojmů na nižší komponenty a indikátory. Rozložení charakteristik na znaky, tedy stavy, které indikátor nabíjí. Jde o převedení výzkumného problému do dílčích problémů a následně vytvoření jednotlivých otázek výzkumu.

1. vybrané oblasti personální činnosti;
2. oblasti byly definovány v teoretické části;
3. výše uvedené činnosti byly operacionalizovány do podoby otázek v dotazníku.

Obrázek č. 4: Operacionalizace dotazníku; zdroj: vlastní zpracování



## 5 Prezentace výsledků

Tato část práce se zaměřuje na jednotlivé personální činnosti řízení lidských zdrojů ve společnosti Decathlon. Hlavní zdroj informací vychází z analýzy interních zdrojů, z výsledků rozhovoru s personálním manažerem či z dotazníkového šetření.

### 5.1 Představení společnosti

Společnost Decathlon je největší maloobchodní prodejce sportovního zboží pro velkou škálu sportů včetně obuvi a oblečení, zaměřuje se na širokou veřejnost a snaží se o nabídku nejnižší ceny na trhu. Decathlon tvoří řetězec obchodů téměř po celém světě, výjimkou je USA, kde chce v budoucnu taktéž působit. První obchod byl otevřen Michele Leclercquem ve francouzském městě Lille v roce 1976. O deset let později se otevřela pobočka v Německu, poté ve Španělsku, Itálii, Portugalsku, Anglii a dalších 40 státech. Decathlon vlastní více než 1200 poboček s množstvím zaměstnanců, který překročil počet 98 tisíc. V České Republice funguje k 1. 4. 2019 celkově 19 poboček, do roku 2026 chce firma počet navýšit až na 42. Aktuální počet zaměstnanců v ČR na pozici prodavač/poradce činí 612, ale s každou novou pobočkou se zvyšuje přibližně o dalších 30 zaměstnanců. (Jiří Matějovský, provozní manažer)

*Obrázek č. 5: Logo společnosti; zdroj: Decathlon-united.com <<https://www.decathlon-united.com/en>>*



### 5.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti Decathlon

Pro Decathlon znamenají zaměstnanci základ celé společnosti, nejdůležitější jsou zaměstnanci na pozici prodavač/sportovní poradce. Tvoří 80 % zaměstnanců, podle dotazníkového šetření se jedná o mladé lidi v průměrném věku 22 let. Zaměstnanec na této pozici se nachází v nejbližším kontaktu se zákazníkem a jeho spokojenost se zrcadlí v chování k zákazníkovi. To tvoří jeden z hlavních důvodů, proč se Decathlon snaží o 100 % péči svých pracovníků.



Další důvod se váže na zaměstnaneckou strukturu fungující převážně na principu využívání interních lidských zdrojů, kdy se na nové vyšší pozice dosazují pracovníci ze stávající pozice nižší. Například při otevření nové prodejny se stávají vedoucími prodavači z již fungujících prodejen. Systém interního přesouvání zaměstnanců se prokázalo jako nejvhodnější způsob, poněvadž na každé vyšší pozici je zapotřebí znát základy, které se naučí na prvotní pozici. Avšak není to podmínkou, kolikrát neexistuje jiná možnost než přijmout pracovníka externě. Navíc externí zaměstnanec může vnést do podniku nové zajímavé myšlenky a inovace.

Obrázek č. 6: Fotografie prodejny; zdroj: Decathlon-united.com <<https://www.decathlonunited.com>>

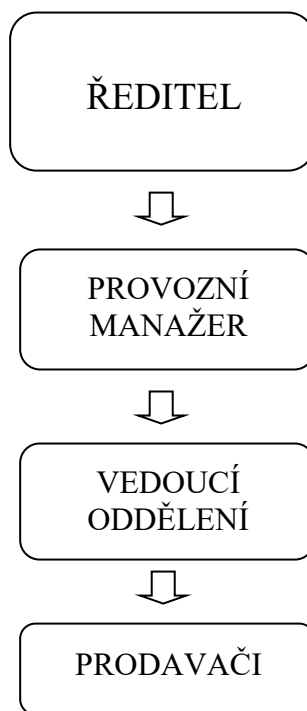


Zaměstnanecká struktura na každé pobočce funguje téměř stejně. Hlavní pozici vždy tvoří ředitel prodejny a provozní manažer. Pod nimi se nachází vedoucí určitého sportovního oddělení, kteří se starají o svůj tým, ten tvoří sportovní poradci/prodavači. Počet vedoucích oddělení a jejich týmů záleží na velikosti prodejny a počtu zaměstnanců. Oddělení jsou rozdělena podle hlavních sportů, ke kterým Decathlon prodává sportovní potřeby. Většinou se jedná o oddělení fitness, turistiky, běhu, plaveckých a zimních sportů, kolektivních sportů (fotbal, tenis, basketbal atd.) a přírodních sportů (koně, rybolov aj.). Ke každému oddělení patří manažer, který vede tým prodavačů/poradců.

Právě péče o zaměstnance na pozici prodavač/poradce je klíčová, protože se zde učí vše od základů. Pokud si prodavač osvojí maximum dovedností z dané pozice, stane se vhodným kandidátem na vyšší pozici vedoucího oddělení. Stejným způsobem profesně roste i vedoucí oddělení, který má možnost stát se provozním manažerem a následně stoupat na pozici ředitele prodejny. Ve většině případů tento profesní růst nastává v momentu otevírání nové prodejny.

Profesní rozvoj v Decathlonu nespočívá jen na prodejně, v Praze sídlí česká centrála společnosti nazývaná Backoffice, kam se mohou prodavači či vedoucí posunout. Backoffice obsahuje pracovní místa například v marketingu, HR, zákaznickém servisu, účetnictví atd. (Jiří Matějovský, provozní manažer)

Obrázek č. 7: Zaměstnanecká struktura na prodejně; zdroj: vlastní



### **Popis pracovní pozice prodavač/sportovní poradce**

Pracovní náplň zaměstnance obsahuje několik bodů:

1. Kontakt se zákazníkem – hlavní úkol pracovníka. V případě dotázání zákazníkoví vhodně poradit, nabízet svou pomoc, dodržovat zásady slušného chování, být přátelský, usmívat se, nabízet doplňkový prodej apod.

2. Vzhled oddělení – péče o vystavené zboží podle určitých daných principů (např. nejmenší velikosti oblečení řadit do popředí).
3. Doplnovat zboží – nové zboží umístit na správné místo, dodržovat časový harmonogram (nerozkládat si tento úkol na celou směnu, pracovat efektivně).
4. Práce na pokladně.
5. Starat se o prodejní výsledky.
6. Být kreativní a učit se novým věcem určeného zboží.

Zaměstnanec musí splňovat určité požadavky osobního profilu jako pozitivní přístup, zodpovědnost, sportovní duch, samostatnost, slušné chování, kladný vztah ke komunikaci s lidmi, schopnost pracovat ve skupině, pracovitost, aktivní postoj, ochota, praktický přístup atd. Podmínkou je ukončené základní vzdělání a pokračující studium na střední či vysoké škole. Na některých prodejnách požadují dovršení věku 18 let.

## 5.2.1 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

### Získávání zaměstnanců

Řízení lidských zdrojů ve společnosti Decathlon využívá pro zaplnění volných pracovních míst zdroje vnější i vnitřní. Vnější zdroje používá především při hledání uchazečů na pozici prodavače/poradce. Když potřebuje obsadit pozici vedoucího týmu, snaží se využívat vnitřních zdrojů a dosazovat již stávající pracovníky.

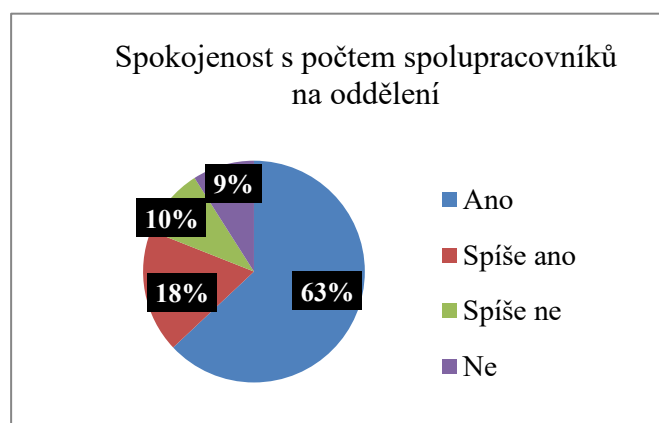
Vyhledávat nové zaměstnance na pozici vedoucího z vnějších zdrojů je pro tuto firmu snadnější než hledat zaměstnance na pozici prodavače/poradce. Tato skutečnost je způsobena rozdílným počtem potřebných pracovníků. Vedoucích je na prodejně potřeba méně než prodavačů. Podle personálního manažera využívá řízení lidských zdrojů několik metod získávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- **Spolupráce s vysokými školami** – prezentuje fungování organizace formou přednášek po domluvě s kantory v učebně pro několik desítek studentů či posílá zástupce, který oslovuje studenty ve veřejných prostorách školy a informuje je o společnosti a volných pracovních místech.
- **Webové stránky** – nabídku práce na internetových stránkách jako je práce.cz, jobs.cz, vimvic.cz apod.

- **Nabídka na vlastní internetové stránce** – na stránkách decathlon.cz je sekce s názvem “Kariéra”, kde potenciální uchazeč najde řadu informací o volných pracovních místech, o obsahu práce, o společnosti, o odměnách, o procesu nábory, o výhodách práce a požadavcích k ní potřebných. Uchazeč zde najde i příběhy jednotlivých zaměstnanců, kteří zde vysvětlují důvody, proč je pro ně práce v Decathlonu výhodná. Může shlédnout náborové video, kde se společnost snaží ukázat svou zaměstnaneckou politiku. Také se zde nachází link na Instagram, na němž má Decathlon vytvořený profil přímo pro nábor a sdílí zde příspěvky o aktivitách pracovníků, teambuildincích a podobných akcích.
- **Letáky, billboardy, bannerová reklama na internetu** – poskytují základní informace o pozicích, mají za úkol zaujmout uchazeče a následně ho nasměrovat na webové stránky, kde najde všechny ostatní potřebné informace.
- **Skrze stávající zaměstnance** – spokojení zaměstnanci mluví o své práci se svými přáteli či známými a doporučují jim společnost jako zaměstnavatele. Decathlon tímto způsobem získává velké množství uchazečů, kdy pracovníci přivádí své přátele a známé do přijímacího procesu.

V dotazníkovém šetření uvedlo 63 % respondentů, že jsou spokojeni s počtem spolupracovníků na jejich oddělení, 81 % odpovědělo celkově ano. Většina nezaznamenala problém s nedostatkem zaměstnanců. Někteří v dotazníku poznamenali, že menší počet zaměstnanců na oddělení nastává pouze v zákaznický náročných měsících (např. období Vánoc). Jejich nespokojenost s počtem zaměstnanců na pracovišti tudíž nesouvisí s nízkým množstvím uchazečů.

Graf č. 1: Spokojenosti s počtem spolupracovníků; zdroj: dotazníkové šetření



## Výběr zaměstnanců

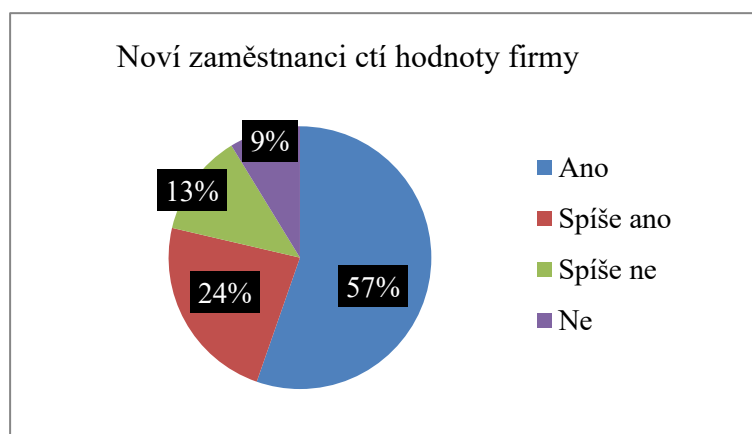
Decathlon využívá při výběru zaměstnanců na pozici sportovní poradce/prodavač 2 metody – hodnocení životopisu a výběrový pohovor. Výběr zaměstnanců neorganizují personalisté, ale funguje na takovém principu, kdy si každý vedoucí vybírá své pracovníky sám. Pro vedoucího je přirozeně nejvhodnější, pokud si může sestavit tým podle svého uvážení. Při výběru uchazečů musí dodržovat určitá pravidla jako etiku, zákoník práce, hodnoty Decathlonu. Uchazeč musí splňovat další požadavky na danou pozici. Ve chvíli, kdy má vedoucí tým složený ze zkušených zaměstnanců, může je zahrnout do výběrového procesu a oni mohou vyjádřit svůj názor. Tímto způsobem lze upevňovat spokojenost pracovníků a stabilitu týmu. Pakliže je třeba získat větší množství zaměstnanců, Decathlon využívá hromadných náborech. Tento způsob výběru zaměstnanců se využívá při otevírání nové prodejny. Před samotným otevřením probíhá stavba prodejny obsahující implantaci zboží a celková příprava na otevření prodejny. Již v tomto procesu je potřeba mít k dispozici dostatek zaměstnanců.

Před samotnou stavbou proběhne výběrové řízení na ředitele prodejny, provozního manažera a ti spolu nadále volí vedoucí oddělení, kteří si poté na hromadných nábořech vybírají pracovníky do svého týmu. Hromadné náboře probíhají před stavbou a v průběhu stavby nové prodejny. Všichni uchazeči jsou pozváni na hromadný nábor ve stejný termín, probíhá v přírodním prostředí, v parku či na sportovišti. Na začátku vedoucí pracovníci seznámí uchazeče s firmou, s jejími cíli a hodnotami, následně se je snaží poznat v průběhu sportovních her jako je frisbee, fotbal, seznamovací hry apod.

Poté si vedoucí rozdělí uchazeče podle jednotlivých zájmů a uskuteční s nimi jednotlivé pohovory, např. uchazeče zájímající se o kulturistiku si vybere vedoucí oddělení fitness. Tímto způsobem zefektivňují výběrové řízení a získají dostatečný počet zaměstnanců potřebných k fungování prodejny.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 57 % pracovníků vnímá nové zaměstnance pozitivně v souvislosti s plněním hodnot společnosti. Celkově souhlasilo 81 %. Výběrovým řízením mohou projít i nevhodní uchazeči, což nemusí být způsobené nedostatečně kvalitním přijímacím systémem, ale pouze lidským pochybením. Pro tyto případy je vytvořena zkušební doba, kdy se prokážou schopnosti, dovednosti i charakter nového zaměstnance.

Graf č. 2: Noví zaměstnanci ctí hodnoty firmy; zdroj: dotazníkové šetření



### Přijímání zaměstnanců

Po úspěšném výběru uchazečů nastává jejich přijímání na pracovní pozici. Většinu zaměstnanců na pozici prodavač/poradce tvoří vysokoškoláci, studenti středních škol, lidé věnující se sportu na částečný úvazek (vrcholoví sportovci, trenéři). Tato skupina lidí nehledá práci na plný úvazek, proto Decathlon nabízí pracovní poměr s kratší pracovní dobou. Zaměstnanci si mohou obvykle vybrat z těchto čtyř typů pracovních poměrů:

1. Desetihodinový úvazek – 2 hodiny na pracovní den v měsíci, možnost přesčasů tvoří 6 hodin na pracovní den v měsíci.
2. Poloviční (dvacetihodinový) úvazek – 4 hodiny na pracovní den v měsíci, možnost přesčasů vykazuje 4 hodiny na pracovní den v měsíci.
3. Třicetihodinový úvazek – 6 hodin na pracovní den v měsíci, možnost přesčasů je 2 hodiny na pracovní den v měsíci.
4. Úvazek na plný pracovní poměr (čtyřicetihodinový) – 8 hodin na pracovní den v měsíci, v tomto úvazku by se přesčasy objevovat neměly.

Počet pracovních dnů v měsíci násobený počtem hodin úvazku na pracovní den (po-pá) udává celkový počet hodin, který pracovník musí za daný měsíc odpracovat.

Př.: Měsíc – leden 2019

Počet pracovních dní – 23

Úvazek – desetihodinový

Minimální počet odpracovaných hodin v měsíci –  $23 \times 2 = 46$  h

Úvazek – čtyřicetihodinový

Počet odpracovaných hodin v měsíci –  $23 \times 8 = 184$  h

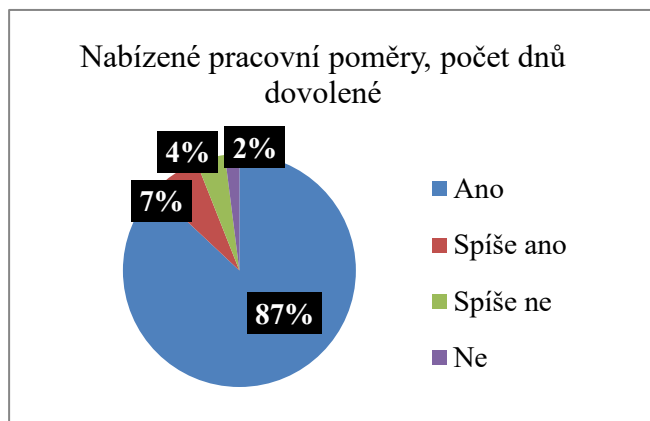
V tomto měsíci mohou zaměstnanci částečných úvazků brát přesčasy od minimálního počtu hodin (desetihodinový se rovná 46 h) až do počtu hodin pro plný úvazek (184 h). Pro desetihodinový úvazek v tomto měsíci to činí až 138 hodin. Avšak přesčasy si nemůže volit zaměstnanec podle svého, ale po domluvě se svým vedoucím, který povoluje přesčasy podle náročnosti měsíce, aktuálního množství zaměstnanců v týmu apod.

Plánování směn probíhá vždy 15 dní před začátkem daného měsíce. Do té doby je povinností pracovníka vyplnit jeho dispozice na následující měsíc ve vytvořeném souboru v programu Microsoft Excel. Zde zaznamenává dny, které do práce nemůže a volí dny i časy, které je naopak k dispozici. Následovně vedoucí vytvoří rozvrh práce na následující měsíc a vybere zaměstnanci pracovní dny podle jeho dispozic. Zpravidla se nedodrží počet hodin na pracovní den podle jednotlivých úvazků, zaměstnanec s desetihodinovým úvazkem tak může mít osmihodinovou směnu či kratší i delší. Je potřeba dodržovat pouze minimální počet hodin na daný měsíc. Pro vedoucího je tím plánování směn komplikovanější, vytváří to však velkou výhodu pro zaměstnance volící si dny, které do práce jít nemůžou nebo nechtějí. Výhodu představuje i časová jednotka, kdy si lze zvolit směnu krátkou (5 hodin) nebo dlouhou (10 hodin) a přizpůsobit si tak směny svým požadavkům. Například školou povinný zaměstnanec jde do práce odpoledne na kratší směnu a naopak zaměstnanec, který do práce dojíždí, si raději zvolí směnu delší. Zaměstnanci musí dodržovat určitá pravidla při plánování svých směn, neboť prodejny Decathlonu mají otevřeno sedm dní v týdnu (kromě některých svátků) a zpravidla od 9:00 do 21:00. Je potřeba tedy zajistit dostatek zaměstnanců na víkendy. Povinnost pracovníků je být k dispozici alespoň určitou část z víkendů a poskytovat počet hodin nad rámec svého úvazku (např. na desetihodinovém úvazku nabízet alespoň 60 h).

V případě nesplnění minimálního počtu odpracovaných hodin z důvodu dovolené, zkouškového období, nemoci anebo jiného důvodu si zaměstnanec může vybrat dovolenou či pracovní neplacené volno. Během nemoci může přejít na nemocenskou, avšak často si zaměstnanci raději vyberou dovolenou z finančního důvodu. Decathlon nabízí 5 týdnů dovolené, což je 25 pracovních dní. Počet hodin dovolené se mění podle pracovního úvazku. Zaměstnanec na plný pracovní poměr má k dispozici  $8 \times 25 = 200$  h dovolené na rok. Zaměstnanec na desetihodinový úvazek má  $2 \times 25 = 50$  h dovolené na rok atd.

Podle dotazníkového šetření jsou zaměstnanci spokojení s nabízenými pracovními poměry i počtem dnů dovolené (celkem 94 %).

Graf č. 3: Nabízené pracovní poměry, počet dnů dovolené; zdroj: dotazníkové šetření



### Adaptace zaměstnanců

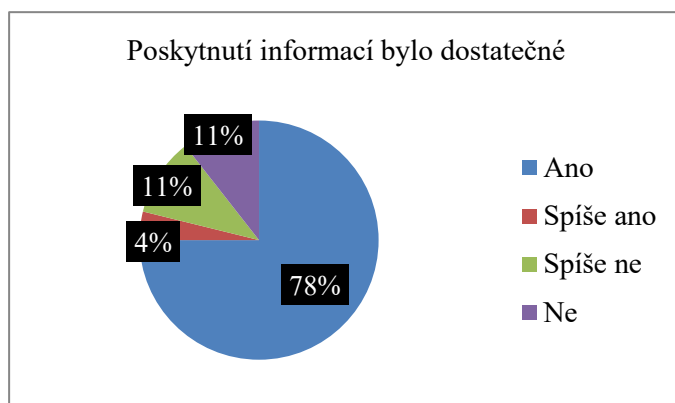
Po přijetí zaměstnanců probíhá jejich adaptace, která vykazuje dvě podoby. Adaptace pracovní zahrnuje pracovní začlenění zaměstnance jeho vedoucím, později dává prostor zkušeným zaměstnancům zaučit nového člena týmu. Nejprve seznámí pracovníka s hodnotami podniku, poté s celkovým chodem prodejny, představuje nabízené zboží, odlišnosti od konkurence, celkovou organizaci práce.

Dále je nový kolega seznámen s jednotlivými úkoly a povinnostmi, které jeho pozice obsahuje. Nejprve je poučen o chodu prodejny a základních úkolech, časem se učí další povinnosti jako je práce na pokladně, inventura zboží atd. Adaptace sociální představuje seznámení nového zaměstnance s ostatními členy v týmu i na prodejně. Pracovníci se sbližují zvláště v průběhu společné směny, kdy zkušený zaměstnanec učí nováčka. Nejvíce se sociálně adaptuje během teambuldingu, při němž poznává všechny své spolupracovníky.

Většina respondentů uvedla, že jim během pracovní adaptace bylo poskytnuto dostatečné množství potřebných informací. Dle poznámek respondentů sice veškeré informace nebyly dodány během prvotní adaptace, ovšem v průběhu prvního měsíce se vše potřebné postupně doplnilo.



Graf č. 4: Poskytnutí informací bylo dostatečné; zdroj: dotazníkové šetření



Následující tabulka rozděluje získané informace v oblasti získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců na pozitiva a negativa.

Tabulka č. 1: Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců; zdroj: vlastní zpracování

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
dostatek zdrojů k získávání zaměstnanců	nesjednocené požadavky přijímání (dovršení věku 18 let)
dostatek uchazečů	nesepsaný postup adaptace
spokojenost s počtem zaměstnanců	pracovní víkendy
hromadné náborů	občasný nedostatek zaměstnanců na prodejně v zákaznický náročných měsících
noví zaměstnanci ctí hodnoty	
nabízené pracovní poměry	
počet dnů dovolené	
plánování směn	
množství informací během adaptace	

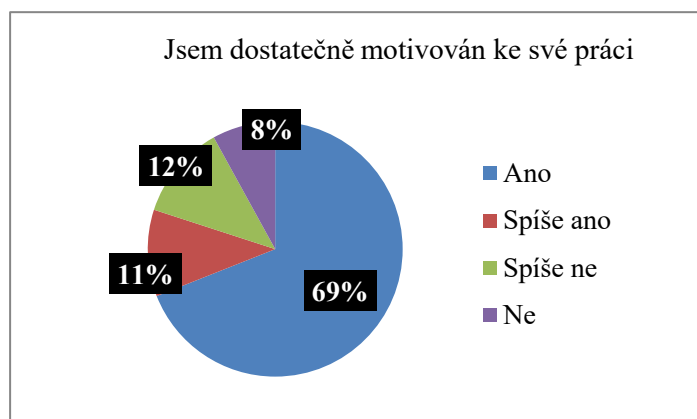
## 5.2.2 Pracovní motivace

Motivaci zaměstnanců Decathlon ovlivňuje všemi personálními činnostmi, avšak přirozeně nelze vyhovět všem, jelikož pro každého individuálního jedince může být motivující něco jiného. Pro zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců každoročně vytváří dotazník spokojenosti. Podnik Decathlon se snaží své zaměstnance motivovat z více stránek:

1. **Mzda** – patří k základním motivátorům, skrze něž se snaží společnost zvyšovat výkonnost zaměstnanců. Kromě základní hrubé mzdy zahrnuje podíl na zisku, osobní ohodnocení a provizi.
2. **Zaměstnanecké výhody a benefity** – doplňková forma finančního motivování pracovníků, vynahrazuje nedostatky mzdy. Obsahuje složky jako zaměstnanecká sleva, multisport program, pravidelný teambuilding, poukázka na nákup zboží dané firmy, relaxpass apod.
3. **Profesní růst** – Decathlon nabízí poměrně rychlý profesní vzestup, z šikovného prodavače se může stát podle příležitostí do několika měsíců vedoucí oddělení, následně provozní manažer a postupovat může až na ředitele prodejny. Pokud zaměstnanec nemá zájem o profesní růst v rámci prodejny, může se přemístit do centrály organizace, kde sídlí oblasti týkající se marketingu, financí a účetnictví, lidských zdrojů atd.
4. **Plánování směn** – systém plánování směn je velice flexibilní, umožňuje pracovníkům vybrat si pracovní dny i časovou jednotku a naplánovat si tak volno podle potřeb. Dovolena je také na dohodě, zaměstnancům je umožněno si ji vybrat podle svých požadavků.
5. **Přístup k zaměstnancům** – společnost si celkově zakládá na pozitivním postoji k pracovníkům, snaží se jim v rámci možností vycházet velkoryse vstříc.
6. **Vzdělávání** – podnik se snaží dostatečně vzdělávat své zaměstnance.
7. **Ostatní** – kvalitní, moderní a prostorné zázemí; péče o čistotu a bezpečnost; pozitivní a přátelské pracovní vztahy. (Jiří Matějovský, personální manažer)

V dotazníku se objevuje otázka zaměřená na motivaci až na závěr, neboť souvisí se všemi aspekty patřící k práci. Ano odpovědělo 80 % zaměstnanců, což značí vysokou úroveň motivovanosti zaměstnanců ve firmě. V poznámkách respondenti uvedli, že jejich motivovanost snižují povinné pracovní víkendy, nedostatečné ohodnocení či nepodpoření osobního a profesního růstu ze strany vedoucího.

Graf č. 5: Jsem dostatečně motivován ke své práci; zdroj: dotazníkové šetření



### 5.2.3 Vedení zaměstnanců

Zaměstnance na pozici prodavač/poradce řídí, jak už bylo řečeno, jejich vedoucí neboli manažeri. Na každé prodejně se nachází kolem 10 vedoucích, závisí na velikosti prodejny. Celkově Decathlon disponuje přibližně 150 vedoucími. Společnost manažerům neurčuje přesný způsob, jakým mají své zaměstnance vést. Nechává volbu na nich, a sice za podmínky dodržování etiky, zákoníku práce a dosahování požadovaných výsledků.

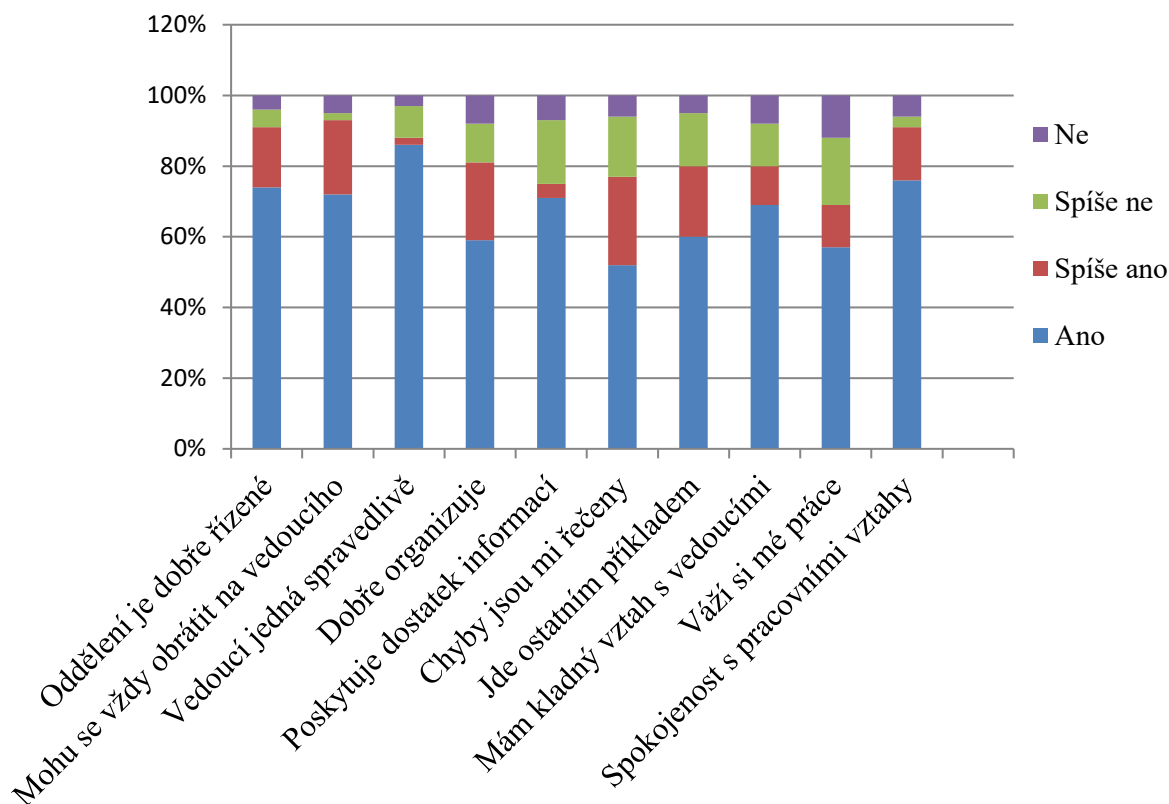
Vedení zaměstnanců úzce souvisí s povinnostmi, které chová manažer vůči svým pracovníkům. Jeho úkolem je vytvářet stabilní, efektivní, kvalitní tým pracovníků. Manažer má vybírat takové zaměstnance, jež budou udržovat hodnoty společnosti a splňovat požadavky přijetí. Podporovat spolupráci zaměstnanců, budovat a rozvíjet jejich výkonnost. Zajišťovat dostatek pracovníků a korigovat počet pracovníků v týmu. V náročnějších měsících zajistit vyšší počet zaměstnanců, tak aby byla práce zvládnutelná, a naopak v klidnějších měsících spořit hodiny. Vytvářet příjemné pracovní prostředí, vhodné pracovní podmínky a pečovat o bezpečnost na pracovišti. Udržovat přátelské pracovní vztahy, zaručovat pravidelnost teambuildingů, řešit konflikty mezi zaměstnanci. Manažer by měl být férový, objektivní a spravedlivý ke všem pracovníkům. Musí disponovat uměním komunikace, což znamená sdělovat svým zaměstnancům podstatné informace, odpovídat na jejich dotazy a otázky. Být k dispozici, pakliže pracovník potřebuje pomoc. Naslouchat zaměstnancům, zajímat se o jejich potřeby. Jít příkladem a pracovat takovým způsobem, aby byl vzorem ostatním, naplno dodržovat hodnoty organizace. Snažit se vycházet vstříc, směny pracovníků určovat podle jejich dispozic. Rozdělovat a určovat úkoly, přesně popsat zaměstnanci zadaný úkol, dostatečně informovat o postupu práce a asistovat či názorně

jej ukázat v případě, kdy si zaměstnanec neví rady. Učit své pracovníky samostatnosti, dát jim dostatek prostoru k dokončení úkolu. Nechávat je dělat chyby a následně učit, jak své chyby napravit. Pravidelně zaměstnance hodnotit a motivovat je, starat se o jejich osobní a profesní rozvoj. Poskytovat dostatek potřebného vzdělávání, školení, pomáhat s jejich rekvalifikací.

Způsob, jakým manažer vede svůj tým, velice ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Celkový postoj manažera se následně odráží ve výkonnosti zaměstnanců a stabilitě pracovního týmu. Výše vypsané povinnosti určují hodnoty Decathlonu, avšak jejich dodržování nelze snadno kontrolovat. Pro vedoucího tak není složité své povinnosti zanedbávat. Přestože vedoucí odvádí kvalitní práci a své povinnosti zcela dodržuje, výkonnost zaměstnanců nemusí být na vysoké úrovni. Ovlivňují to další faktory týkající se motivace a cílevědomosti zaměstnanců, kteří musí pro profesní rozvoj ukázat dostatečnou snahu.

Většina zaměstnanců souhlasí s dobrým vedením jejich oddělení a na vedoucího se mohou vždy obrátit. Spravedlivé chování vedoucích bylo ohodnoceno vysoce dobře, kdy souhlasilo 83 % zaměstnanců. Způsob organizace chodu oddělení se nelíbí celkem 20 % pracovníků. Pocit nedostatečné informovanosti k pracovní činnosti sdílí 25 % respondentů. Zde se vyskytly připomínky, že nedostatek informací zaměstnanci pocítují při speciálních úkolech, a ne běžné pracovní činnosti. Úzce s tím souvisí otázka: „*Když jsem udělal/a něco špatně, bylo mi to vhodně řečeno a dostal/a jsem šanci svou chybu napravit.*“ Plně souhlasila pouze polovina dotazovaných a někteří podotkli, že jim to buď nebylo vhodně řečeno, dostali upozornění až za určitou časovou prodlevu či vůbec neobdrželi šanci svou chybu napravit. Přes 20 % pracovníků nesouhlasí s příkladným chováním svých vedoucích. Doplnují, že se u některých vedoucích shledali s nevhodným chováním. Na kladný vztah k vedoucím reagovalo 80 % zaměstnanců pozitivně. Podle poznámek se negativní vztah většinou týká pouze určitého jedince. Nejvyšší procento nesouhlasu (31 %) bylo zaznamenáno v otázce: „*Mám pocit, že vedoucí si váží mé odvedené práce.*“ Často byla tato otázka okomentovaná slovy, že zaměstnanci neslychají mnoho pochval za dobře odvedenou práci či nepocítují uznání od vedoucích. Přes negativní reakce zaměstnanců se velké procento (89 %) cítí na pracovišti z pohledu vztahů dobře. Avšak sem patří vztahy nejen s vedoucími, ale i s ostatními zaměstnanci.

Graf č. 6: Vedení zaměstnanců; zdroj: dotazníkové šetření



Následující tabulka rozděluje pozitiva a negativa v oblasti vedení zaměstnanců, komunikace a vztahů na pracovišti.

Tabulka č. 2: Vedení, komunikace, vztahy; zdroj: vlastní zpracování

POZITIVA	NEGATIVA
dobré vedení na oddělení	občasné chyby v organizaci oddělení
zaměstnanci se mohou obrátit na vedoucího	nedostatek informací při speciálních úkolech
vedoucí jedná spravedlivě	nevhodně řečené chyby zaměstnanců
spokojenost s pracovními vztahy	někteří vedoucí nejdou vždy vzorem
	vedoucí málokdy chválí své pracovníky

## 5.2.4 Hodnocení zaměstnanců

Decathlon využívá k hodnocení zaměstnanců formální i neformální způsob. Formální hodnocení zahrnuje strukturované, naplánované hodnocení, k němuž je potřeba určitá příprava. V tomto případě vede hodnocení pracovníka vždy jeho vedoucí. Hodnocení tvoří část z celého procesu pohovoru mezi zaměstnancem a jeho vedoucím. Decathlon využívá název „EID“ neboli měsíční pohovor, či „EAD“ neboli roční pohovor.

„EID“ probíhá vždy k určitému datu v každém měsíci. Obsahuje pozitivní a negativní reakce na pracovní činnost a vše s ní spojenou (např. teambuilding, pracovní vztahy, změny na pracovišti apod.). Vedoucí vyslechne svého zaměstnance s cílem zjistit, co mu v práci přináší radost a co podporuje jeho nespokojenost. Poté nastává fáze zhodnocení. Vedoucí a pracovník společně diskutují o úkolech zaměstnance z uplynulého měsíce, jak si v nich vedl, případně jaké chyby udělal. Kromě zhodnocení daných úkolů se především společně baví o celkové úrovni pracovní výkonnosti pracovníka. Vedoucí nejprve požádá pracovníka o sebehodnocení, následně mu sdělí, s čím souhlasil a na co má jiný názor. Pochválí ho za všechny kvalitní pracovní výkony, a naopak upozorní na chyby a nedostatky k možnému vylepšení. Po zhodnocení pracovního výkonu se společně dohodnou na úkolech do dalšího měsíce. Celý tento proces vedoucí zaznamenává a archivuje, aby se k němu mohl v dalším měsíci vrátit.

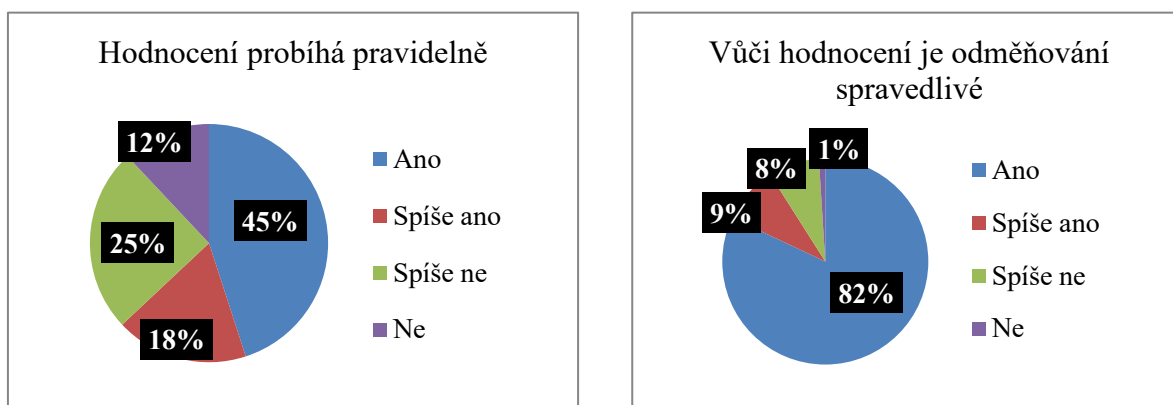
Na začátku nového roku uskutečňuje vedoucí se svým zaměstnancem roční pohovor „EAD“. Obsah ročního pohovoru se podobá měsíčnímu, ovšem zaměřuje se na celý uplynulý rok – pozitivní i negativní reakce na pracovní situace v uplynulém roce, zhodnocení výsledků pracovní činnosti a vytvoření nových cílů a úkolů na následující rok.

V průběhu práce zaměstnanců probíhá neformální, nezaznamenávané hodnocení uskutečňované pravidelně v průběhu práce. Funguje na principu pozorování pracovní činnosti zaměstnance. Hodnocení vykonávají všichni vedoucí pracovníci, kteří si všímají práce zaměstnanců. Pakliže spatří chyby či nedostatky, často kladou stížnosti přímo vedoucímu daného zaměstnance. Každý týden se všichni vedoucí společně s provozním manažerem a ředitelem prodejny sejdou na pracovní schůzi, kde diskutují o provozních výsledcích, úspěších, problémových situacích, budoucích změnách a také o jednotlivých zaměstnancích. V závislosti na hodnocení zaměstnanců, na úrovni jejich pracovní výkonnosti, navrhuji a společně schvalují vedoucí pracovníci osobní ohodnocení zaměstnanců, což patří ke složkám odměňování.

Podle dotazníkového šetření vnímá většina zaměstnanců (celkem 91 %) hodnocení jejich odměňování za spravedlivé. S otázkou týkající se pravidelnosti měsíčních pohovorů nesouhlasilo vysoké procento respondentů (celkem ne 37 %). V poznámkách se často objevila připomínka, že za dobu pracovního poměru byly měsíční pohovory častěji vynechávány.

Graf č. 7: Hodnocení probíhá pravidelně; zdroj: dotazníkové šetření

Graf č. 8: Vůči hodnocení je odměňování spravedlivé; zdroj: dotazníkové šetření



## 5.2.5 Odměňování zaměstnanců

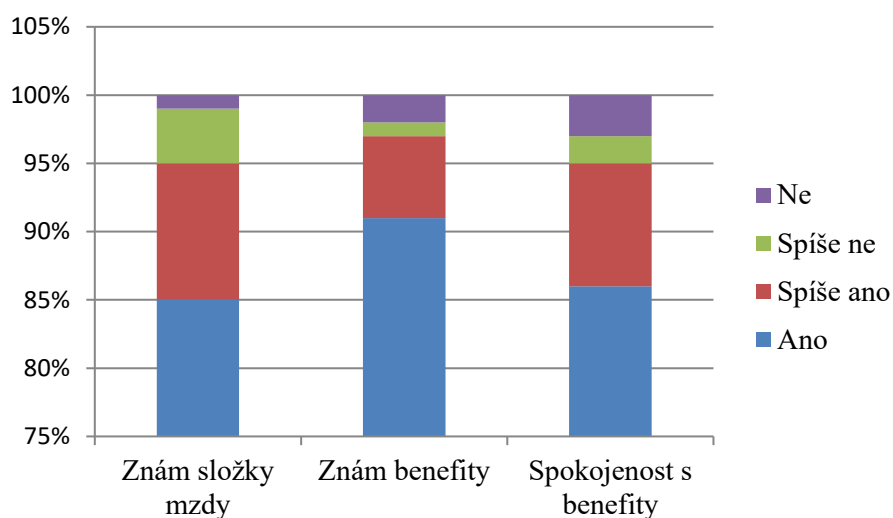
Primární prostředek k odměňování zaměstnanců tvoří mzda. Decathlon používá časovou hrubou základní mzdu, což znamená, že jsou zaměstnanci odměňováni hodinovou mzdou za počet odpracovaných hodin v měsíci. Mzdu obohacuje osobní ohodnocení určené podle pracovní výkonnosti, provize za splněné naplánované prodejní výsledky (až 10 %) a podíl na zisku vyplácený vždy jednou ročně.

Kromě mzdy firma odměňuje své zaměstnance pomocí zaměstnaneckých výhod a benefitů. Nejvíce využívaným benefitem je zaměstnanecká sleva 25 % na produkty společnosti. Nadále nabízí program Multisport a poukázky RelaxPass pro volný čas, aby podporovala své zaměstnance ve sportovních aktivitách. Mezi další výhody lze zahrnout produkty získávané bezplatně. Nově přijatý zaměstnanec dostane jako dárek batoh a sportovní boty, následně po uplynutí tříměsíční zkušební doby získá poukaz na nákup. Decathlon se tímto způsobem snaží seznámit zaměstnance s produkty. V rámci oddělení se každý měsíc pořádá teambuilding, kdy jdou společně zaměstnanci sportovat či posedět do restaurace. Každého půl roku se organizuje celodenní či vícedenní teambuilding pro všechny zaměstnance

prodejny. K benefitům firmy patří například i proplacení nákladů při stěhování kvůli práci, flexibilita v plánování směn či firemní vánoční večírky.

Z celkového počtu respondentů uvedlo 79 % ano a 17 % spíše ano u otázky: „Vím, z čeho se skládá má mzda.“ Téměř všichni zaměstnanci (97 %) znají nabízené zaměstnanecké výhody a většina (95 %) je s nimi také spokojena.

Graf č. 9: Mzda a benefity; zdroj: dotazníkové šetření



Následující tabulka znázorňuje zjištěná pozitiva a negativa v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Tabulka č. 3: Hodnocení, odměňování, benefity; zdroj: vlastní zpracování

POZITIVA	NEGATIVA
vytvořený systém pohovorů	nepravidelnost pohovorů
množství benefitů	
spokojenost s benefity	
spravedlivé odměňování	

## 5.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost se velice zajímá o odborné vzdělávání zaměstnanců. Při zaučení nového pracovníka, rozšiřování kvalifikace stálého zaměstnance či při změně pracovní činnosti využívá širokou škálu forem vzdělávání. Hlavní funkci ve vzdělávání obstarává zkušený

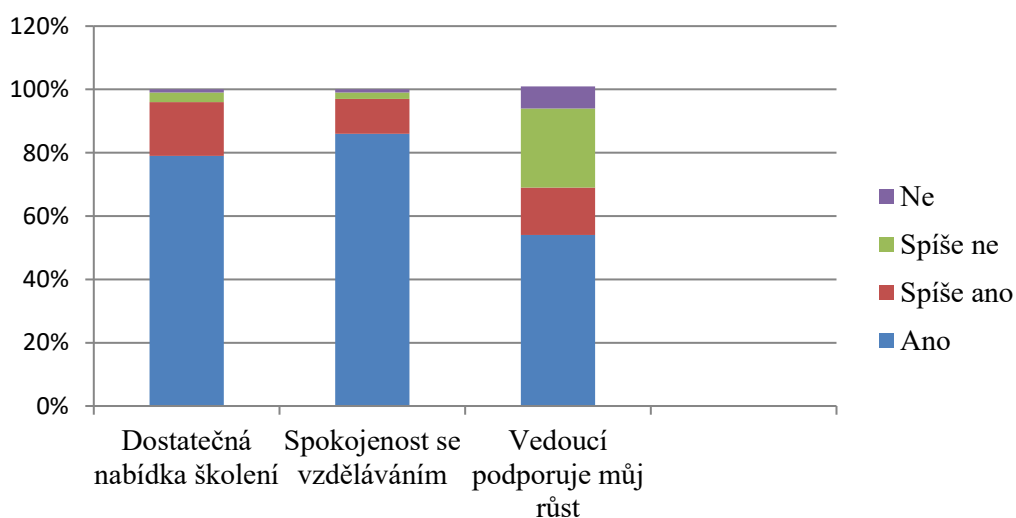


školitel. Mezi základní formy patří instruktáž, během které se zaměstnanci učí pozorováním a napodobováním nebo asistují školiteli při plnění určitého úkolu. Pro vyškolení vyššího počtu zaměstnanců uplatňuje školitel formu přednášky či semináře. Nabízená školení se týkají komunikace se zákazníkem, prodávaných produktů, používaných programů při pracovní činnosti apod. Významný vliv na úroveň vzdělávání pracovníků má jejich vedoucí, jehož úkolem je zaměstnance ke vzdělávání motivovat.

K této oblasti blíže souvisí také profesní rozvoj zaměstnanců. Pro šikovné, cílevědomé, pracovité a odhodlané zaměstnance existuje vysoká šance vcelku rychlého profesního vzestupu. K tomu je potřeba, aby se pracovník neustále učil novým věcem, což vyžaduje mnoho pozornosti od vedoucího. Kombinace příhodného zaměstnance a naplno se mu věnujícího vedoucího přináší nejkvalitnější potenciál společnosti – budoucí provozní manažery a ředitele.

Zaměstnanci vnímají podle dotazníkového šetření nabídku školení za dostatečně početnou, 79 % z nich zcela souhlasilo, 17 % reagovalo jako spíše ano. S oblastí vzdělávání je spokojeno celkově 97 % pracovníků. Horší výsledky ukazuje otázka týkající se profesního rozvoje: „Můj vedoucí aktivně podporuje můj osobní a profesní růst.“, kdy plně souhlasila jen větší polovina (54 %). Celkově nesouhlasilo 32 % zaměstnanců (25 % spíše ne; 7 % ne). Rovněž se objevily komentáře o tom, že dotazovaní vůbec nezaznamenali podporu ze strany vedoucího či se jim nedostává pravidelné péče v oblasti rozvoje.

Graf č. 10: Vzdělávání a rozvoj; zdroj: dotazníkové šetření



Následující tabulka znázorňuje zjištěná pozitiva a negativa v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců.

*Tabulka č. 4: Vzdělávání a rozvoj; zdroj: vlastní zpracování*

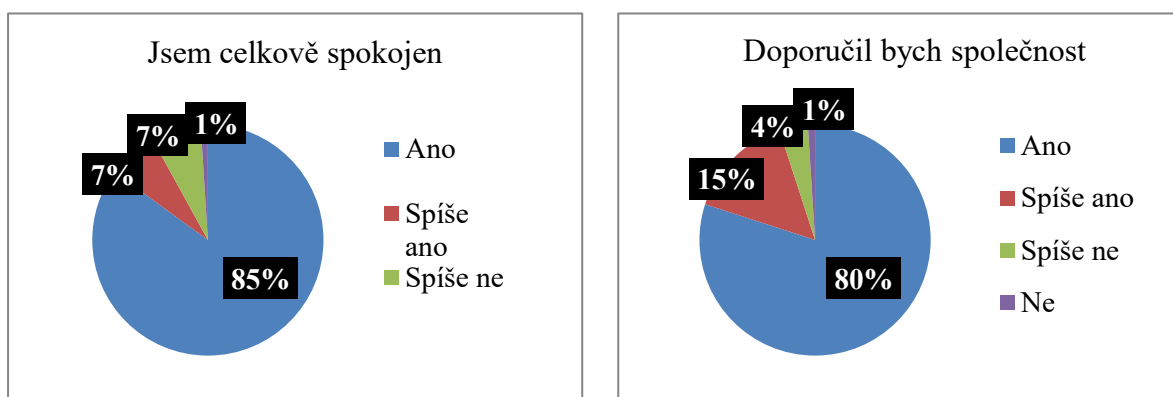
<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
množství nabízených školení	nepříliš podpory pracovníků v pracovním růstu
metody vzdělávání	nepravidelná péče v oblasti rozvoje
spokojenost se vzděláváním	
možný rychlý profesní růst	

### 5.3 Shrnutí

Tato kapitola rozebírá jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů, zaměřuje se na personální činnosti zprvu určené a popsané v teoretické části. Při zkoumání jednotlivých činností se ukázalo, které splňují svou funkci, a které naopak podporují zaměstnaneckou nespokojenost. Zdroj informací k závěrečnému zhodnocení vychází z dotazníkového šetření a rozhovoru s personálním manažerem. Nedostatky se objevují především v oblasti vedení zaměstnanců a v pravidelnosti jejich hodnocení. Ostatní funkce řízení lidských zdrojů v podniku splňují svůj účel a případné chyby jsou pouze otázkou menších úprav. Celková spokojenost zaměstnanců, při ohledu na všechny působící stránky, se ukázala být poměrně vysoká. 92 % zaměstnanců odpovědělo „Ano“ na otázku: „Jsem celkově spokojen/a se svou prací v společnosti Decathlon.“ Společnost by jako zaměstnavatele celkem doporučilo 95 % pracovníků. Zasluhou vyššího množství výhod práce jsou zaměstnanci vysoce motivováni k pracovní činnosti, a to i přes některé nedostatky.

Graf č. 11: Celková spokojenosti; zdroj: dotazníkové šetření

Graf č. 12: Doporučil bych společnost; zdroj: dotazníkové šetření



Následující tabulka ukazuje na pozitiva a negativa celkové spokojenosti a pracovní motivace zaměstnanců.

Tabulka č. 5: Motivace, celková spokojenost; zdroj: vlastní zpracování

POZITIVA	NEGATIVA
vysoká spokojenost i motivovanost	dílčí nespokojenost snižující motivaci
zaměstnanci by doporučili firmu	
vysoké spektrum používaných motivátorů	

## 6 Návrhy na zdokonalení řízení lidských zdrojů

Většina oblastí týkající se řízení lidských zdrojů funguje ve společnosti Decathlon kvalitně a splňuje svou funkci. Existují však oblasti, které se dají vylepšit. Nejvhodnější metoda určení těchto oblastí vychází z výsledků dotazníkového šetření. Navrhnutá opatření vystupují z poznámek a připomínek uvedených zaměstnanci v dotazníku.

Personální činnost získávání, výběr, přijímání a adaptace neobsahuje mnoho chyb. Jako doporučení by bylo ovšem vhodné sjednotit podmínky přijímání zaměstnanců, poněvadž některé pobočky zaměstnávají již od 15 let a jiné až od 18 let. Co se týče obsazování směn, nejvýraznější komplikace představují víkendy a odpoledne, což je zákaznický nejnáročnější doba a zároveň v tento čas poskytuje volné dispozice nejméně zaměstnanců. Uchazeče od 15 let tvoří studenti středních škol, kteří přesně v tuto dobu mohou pracovat, čímž by vyřešili nedostatek zaměstnanců během víkendů. Menší změnu by uvítala i adaptace. Neprobíhá totiž vždy stejně, závisí na zvoleném průběhu školitele, a tak existuje pravděpodobnost vynechání některé informace. Vhodné by bylo sestavit písemný obsah adaptace, všeho, co musí obsahovat a následně jej sdílet mezi školiteli.

Nejvíce nedostatků vykazuje vedení pracovníků, jež mají na starosti manažeři. Vykonávají svou práci dostatečně, ale příhodné by bylo věnovat více individuální pozornosti jednotlivým zaměstnancům. Dávat si záležet na jejich profesním profilu, zajímat se o jejich potřeby a zapracovat na komunikaci. Pracovníci chtějí být obeznámeni o svých chybách a kvalitách, chtějí znát přesné pokyny k pracovním úkolům, aby si byli jisti ve své práci. Pokud vedoucí zaznamená chybu v pracovní činnosti zaměstnance, vhodné řešení spočívá v okamžitém napomenutí, nikoliv v předávání stížností dalšímu vedoucímu. Takto se zpětná vazba dostane k pracovníkovi s časovou prodlevou a on tak ztrácí možnost okamžitého napravení. Ke zlepšení vedení by určitě vedlo zdokonalení plnění povinností jednotlivých vedoucích, obzvláště dodržení pravidelnosti měsíčních pohovorů mezi vedoucím a jeho pracovníky. Během měsíčního pohovoru by se měl vedoucí pozastavit u kvalit pracovníka, sdělit v čem tkví jeho spokojenost se zaměstnancem a jeho prací. Pracovat společně na osobním a profesním růstu, znát cíle svého zaměstnance a pomáhat mu s jejich dosáhnutím. Zvyšovat jeho povinnosti a tím i obohacovat jejich ohodnocení.

Jako opravné řešení doporučuji zvýšit úroveň hodnocení, kontroly a odměňování vedoucích. Kontrola vedoucích by probíhala dvěma způsoby:

### **1. Hodnocení vedoucích ředitelem prodejny**

Vedoucí oddělení se zodpovídají řediteli prodejny, který se zajímá o dodržování jejich povinností. Mezi vedoucím a ředitelem pravidelně probíhají měsíční pohovory, v nichž diskutují o pozitivních i negativních pocitech vedoucího, pracovních úkolech vedoucího a součástí je také hodnocení. Do tohoto procesu navrhuji zařadit kontrolu plnění povinností z pohledu péče o jeho tým. Byla by určená kritéria (např. zmíněná pravidelnost pohovorů, úspěšnost zaměstnance v plnění určených úkolů apod.). Plnění těchto kritérií by ředitel s vedoucím konzultoval, hledal případné nápravné řešení a pečlivě je zaznamenával.

### **2. Dotazník spokojenosti zaměstnanců v oblasti vedení**

Navrhuji sestavit dotazník spokojenosti mířený prodavačům k ohodnocení spokojenosti se stylem vedení svého manažera. Pravidelně jej rozesílat zaměstnancům pro rozeznání možného pokroku a získat tak zpětnou vazbu od pracovníků.

Po zhodnocení plnění povinností vedoucích následně upravit jejich odměňování o vyšší osobní ohodnocení v případě dodržení hodnotících kritérií. Tak jako zaměstnanci získávají za svou práci osobní ohodnocení, stejně dostávají za svou práci osobní ohodnocení vedoucí. Součástí tohoto ohodnocení by měla být právě úroveň péče o zaměstnance.

Za vzniklé nedostatky nenesou vinu všichni vedoucí pracovníci, část plní své povinnosti kvalitně a měla by za to být také řádně odměněna. Určitá sorta vedoucích si ovšem ani nemusí uvědomovat, že jejich práce vykazuje chyby. Pro tento případ by bylo příhodné využít služeb odborníka v oblasti vzdělávání lidí. Ten by vedoucím pomohl ukázat způsob, jak vést své zaměstnance a jak k nim přistupovat, aby z toho měli prospěch nejen oni, ale i jejich zaměstnanci. Vedoucí pracovníky netvoří vystudovaní manažeři, většina přichází s touto funkcí poprvé do styku. Pro vhodné vykonávání této funkce by tedy nebylo od věci jim v oblasti managementu vypomoci.

## 7 Diskuze

Diskuze obsahuje obecné shrnutí výsledků získaných z analýzy interních zdrojů společnosti, z vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru s personálním manažerem. Zaměřuje se na srovnání těchto výsledků s ostatní literaturou uvedenou v teoretických východiscích.

Při zkoumání jednotlivých personálních činností se ukázalo, jaké splňují svou funkci a naopak které podporují zaměstnaneckou nespokojenost. V oblasti získávání nových zaměstnanců využívá firma hojný počet druhů zdrojů. Podle literatury se tyto zdroje dělí na vnější a vnitřní, podnik vhodně využívá obě možnosti. Zajišťuje si tak dostatek uchazečů k výběrovému řízení, čímž splňuje získávání zaměstnanců svou funkci. Výběr zaměstnanců je organizován samostatně vedoucími, kteří aplikují dvě metody — hodnocení životopisu a výběrový pohovor. Personální manažer Jiří Matějovský tvrdí, že tyto dvě metody stačí k rozpoznání vhodného uchazeče, jelikož spíše než schopnosti a dovednosti rozhoduje jeho osobnost. Horáčková (2016) se ve své práci *Řízení lidských zdrojů v organizaci Sportisimo* zmiňuje o metodách výběru uchazečů. V této firmě se využívá dvoukolový průběh přijímacího řízení, do něhož jsou zahrnuté modelové situace. Tento proces může být zdlouhavý, avšak kratším procesem užívaným Decathlonem mohou projít i nevyhovující uchazeči. S novými pracovníky je spokojeno 80 % zaměstnanců, tudíž zde vzniká prostor k vylepšení.

Následující přijímání pracovníků zahrnuje četný počet nabízených pracovních poměrů. Zaměstnanec si vybere velikost částečného poměru či práci na plný úvazek a získává 25 dnů dovolené. V literatuře se objevují pracovní poměry na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, které podnik nenabízí. Spokojenost zaměstnanců v tomto ohledu stoupá až k 95 %, jiné pracovní poměry tak nepostrádají. Během adaptace získají zaměstnanci potřebné množství informací, zbývající jsou doplněny během prvního měsíce. Jako vylepšení bylo navrženo uspořádat proces adaptace do přehledného sdíleného souboru. Personální činnosti v oblasti získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků celkově splňují svou funkci a nepodněcují pracovní nespokojenost.

V oblasti řízení zaměstnanců si manažeři vedou dobře především ve spravedlivém chování, dokážou být k dispozici a své zaměstnance vyslechnou. Vedoucí si vytvářejí se zaměstnanci pozitivní vztah, což působí velmi kladně na spokojenost pracovníků a obecně vztahy na pracovišti. Během vedení zaměstnanců se objevují občasné chyby v organizaci či v neposkytnutí všech potřebných informací k některým pracovním úkolům. Často poté vznikají chyby v pracovní činnosti, na něž vedoucí ne vždy vhodně reagují či neposkytnou

šanci chybu opravit. Chvillemi zaměstnanci zaznamenávají nepatřičné chování vedoucích, kteří nejdou příkladem ostatním.

V této personální činnosti se již objevuje řada nedostatků způsobujících pracovní nespokojenost u několika zaměstnanců. Stížnosti se objevují i v případě nedostatečného uznání za odváděnou pracovní činnost. Míra celkové spokojenosti zaměstnanců s vedením, nicméně přes určité nedokonalosti, představuje vysoké procento, čímž naplňuje svou funkci. Návrhy na zlepšení vychází z reformy hodnocení, kontroly a odměňování vedoucích (viz str. 52). Vodáček (2009) definuje v literatuře tři základní typy vedení zaměstnanců, pro společnost by byla vhodná kombinace demokratického a liberálního stylu.

V hodnocení zaměstnanců je zaveden kvalitní systém obsahující měsíční a roční pohovory se zaměstnanci. Jejich zásluhou se umí pracovníci sami ohodnotit a vnímají tak pozitivně jejich odměňování v závislosti na hodnocení. Zaměstnanci tak vědí, za co jsou ohodnoceni a většina s tím souhlasí. Problém nastává v jejich nepravidelnosti, neboť měsíční pohovory vedoucí často vynechává. Tato funkce by plně splňovala svůj účel ve chvíli pravidelného měsíčního realizování pohovorů. Oblast odměňování funguje v podniku prospěšně, zaměstnanci znají složky mzdy i zaměstnanecké benefity. Vytvořený systém podněcuje pracovní spokojenost a motivuje zaměstnance, čímž zcela plní svou funkci.

Kupříkladu v organizaci Sportisimo (Horáčková, 2016) je spokojena s benefity pouze polovina zaměstnanců, v tomto srovnání si tudíž vede Decathlon velmi dobře. Pro vzdělávání zaměstnanců nabízí společnost Decathlon několik forem školení ve vícero oblastech. Přestože v literatuře Kociánová (2010) zmiňuje vyšší počet možných metod (viz str. 26), vzdělávací systém v organizaci postačuje k plnění své funkce a pracovníci vnímají vzdělávání pozitivně. V odvětví profesního rozvoje klesá spokojenost zaměstnanců z podobného důvodu jako u hodnocení. Pracovníci nespátřují aktivní podporu jejich rozvoje ze strany vedoucího, jelikož měsíční pohovory neprobíhají pravidelně. Pro osobní a profesní rozvoj je potřeba zřejmé péče vedoucího.

Získané výsledky ukazují celkovou spokojenost s prací pracovníků na vysoké úrovni, která dosáhla 92 %. Vyšla velmi podobně jako v organizaci Sportisimo, kde podle výsledků Horáčkové (2016) dosáhla celková spokojenost 90 %.

Poslední diskutovaná záležitost se týká míry platnosti výsledků a reálné účinnosti vytvořených návrhů. Vhodné je uvažovat nad povahou návrhů, zda se jedná o rychlé či časově náročné změny, o levné či nákladné reformy. Pro ověření platnosti výsledků a účinnosti návrhů by bylo zapotřebí dalších výzkumů a výsledků, přestože návratnost dotazníků v této práci dosáhla téměř poloviny (46 %). K tomu by sloužila vlastní studie, což ovšem překračuje rámec této práce.



## 8 Závěr

Tato bakalářská práce odhaluje stěžejní problémy personálního managementu ve společnosti Decathlon. Pro získání potřebných informací nejprve objasňuje základní pojmy a teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů. Následně byla provedena analýza interních zdrojů, byl vytvořen a vyhodnocen dotazník. Pro doplnění informací se uskutečnil rozhovor s personálním manažerem Jiřím Matějovským. Na závěr vyhodnocení výsledků byla navržena opatření na zlepšení řízení lidských zdrojů ve firmě Decathlon.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, na podstatu a cíle personálního řízení. Podrobně se zabývá jednotlivými personálními činnostmi. Analytická část uvádí charakteristiku podniku a pracovníků, popis zaměstnanecké struktury na prodejně a náplň pracovní pozice. Nadále práce detailně seznamuje s jednotlivými personálními činnostmi organizace, od získávání, výběru, přijímání a adaptace nových zaměstnanců až po pracovní motivaci, vedení, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

Závěrečná část se zabývá zjištěnými nedostatky v personálním managementu a předkládá návrhy na zlepšení stávající situace. Tyto návrhy vycházejí především z výsledků dotazníkového šetření a poznámek zaměstnanců. Klíčovou, nejvíce problematickou oblast představuje vedení zaměstnanců. Nejvyšší procento nespokojených zaměstnanců se objevuje právě v této oblasti. Nápravné řešení souvisí se zdokonalením systému hodnocení vedoucích pracovníků, především jejich kontroly za pomoci iniciativy ředitele prodejny a dotazníku zaměřeného na spokojenost s vedením. Za úspěšné ohodnocení by získávali odměnu ve formě osobního ohodnocení. Další návrhy zdokonalení fungování řízení lidských zdrojů se týkají sjednocení pravidel naboru, ucelení procesu adaptace do sdíleného souboru, pravidelnosti měsíčních pohovorů či využití odborníka v oblasti vzdělávání lidí pro vylepšení manažerských činností. Přes odhalení drobných nedostatků vykazuje celková spokojenost pracovníků vysoká procenta a personální činnosti plní úspěšně své funkce.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978 80-251-2235-8.
3. BLAU, P; SCOTT, R. *Formal Organization: A Comparative Approach*. 2003. 344 s. ISBN 10: 080474890X.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012. 650 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. GRAHAM, H, T. *Human resources management*. 6 vyd. London: Pitman Publishing, 1991. 352 s. ISBN 0-7121-1028-3.
6. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
7. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6.
10. MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
11. MOHELSKÁ, H; ROŠICKÝ S; ŠABATOVÁ M. *Personální management: aplikační systematický přehled*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-485-5.
12. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 259 s. ISBN 80-85603-01-2.
13. NĚMEC, O; BUCMAN, P; ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
14. REJF, L. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 145 str. ISBN 978-80-01-04388-2.
15. SAKSLOVÁ, V; ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

16. TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
17. VODÁČEK, L; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
18. WERTHER, W, B; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 str. ISBN 80-85605-04-X.
19. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

## Internetové zdroje

20. MATĚJOVSKÝ, J. *Kampaň: Dělej, co Tě baví*. [online]. [cit. 2019-02-15]  
Dostupné z: <<https://delejcotebavi.decathlon.cz/poradce>>.
21. OLECKÁ I., IVANOVÁ K. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. [online]. [cit. 2019-02-15] Dostupné z: <<https://www.researchgate.net/publication/47354706>>.
22. HORÁČKOVÁ, Š. *Řízení lidských zdrojů v organizaci Sportisimo s.r.o.* [online]. [cit. 2019-02-15]  
Dostupné z: <[https://theses.cz/id/gvh738/Bakal\\_sk\\_prce.pdf](https://theses.cz/id/gvh738/Bakal_sk_prce.pdf)>.
23. Decathlon-united.com *Logo společnosti; fotografie prodejny*. [online]. [cit. 2019-02-15] Dostupné z: <<http://www.decathlonunited.com>>

## **Seznam obrázků, grafů a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Zdroje organizace a proces řízení

Obrázek č. 2: Postup obsazování volných pracovních míst

Obrázek č. 3: Postup práce

Obrázek č. 4: Operacionalizace dotazníku

Obrázek č. 5: Logo společnosti

Obrázek č. 6: Fotografie prodejny

Obrázek č. 7: Zaměstnanecká struktura na prodejně

### **Seznam grafů**

Graf č. 1: Spokojenosti s počtem spolupracovníků

Graf č. 2: Noví zaměstnanci ctí hodnoty firmy

Graf č. 3: Nabízené pracovní poměry, počet dnů dovolené

Graf č. 4: Poskytnutí informací bylo dostatečné

Graf č. 5: Jsem dostatečně motivován k mé práci

Graf č. 6: Vedení zaměstnanců

Graf č. 7: Hodnocení probíhá pravidelně

Graf č. 8: Vůči hodnocení je odměňování spravedlivé

Graf č. 9: Mzda a benefity

Graf č. 10: Vzdělávání a rozvoj

Graf č. 11: Celková spokojenosti

Graf č. 12: Doporučil bych společnost

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

Tabulka č. 2: Vedení, komunikace, vztahy

Tabulka č. 3: Hodnocení, odměňování, benefity

Tabulka č. 4: Vzdělávání a rozvoj

Tabulka č. 5: Motivace, celková spokojenost

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník se zaměstnanci

# DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vážení zaměstnanci,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který se týká Vaší pracovní spokojenosti. Dotazník je anonymní a získané údaje budou použity ke zpracování v bakalářské práci, kterou píši na téma *Řízení lidských zdrojů ve společnosti Decathlon* na UK FTVS.

Úvodní část se věnuje osobním údajům, následující otázky se týkají pracovní spokojenosti. Za každou částí se nachází volný prostor pro Vaše připomínky a návrhy. Dotazník pracuje s těmito čtyřmi druhy odpovědí:

1. Ano - souhlasí
2. Spíše ano - spíše souhlasí
3. Spíše ne - spíše nesouhlasí
4. Ne - nesouhlasí

Děkuji za spolupráci,

Magdaléna Barancová

## OSOBNÍ OTÁZKY

*Zakroužkuj jednu odpověď*

**Jaká je Tvá pozice ve společnosti?**

a) sportovní poradce/prodavač    b) vedoucí týmu

**Jak dlouho pracuješ ve společnosti Decathlon?**

a) méně než rok    b) 1–2 roky    c) 2–3 roky    d) více než 3 roky

**Pohlaví:**

a) muž b) žena

**Věk:**

a) méně jak 18 let b) 18–22 let c) 22–28 let d) nad 28 let

**1. VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ, ADAPTACE**

<i>Zakroužkuj jednu odpověď v každém řádku</i>	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jsem spokojen/a s počtem spolupracovníků na oddělení.				
Noví zaměstnanci ctí hodnoty firmy.				
Vyhovují mi nabízené pracovní poměry i počet dnů dovolené.				
Během adaptace mi byl poskytnut dostatek informací.				

Pokud máš nějaké poznámky, připomínky, návrhy či nápady k této oblasti, zde se nachází prostor k vyjádření:

.....

.....

.....

## 2. VEDENÍ, KOMUNIKACE, VZTAHY

<i>Zakroužkuj jednu odpověď v každém řádku</i>	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Naše oddělení je dobře řízeno.				
V případě potřeby se mohu na svého vedoucího kdykoliv obrátit.				
Vedoucí jedná se všemi zaměstnanci stejně a spravedlivě.				
Vedoucí dobře organizuje chod našeho oddělení.				
Vedoucí mi poskytuje dostatek informací potřebných pro kvalitní výkon mé práce.				
Když jsem udělal/a něco špatně, bylo mi to vhodně řečeno a dostal/a jsem šanci svou chybu napravit.				
Vedoucí jsou vhodným příkladem ostatním zaměstnanců.				
Mám kladný vztah s vedoucími.				
Mám pocit, že vedoucí si váží mojí odvedené práce.				
V práci se cítím dobře z pohledu vztahů na pracovišti.				

Pokud máš nějaké poznámky, připomínky, návrhy či nápady k této oblasti, zde se nachází prostor k vyjádření:

.....

.....

.....



### 3. HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ, BENEFITY

<i>Zakroužkuj jednu odpověď v každém řádku</i>	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Hodnocení mého výkonu probíhá pravidelně.				
Odměňování je spravedlivé s ohledem na mé pracovní výkony.				
Vím, z čeho se skládá má mzda.				
Znám firemní zaměstnanecké benefity.				
Jsem spokojen/a s nabízenými benefity.				

Pokud máš nějaké poznámky, připomínky, návrhy či nápady k této oblasti, zde se nachází prostor k vyjádření:

.....

.....

.....

### 4. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

<i>Zakroužkuj jednu odpověď v každém řádku</i>	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Společnost Decathlon nabízí dostatek kvalitních školení.				
Můj vedoucí aktivně podporuje můj osobní a profesní růst.				

Mám dostatek možností k rozšiřování svých schopností a dovedností.				
Povyšování jsou ti, kteří si to zaslouží.				
Jsem spokojen/a s přístupem ke vzdělávání, který má tato společnost.				

Pokud máš nějaké poznámky, připomínky, návrhy či nápady k této oblasti, zde se nachází prostor k vyjádření:

.....

.....

.....

## 5. MOTIVACE, CELKOVÁ SPOKOJENOST

<i>Zakroužkuj jednu odpověď v každém řádku</i>	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Když vezmu v potaz všechny aspekty, tak jsem dostatečně motivován ke své práci.				
Jsem celkově spokojen/a se svou prací ve společnosti Decathlon.				
Doporučil/a bych tuto společnost jako zaměstnavatele svým známým.				

Pokud máš nějaké poznámky, připomínky, návrhy či nápady k této oblasti, zde se nachází prostor k vyjádření:

.....

.....

.....

## Příloha č. 2: Rozhovor s personálním manažerem

### **Rozhovor s personálním manažerem**

1. Jaké zdroje společnost používá k získávání nových zaměstnanců?""

*„Především musím zmínit náborovou kampaň “Dělej, co Tě baví“, kterou si lidé mohou prohlédnout na našich stránkách. Naleznou zde nejvíce informací, mohou shlédnout náborové video či se proklikat na Instagram či Facebook. Dalé používáme letáky, billboardy či spolupracujeme s vysokými školami.“*

2. Které požadavky musí splňovat uchazeč na pracovní pozici prodavač/poradce?

*„Pro nás je důležitá osobnost. Hledáme mladé nadšené sportovce, kteří mají rádi kontakt s lidmi a kladou důraz na pořádek. Své zaměstnance si vybírají vedoucí sami, kteří vědí, jaké jsou naše hodnoty, a my jim plně důvěřujeme.“*

3. Jak probíhá adaptace nového zaměstnance?

*„Nového zaměstnance seznamuje s fungováním Decathlonu vedoucí, který ho přijal. Nejprve ho učí o našich hodnotách a přístupu k zákazníkovi, a následně ho zaučuje do pracovní funkce. V tomto případě mu mohou pomoci ostatní zaměstnanci v jeho týmu.“*

4. Jaké stimuly používáte pro motivování zaměstnanců?

*„Základní složku tvoří mzda a následně zaměstnanecké výhody. Poté bych zmínil celkový pozitivní, přátelský, vstřícný přístup k zaměstnancům a poměrně rychlý profesní růst.“*

5. Určujete vedoucím způsob, jakým mají řídit své zaměstnance?

*„Žádný povinný způsob nerozkazujeme, ale učíme vedoucí dodržovat určitá pravidla týkající se našich hodnot. Chceme, aby byli slušní, dodržovali zákon, podporovali a vyslechli své zaměstnance.“*

6. Kterými metody hodnotíte své zaměstnance?

*„Hodnocení mají na starost vedoucí pracovníci v rámci měsíčních a ročních pohovorů. Mluví zde společně o radostech a strastech, o daných úkolech a také o pracovních výkonech.“*

7. Jaké složky obsahuje mzda? Co lze zařadit mezi nabízené benefity?

*„Hrubá měsíční mzda je placená podle odpracovaných hodin a patří k ní osobní ohodnocení zaměstnance a provize za celkový prodej. Jako benefity nabízíme zaměstnaneckou slevu, dárky ve formě našich produktů, kartu Multisport, poukázky RelaxPass a také pravidelné teambuildingy.“*

8. Jak podporujete kariérní růst a vzdělávání zaměstnanců?

*„Školíme své zaměstnance v komunikaci se zákazníkem, o jednotlivých produktech, doplňujeme zaměstnancům informace o programech potřebných k práci a podobně. Kariérní růst závisí na samotném pracovníkovi, pokud má zájem o kariérní postup, stačí říct svému vedoucímu, který má následně za úkol mu s tím pomoci.“*

