



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů v organizaci Sportisimo s.r.o.

Vypracovala: Štěpánka Horáčková

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

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Štěpánka HORÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **E13446**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Charakterizovat nástroje využívané v rámci řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a návrh případných změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor dotazníkové šetření v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a jeho výsledky vyhodnotí a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


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

VYŠŠÍ ODBORNÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
SOCIÁLNÍ PRÁCE (28)
PR. 1. ÚROVNĚ VZDELÁNÍ


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne

.....
Štěpánka Horácková

Poděkování

Touto cestou děkuji vedoucí práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Současně děkuji vedoucí prodejny Sportisimo v Jindřichově Hradci Věře Míkové a všem zaměstnancům společnosti Sportisimo s.r.o. za ochotnou spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

Úvod	8
1 Literární přehled.....	9
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.1.1 Pojem řízení lidských zdrojů a jeho vývoj.....	9
1.1.2 Personální útvar v organizaci.....	10
1.2 Oblasti řízení lidských zdrojů – personální činnosti	12
1.2.1 Plánování pracovních míst.....	12
1.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
1.2.3 Získávání pracovníků.....	13
1.2.4 Výběr pracovníků	14
1.2.5 Přijímání pracovníků a vznik pracovního poměru.....	17
1.2.6 Rozmísťování pracovníků a adaptace	19
1.2.7 Hodnocení a odměňování pracovníků	20
1.2.8 Vzdělávání pracovníků	23
1.2.9 Propouštění pracovníků	25
2 Cíl a metodika.....	26
2.1 Cíl práce	26
2.2 Metodika	26
3 Charakteristika vybrané organizace	28
3.1 Základní informace o společnosti Sportisimo s. r. o.	28
3.2 Vznik, vývoj společnosti Sportisimo s.r.o.	29
3.3 Organizační struktura	30
3.4 Etický kodex společnosti.....	30
4 Analýza a zhodnocení současného stavu	32
4.1 Systém řízení lidských zdrojů v organizaci Sportisimo s.r.o.	32
4.1.1 Personální a mzdové oddělení	32
4.1.2 Plánování pracovních míst.....	32
4.1.3 Analýza pracovního místa	34
4.1.4 Výběr pracovníků	34

4.1.5	Přijímání pracovníků a vznik pracovního poměru.....	38
4.1.6	Hodnocení a odměňování pracovníků	40
4.1.7	Vzdělávání pracovníků	43
4.2	Dotazníkového šetření.....	44
4.2.1	Zkoumaný vzorek	44
4.2.2	Spokojenost zaměstnanců	45
5	Diskuze a návrh změn.....	53
	Závěr	55
	Summary	56
	Přehled použité literatury	57
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	59
	Přílohy.....	60

ÚVOD

S rostoucím tlakem konkurenčního prostředí na přežití firem se mění i nároky na jejich řízení. Lidské zdroje a právě jejich znalosti, vědomosti a dovednosti patří ve vyspělých zemích mezi nejcennější a největší bohatství podniku. Zároveň také patří mezi nejdražší kapitál. Proto by měli manažeři této oblasti v podniku věnovat značnou pozornost a ve větších podnicích vytvářet samostatné personální úseky.

Řízení lidských zdrojů v podniku je jádrem celého řízení organizace. Je to postup od samotného plánování a vytváření pracovních míst, přes jejich obsazování až po samostatné odměňování za odvedenou práci v podniku.

Řízení lidských zdrojů se vyvinulo z personálního řízení, kterému předcházela personální administrativa. Historicky byly lidské zdroje ve firmě důležité vždy. I v době vznikajících manufaktur bylo důležité vhodně propojovat lidské zdroje s prací tak, aby bylo dosaženo co největších zisků.

Moderní řízení lidských zdrojů je pak komplexním nástrojem v podniku, které slouží k vyladění vztahu člověka s pracovními úkoly, a které vede k dosažení co nejlepší ekonomické výkonnosti. Řízení lidských zdrojů je proces realizace podnikových cílů využíváním člověka jako lidského kapitálu.

Mým cílem a cílem této bakalářské práce je teoreticky vymezit pojem řízení lidských zdrojů, charakterizovat nástroje využívané v rámci řízení lidských zdrojů a celkový proces řízení lidských zdrojů a následně v praktické části provést celkovou analýzu a zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout změny, které by vedly k rozvoji a zlepšení situace v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku Sportisimo s.r.o., konkrétně na pobočce prodejny Sportisimo v Jindřichově Hradci.

1 LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1 Řízení lidských zdrojů

1.1.1 Pojem řízení lidských zdrojů a jeho vývoj

Armstrong (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Podle Kleibla et al. (2001) řízení lidských zdrojů zabezpečuje kvantitativní (počet, věková

a profesní struktura a formální kvalifikace) i kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) právě tak, aby byly v souladu se strategií organizace.

Řízení lidských zdrojů a celá jeho koncepce je moderním pojetím. Pojem i chápání tohoto oboru prošlo v historii tímto vývojovým stadiem:

1. Personální administrativa – v podnicích do 60. let, měla pouze evidenční funkci, zabezpečovala vedení administrativy (údaje o zaměstnancích).
2. Personální řízení – pracovníci personálních útvarů se od 60. let stávají součástí vedení podniku, důraz je kladen na formování pracovních kolektivů a vzdělávání pracovníků.
3. Řízení lidských zdrojů – od 80. let se význam lidských zdrojů v podniku spojuje se strategií celého podniku.

Od 80. let se v teorii i praxi začala rozvíjet koncepce řízení lidských zdrojů. Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na zájmy managementu, řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za řízení lidských zdrojů (jako významné manažerské činnosti) je na liniích manažerů. (Kociánová, 2010)

Podle Krninské (2002b) kdy dochází k nahrazování pojmu personální řízení pojmem řízení lidských zdrojů, dochází zároveň ke změně přístupu k lidské osobnosti. Lidská osobnost není už jen pracovní síla, která plní jasně dané úkoly za daný čas, ale již ji spatřujeme jako osobnost, u které můžeme pracovat s jejím potenciálem.

Důležitost lidského potenciálu zdůrazňuje i Horalíková (2004): Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento lidský potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení.

Podle Krninské (2002a) jsou základními znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníků, o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciálem celého kolektivu je něco více než součet schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a způsobů jednání jednotlivců),
- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilita),
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

Přidanou hodnotou moderního řízení lidských zdrojů je strategické využívání zaměstnanců tak, aby jejich přínos měl pozitivní měřitelný dopad na podnikání. (Heathfield, 2015)

1.1.2 Personální útvar v organizaci

Personální útvar je specializovaný (zpravidla štábní) útvar ve struktuře řízení firmy, který zabezpečuje určité činnosti (služby, funkce) a realizuje tak jimi zásady personální politiky firmy. Personální útvar vytváří koncepci činností vycházející z personální politiky (nebo se podílí na tvorbě koncepce) a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování.

Je zodpovědný za zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu těchto činností. (Kleibl et al, 2001)

Obecnou úlohou personální útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Další klíčovou úlohou personálního útvaru je hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. (Armstrong, 2002)

Pro plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení firmy. Je závislé na velikosti organizace a existující struktuře řízení. (Kleibl et al, 2001)

V řízení lidských zdrojů se stalo tradicí, že personalisté jsou tu proto, aby poskytovali služby a pomáhali liniovým manažerům, ale aby si neusurpovali úlohu liniových manažerů „zabezpečovat plnění úkolů prostřednictvím lidí“ – tedy jejich odpovědnost za řízení jejich vlastních personálních záležitostí. V praxi však personální útvar často hraje roli toho, kdo zabezpečuje důslednou realizaci personální politiky v celé organizaci, a v poslední době má i obtížnou povinnost zabezpečovat, aby byly důsledně uplatňovány litera i duch zákonů týkajících se zaměstnávání lidí. (Armstrong, 2002)

Řízení lidských zdrojů ale není prováděno pouze personalisty, je rovněž prováděno liniovými manažery, kteří jsou přímo odpovědní za angažování, přínosy a produktivitu svých svěřených zaměstnanců. (Heathfield, 2015)

1.2 Oblasti řízení lidských zdrojů – personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personálního útvaru. (Koubek, 2004)

1.2.1 Plánování pracovních míst

Potřeba nových pracovníků (s novými kvalifikačními a dalšími předpoklady) je většinou vyvolána změnou tržního prostředí. Změny přitom působí:

- bezprostředně – např. změny v nabídce, resp. poptávce po výrobcích nebo službách podniku,
- zprostředkovaně – např. změny nabídky strojů, technologií apod. (Horalíková, 2004)

Plánování lidských zdrojů, obecně řečeno, propojuje zdroje s podnikovými potřebami v delší perspektivě (na více než jeden rok), i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků, a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců jak v současnosti, tak v budoucnosti. (Armstrong 1999)

1.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Zde začíná práce personalisty či personálního útvaru, a to analyzovat volné pracovní místo, definovat jeho náplň a specifikovat požadavky na zaměstnance.

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat. (Armstrong 1999)

Výstupem této fáze je informování o volném pracovním místě, nejčastěji pomocí inzerátu.

Inzerování zaměstnání by mělo podle Armstronga (1999) začít formulací nadpisu či hlavičky inzerátu a obsahu informace o:

- organizaci,

- pracovním místě,
- požadavcích na pracovníka – kvalifikace, zkušenosti apod.,
- platu/mzdě a zaměstnaneckých výhodách,
- místě vykonávané práce (umístění pracoviště),
- tom, co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát.

1.2.3 Získávání pracovníků

Získávat pracovníky můžeme ze dvou zdrojů:

- interních – vnitropodnikových,
- externích – mimopodnikových.

Z externích zdrojů lze pracovníky vyhledávat pomocí:

- úřadů práce,
- inzerce,
- pomocí vlastních pracovníků,
- využitím služeb agentur.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z interních a externích zdrojů uvádí Horalíková (2004) ve svých tabulkách:

Tabulka 1: Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů

Výhody	Nevýhody
• otevření možnosti postupu (zvyšuje se sepětí s podnikem, zlepšuje se podnikové klima) • nízké náklady na získávání lidí • uchazeč zná podnik • uchazeč zná spolupracovníky • vědomí vlastních schopností • udržení úrovně mezd a platů	• omezený výběr • vyšší náklady na vzdělávání lidí • podniková „slepota“ • zklamání kolegů, méně uznání, rivalita • klikaření • obavy z odmítnutí dlouholetého kmenového pracovníka

• rychlejší obsazení místa • uvolnění místa pro mladé zájemce • průhledná personální politika • regulovatelnost personálním plánem • cílevědomé personální řízení • omezená fluktuace	• „automatické“ povyšování • přeložení (povýšení) neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
--	--

Zdroj: Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. (4th ed) Praha: Česká zemědělská univerzita.

Tabulka 2: Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů

Výhody	Nevýhody
• širší možnosti výběru • nové impulsy pro podnik • příchozí je rychleji uznán („nové koště“) • přesné pokrytí potřeby	• vyšší náklady na vyhledávání • zvyšování fluktuace v podniku • negativní účinek na podnikové klima • riziko zkušební lhůty • neznalost podniku, seznámení si vyžádá čas a peníze • obsazení místa trvá déle • stres z přechodu na nové působiště • představy vyššího platu • blokování šancí na postup interních pracovníků

Zdroj: Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. (4th ed) Praha: Česká zemědělská univerzita.

1.2.4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníka je proces, kdy jsou porovnávána kritéria, které jedinec musí splňovat, aby mohl být přijat na určitou pracovní pozici.

Při výběru zaměstnance existují dva způsoby:

- výběrové řízení, kdy jsou přijímáni pracovníci nižších funkcí (dělnické profese, administrativní pracovníci apod.),
- konkurzní řízení, kdy jsou přijímáni pracovníci na vyšší funkce (řídící pracovníci, manažeři, specializované profese apod.).

Kritéria výběru jsou podle Horalíkové (2004) tyto:

- vědomosti a znalosti pracovníka, požadované na konkrétním pracovním místě,
- dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou na konkrétním pracovním místě požadovány,
- další osobnostní charakteristiky – věk, pohlaví, druh vzdělání apod.,
- povahové a postoje charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění pracovníka do pracovní skupiny a podnikového kolektivu.

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou tyto:

- individuální pohovory (1+1) – nejčastější typ pohovoru pro dělnické a administrativní pozice, účastní se žadatel o práci a personalista,
- pohovorové panely – pohovor, kterého se účastní žadatel o práci, personalista a další lidé z organizace, např. manažeři oddělení, ve kterém se uvolnilo pracovní místo,
- výběrová komise – oficiální pohovorový panel, při výběru uchazeče o vedoucí pozici,
- assessment centre.

Přístup assessment centre v podstatě znamená, že je hodnoceno množství lidí dohromady množstvím hodnotitelů, kteří užívají rozmanité výběrové techniky. To umožňuje získat mnoho informací, pozorování a hodnocení toho, jak jednotlivci jednají s dalšími lidmi. Základní předpoklad podtrhující assessment centre je, že vykazované chování se přenesou na pracovní místo. Rozsah činností, které může assessment centre vytvořit zahrnuje:

- pracovní simulace (ukázky práce, cvičení aktuálních událostí, hraní rolí),
- skupinová cvičení a diskuze,

- psychologické testy,
- rozhovory,
- sebehodnocení a hodnocení kolegů (Foot et al., 2002).

Cílem výběrového pohovoru je podle Bělohlávka (2009) vybrat nejvhodnější uchazeče pro danou pracovní činnost, a v důsledku toho:

- dosáhnout optimálních výsledků společnosti nebo pracoviště prostřednictvím schopných lidí,
- eliminovat možné chyby, ke kterým může dojít vlivem nekompetentnosti přijatých kandidátů,
- posílit hodnoty firmy (spolehlivost, flexibilita, orientace na zákazníka,...) přijetím lidí, kteří jsou nositeli podobných hodnot.

Horalíková (2004) uvádí několik obecných kroků, které je třeba respektovat při výběru uchazečů a jejich přijímání:

1. získávání kvalitních informačních podkladů o uchazeči:
 - úvodní, orientační pohovor s uchazečem – první kontakt, který může, ale nemusí proběhnout,
 - shromáždění a analýza potřebných údajů o uchazeči na základě osobní dokumentace:
 - dokladů o původním vzdělání uchazeče, o dalších formách kvalifikace, o jazykových a dalších znalostech a dovednostech,
 - dokladů o průběhu dosavadní práce uchazeče a o jeho zkušenostech, charakteristiky osobních poměrů uchazeče o rodinném stavu, zdravotních předpokladech a o dalších skutečnostech, většinou formou osobního dotazníku,
 - charakteristiky struktury zájmů uchazeče (obvykle formou životopisu, resp. jeho přílohy),
 - dokladů o další činnosti uchazeče, např. o publikační činnosti, patentech, pedagogické činnosti apod.,
2. vlastní výběr ze souboru možných uchazečů formou výběrového nebo konkurzního řízení:

- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazečů,
 - provedení výběrového rozhovoru s uchazeči,
 - celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče,
 - písemné vyrozumění uchazečů o výsledcích výběrového řízení,
3. uzavření pracovní smlouvy.

1.2.5 Přijímání pracovníků a vznik pracovního poměru

Přijímání pracovníků je proces, který následuje poté, co se vybraný uchazeč o zaměstnání dozví, že byl na pozici, o kterou se ucházel vybrán a zároveň tuto nabídku přijme.

Personalista či bezprostřední nadřízený je povinen seznámit nového pracovníka s organizací, s jeho pracovními úkoly a pracovním místem, právy a povinnostmi, které se ho týkají a vyplývají z pracovní či kolektivní smlouvy.

Nejdůležitějším bodem této fáze je pak vznik pracovního poměru.

Pracovní poměr může vzniknout různými způsoby:

- 1) pracovní smlouvou,
- 2) volbou,
- 3) jmenováním.

Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt, který musí obsahovat určité formální náležitosti, kterými je sjednaný druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Chybí-li některá z těchto náležitostí, je pracovní smlouva považována za neplatnou. Nejpozději smí být pracovní smlouva uzavřena v den nástupu do zaměstnání.

Pracovní smlouva může být termínovaná, tj. v případě, že je výslovně uvedena doba trvání pracovního poměru – říkáme, že je sjednán pracovní poměr na dobu určitou. Pracovní smlouva také může být uzavřena na dobu neurčitou, nebo pokud není výslovně dohodnuta doba trvání pracovního poměru, má se za to, že je uzavřena na dobu neurčitou.

Volbou vzniká pracovní poměr zřídka, bývá to například usnesením orgánů družstev apod.

Jmenováním se zakládá pracovní poměr u vedoucích pracovníků podle zvláštních předpisů buď zaměstnavatelem, nebo nadřízeným orgánem. Může jít například o funkci ředitele společnosti.

V případě volby a jmenování jde o jednostranný právní akt, ke vzniku pracovního poměru je ale i zde nutná akceptace dokumentu zakládajícího tento poměr.

Po uzavření pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení všech nezbytně nutných údajů o pracovníkovi. Podle Kahle et al. (1994) jde o tyto údaje:

- a) jméno, příjmení, akademický titul, datum a místo narození, rodinný stav, trvalý pobyt a národnost,
- b) rodné číslo,
- c) vznik a skončení pracovního poměru,
- d) informace o pobírání důchodu,
- e) mzdový list,
- f) evidenční list důchodového pojištění,
- g) podepsané daňové prohlášení.

Kromě založení personální evidence přebírá zaměstnavatel zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a zároveň podává přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně určené zaměstnancem. To vše nejpozději do 8 dnů od nástupu nového zaměstnance.

1.2.5.1 Práce konané mimo pracovní poměr

Zaměstnavatel mimo jiné může s občany uzavírat také dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Jedná se o dva typy těchto dohod:

- 1) dohoda o provedení práce,
- 2) dohoda o pracovní činnosti.

Dohoda o provedení práce se sjednává na rozsah práce v jednom roce u jednoho zaměstnavatele ve výši 300 hodin. Tato dohoda se může uzavírat písemně i ústně.

V písemné formě se formuluje sjednaný pracovní úkol, rozsah sjednané práce a sjednaná odměna. Obě strany mohou od této dohody odstoupit.

Dohoda o pracovní činnosti se sjednává v případě, že rozsah práce nepřekročí v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Vždy musí být uzavřena písemně. Povinnými náležitostmi této smlouvy je sjednaný pracovní úkol, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá. Od této dohody mohou odstoupit obě strany s 15 - ti denní výpovědní lhůtou.

1.2.6 Rozmísťování pracovníků a adaptace

Bezprostředně po vzniku pracovního poměru následuje rozmísťování pracovníků, které Koubek (2004) definuje jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.

S tím souvisí proces adaptace.

Podle Krninské (2002a) probíhá proces adaptace v rovině pracovní či sociální.

Pracovní adaptací chápeme proces seznamování se s konkrétními požadavky na pracovní pozici a seznámení se pracovními úkoly. V této fázi je přítomen nadřízený, aby nového pracovníka s těmito úkoly seznámil.

Sociální adaptací rozumíme začleňování jedince mezi svůj pracovní tým a seznamování se se svými kolegy.

1.2.6.1 Mobilita uvnitř podniku

Koubek (2004) mobilitu uvnitř organizace rozděluje na:

- a) povyšování pracovníků,
- b) převádění pracovníků na jinou pozici,
- c) přeřazování pracovníků na nižší pozici.

Povyšování pracovníků znamená přidělování pracovníkovi náročnější, důležitější pozice a zpravidla je doprovázeno i zvýšením platu (mzdy).

Převádění pracovníka na jinou pozici znamená přidělení pozice podobné náročnosti či důležitosti. Děje se tak například z důvodu ukončení některé části výroby apod.

Přeřazování pracovníků na nižší pozici se děje z důvodu zániku pracovního místa, nebo pokud pracovník není schopen svoji práci efektivně vykonávat. To může mít být příčinou zhoršeného zdravotního stavu nebo snížením pracovního výkonu. Přeřazení na nižší pozici může být doprovázeno také snížením mzdy.

Dále chápeme mobilitou i odchod do starobního důchodu nebo skončení pracovního poměru z různých důvodů.

1.2.7 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení je komplexním nástrojem kontroly a motivace zaměstnanců. V této fázi zjišťuje, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jaké je jeho pracovní chování, jaké má vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky, nadřízenými, či případně zákazníky a všemi osobami, se kterými přichází pracovník do styku. V konečné fázi hodnocení navrhujeme opatření pro zlepšení pracovního výkonu.

Hroník (2006) vymezuje 3 základní důvody, proč podnik potřebuje hodnocení pracovníků:

- změna či posílení organizační struktury a komunikace strategie,
- sladování zájmů všech zúčastněných,
- zvýšení výkonnosti.

Podle Hroníka (2006) existují 3 oblasti, které můžeme u pracovníka hodnotit:

- vstup (předpoklady = potenciál, způsobilosti, praxe),
- proces (pracovní chování, přístup),
- výstup (výkon).

Plamínek (2002) dělí hodnocení na strategické a operativní. Strategické hodnocení se věnuje dlouhodobému rozvoji člověka, naproti tomu operativní hodnocení se zaměřuje vždy na konkrétní pracovní úkol.

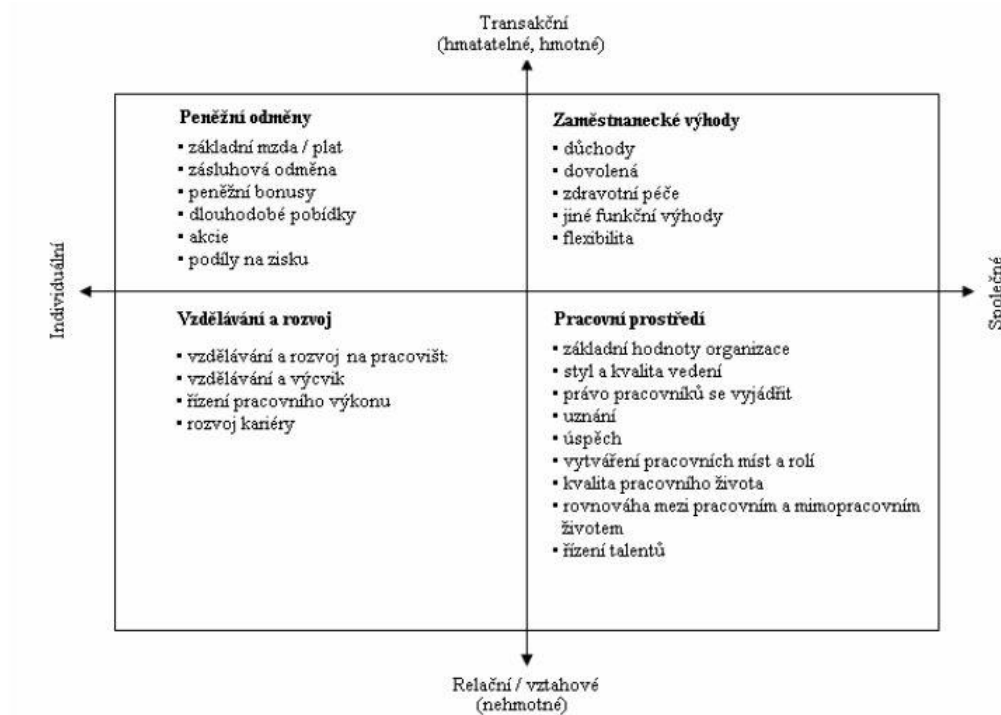
Konečným cílem etapy hodnocení je vytvoření a naplnění skupiny kvalifikovaných uchazečů – tj. lidí, kteří mají potřebné schopnosti a vlastnosti k obsazení specifického pracovního místa a mohou přispět k dosažení podnikových cílů. (Walker A. J., 2003)

Na hodnocení navazuje na odměňování. Je třeba dbát, aby se hodnocení nestalo jen nástrojem pro odměňování.

Systém odměňování je strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky. Můžeme je rozdělit na:

- peněžní formy odměňování – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity,
- nepeněžní formy odměňování – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status). (Kleibl et al, 2001)

Obrázek 1: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda (resp. plat). Mzdou se rozumí peněžitě plnění – popřípadě i plnění naturální, tj. peněžitě hodnoty – poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 4 odst. 1 a 2 MzZ) in Kleibl et al. (2001).

Platná právní úprava rozlišuje mezi pojmy mzda, plat a odměna a takto je definuje Foot et al. (2002):

- Pojmu mzda v širším smyslu se používá k odznačování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším smyslu slova se však současně používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.
- Pojmu plat se kromě označení odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, používá při odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.

- Pojmu odměna se v odborném slova smyslu používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přísedících, správců konkurzní podstaty, členů volebních komisí apod. Tohoto pojmu se však také používá v užším slova smyslu jako označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.
- Mzda je chápána jako odměna za vykonanou práci. Samotná existence pracovního poměru tedy nárok na mzdu nezakládá, nárok zakládá až skutečně vykonaná práce pro zaměstnavatele.

Zaměstnanecké výhody, jsou ty odměny, které organizace poskytují zaměstnancům za to, že jsou členem této organizace. Poskytování zaměstnaneckých výhod je komplikováno skutečností, že různé skupiny zaměstnanců mají často rozdílné preference a potřeby, proto je v organizacích novým trendem systém cafeteria. (Byars & Rue, 2006)

Systém cafeteria umožňuje zaměstnancům zvolit si zaměstnanecké odměny takové, které vyhovují jejich potřebám.

Urban (2010) uvádí, že zaměstnanecké výhody banky (v roli zaměstnavatelů) používají jako součást odměny, která většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Plní úlohu péče o zaměstnance, mohou však přihlížet i k délce zaměstnání, funkci či dlouhodobějším zásluhám. Jejich výhodou je daňový režim, ve kterém se některé benefity nacházejí, nevýhodou naopak značné náklady a nízké motivační působení.

1.2.8 Vzdělávání pracovníků

Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. (Armstrong, 1999)

Příklady metod vzdělávání podle Krninské (2002a):

- na pracovišti – coaching, mentoring, counselling,

- mimo pracoviště – semináře, workshopy, brainstorming, assessment centre, outdoor training,
- na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště – porady, e-learning, trainee programs.

Coaching se zaměřuje na silné stránky zaměstnance. Při coachingu vykonává zaměstnanec určitý úkol nebo pracuje na zadaném projektu, přičemž tyto činnosti mají rozvíjet jeho schopnosti. Podle Belcourt & Wright (1998) nemá smysl využívat coaching, pokud je zaměstnanec ostýchavý, s nedostatečnou schopností mluvit na veřejnosti.

Jde zde o to, že zaměstnanec poté není schopen provést zpětnou vazbu a podat zprávu o výsledcích.

Mentoring představuje podle Belcourt & Wright (1998) proces, během něž zkušenější osoba v organizaci má osobní zájem na pomoci méně zkušenému zaměstnanci, aby dosáhl postupu v kariéře a zvýšení platu.

Counselling je pak založen na vzájemných diskuzích mezi zaměstnancem a školitelem.

E-learning definuje Belcourt & Wright (1998) jako počítačový systém, který zvyšuje produktivitu zaměstnance tím, že zpřístupňuje integrované informace, rady a výukové programy.

Všechny zmíněné metody vzdělávání patří mezi aktivní, kdy se zaměstnanec aktivně účastní. Tyto metody patří mezi moderní a využívají se stále častěji. Existují ale i metody, které jsou spíše pasivní. Jsou to různé výuky, kurzy, přednášky a konference, kterých

se zaměstnanec účastní, ale aktivně se nezapojuje. Zde je důležité provádět monitorování a zpětnou vazbu, zda si zaměstnanec nové poznatky vzal za své.

1.2.9 Propouštění pracovníků

Podle Halíka (2008) je důležité se nejdříve zamyslet, kolik ztratí firma odchodem průměrného zaměstnance a kolik prostředků bude muset firma vynaložit na zaškolení nového.

Způsoby, kterými lze ukončit pracovní poměr:

1. Dohodou – dohodnou - li se obě strany na ukončení pracovního poměru.
2. Výpovědí - zaměstnanec může vypovědět pracovní poměr z jakéhokoliv důvodu, zaměstnavatel pouze ze zákonných důvodů.
3. Okamžitým zrušením smlouvy – zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud zaměstnanec hrubě poruší pracovní kázeň, nebo je-li trestně odsouzený na více jak 1 rok. Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit, pokud zaměstnání podle lékařského posudku ohrožuje jeho zdraví, nebo pokud zaměstnavatel nevyplatil mzdu 15 dnů po splatnosti.
4. Zrušením ve zkušební době – obě strany mohou ukončit pracovní poměr ve zkušební době bez udání důvodu.
5. Uplynutím sjednané doby.
6. Smrtí zaměstnance.

Náležitosti všech těchto skutečností i případy, kdy nelze pracovní poměr vypovědět, jsou uvedeny v zákoníku práce.

1.2.9.1 Outplacement

Outplacement je mezinárodně užívaný pojem pro proces podpory a pomoci, který mnoho zaměstnavatelů využívá ve snaze pomoci zaměstnancům z důvodu nadbytečnosti. Outplacement může být definován jako proces, kdy zaměstnavatel aktivně pomáhá zaměstnanci najít novou práci nebo založit novou kariéru. (Foot et al., 2002)

2 CÍL A METODIKA

2.1 Cíl práce

Mým cílem a cílem této bakalářské práce je teoreticky vymezit pojem řízení lidských zdrojů, charakterizovat nástroje využívané v rámci řízení lidských zdrojů a celkový proces řízení lidských zdrojů a následně v praktické části provést celkovou analýzu a zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout změny, které by vedly k rozvoji a zlepšení situace v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku Sportisimo s.r.o., konkrétně na pobočce prodejny Sportisimo v Jindřichově Hradci.

2.2 Metodika

Abych mohla prakticky provést celkovou analýzu a zhodnocení řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku, je nutné nejdříve celou problematiku odborně prostudovat vytvořit literární přehled pro toto téma.

V této teoretické části jsou informace, které jsem čerpala z vlastních odborných knih a z knih vypůjčených z akademické knihovny Jihočeské univerzity.

Tam, kde jsem se zaměřovala na moderní řízení lidských zdrojů a nové trendy v této oblasti, jsem čerpala z internetových článků.

V praktické části této bakalářské práce jsem pak na úvod představila Sportisimo s.r.o., připravila náhled do historie od samotného vzniku a uvedla základní informace.

Na základě interních materiálů, které mi byly poskytnuty, jsem provedla analýzu řízení lidských zdrojů ve Sportisimo s.r.o. a zhodnotila jeho stav. Takto jsem dosáhla uceleného popisu používaných metod řízení.

Dále jsem provedla anonymní dotazníkové šetření, které se zaměřilo na zaměstnance, jejich názor na systém řízení lidských zdrojů ve zmiňované společnosti a celkovou spokojenost zaměstnanců. Dotazník jsem sestavila na základě poznatků z interních materiálů. V dotazníku byly použity otevřené i uzavřené otázky. Abych získala co nejlepší možný obraz o spokojenosti zaměstnanců, obsahoval dotazník 26 takových otázek, které měly být zaměstnancům co nejvíce srozumitelné a mohli na ně snadno odpovědět podle svého uvážení. To, zda jsou otázky opravdu srozumitelné a vhodné, mohla předem zkontrolovat vedoucí prodejny v Jindřichově Hradce, a ta dotazník

v původním stavu zaměstnancům předložila v tištěné formě. Vzor použitého dotazníku je uveden v Příloze č. 1.

Dotazníkové šetření probíhalo v únoru roku 2016 a zúčastnilo se ho 10 respondentů.

Na jeho základě jsem pak na závěr vytvořila doporučení a navrhla drobné změny, které by mohly vést ke zlepšení situace a větší spokojenosti zaměstnanců.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

3.1 Základní informace o společnosti Sportisimo s. r. o.

Obrázek 2: Logo firmy



Zdroj: www.head.cz

Obchodní název: SPORTISIMO s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Praha 5 - Zličín, Řevnická 121/1, PSČ 15500

IČ: 261 94 627

DIČ: CZ 261 94 627

Základní kapitál: 50 000 000 Kč

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (s výjimkou obchodních živností uvedených v příloze 1-3 zák. č. 455/91 Sb., v platném znění),
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu v režimu živnosti volné,
- poradenská činnost v oblasti obchodu,
- poradenská činnost v oblasti sportu,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor s poskytováním jen základních služeb zajišťujících řádný provoz (§ 4 ŽZ),
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (OR),

3.2 Vznik, vývoj společnosti Sportisimo s.r.o.

Společnost Sportisimo s. r. o. je retailingová jednotka zaměřená na sportovní oblečení, obuv a veškerou sportovní výbavu, která působí na českém trhu od roku 1999. První kamenná prodejna byla otevřena na podzim roku 2001 v Brně v obchodním centru Futurum. Do roku 2008 bylo v České republice otevřeno 52 prodejen a společnost začala pronikat i na Slovensko. Zároveň jako první sportovní řetězec v České republice spustil i e-shop pro své zákazníky, kteří mohli od té chvíle nakupovat veškeré sportovní příslušenství i z pohodlí domova. Prodejny jsou většinou situovány do obchodních center.

Sídlo Firmy je v Praze 5 – Zličín, kde se nachází největší prodejna. Zároveň v OC Metropole Zličín provozuje Sportisimo prodejnu Molo Nike, na které spolupracuje s firmou Nike.

Hlavní sklad se nachází v Rudné u Prahy, odkud se každý týden zásobují prodejny po celé České republice i v zahraničí.

Na e-shopu a v kamenných prodejnách je zastoupeno 118 domácích i světových značek nabízející sortiment lyžařského, fotbalového, halového, raketového, běžeckého, fitnessového a dalšího odvětví.

V současné chvíli vlastní Sportisimo 92 kamenných poboček v České republice, 29 prodejen na Slovensku, 1 prodejnu v Polsku a expanduje i na rumunský trh se dvěma prodejnami. V budoucnu plánuje Sportisimo proniknout i na trh německý a posléze i mimo kontinent na trh americký.

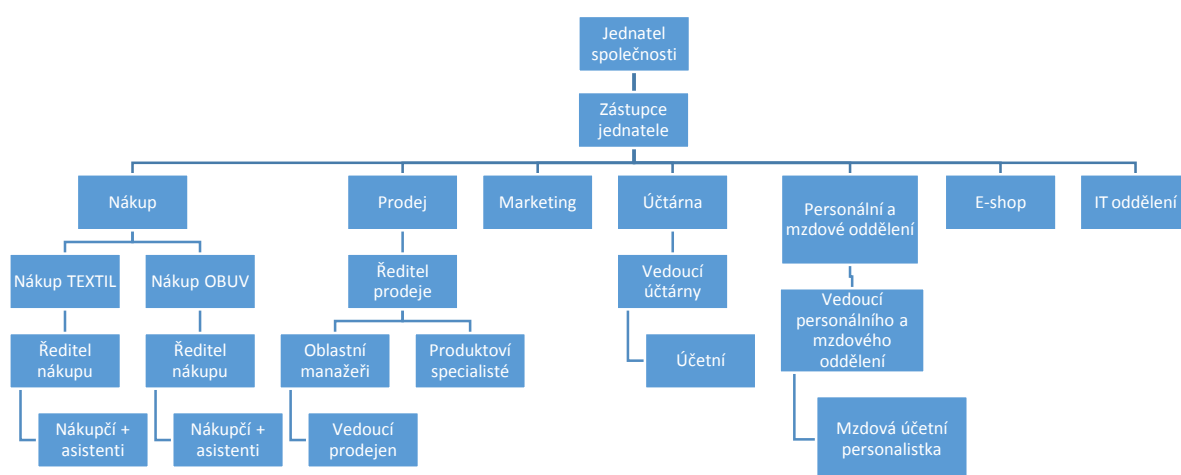
Od roku 2011 vítězí Sportisimo v anketě Obchodník roku v kategorii Prodej sportovního oblečení a vybavení.

Jednateli společnosti a zároveň majiteli pod obchodním jménem LV Global , s.r.o. jsou Ing. Thai Ngoc Nguyen (s podílem 48 %), a Ing. Hong Son Do (s podílem 52 %). V současné době, kdy má společnost stabilní hospodářské výsledky, nabídl majitel pan Ing. Thai Ngoc Nguyen větší část svého podílu k prodeji.

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura na obrázku je strukturou celé společnosti Sportisimo.

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: vlastní na základě interních materiálů

3.4 Etický kodex společnosti

Společnost Sportisimo uvedlo v platnost dne 1. 4. 2015 Etický kodex, ke kterému jsou zavázáni všichni zaměstnanci. Kodex upravuje chování zaměstnanců vůči zákazníkům, spolupracovníkům a třetím stranám a soustředí se na etické normy chování. Etický kodex zmiňuje:

- 1) pravidla slušného chování – všeobecná pravidla a základní zásady zaměstnanců,
- 2) ochranu majetku společnosti,

- 3) používání prostředků – pouze k obvyklé obchodní činnosti,
- 4) styk s veřejností a médii – oficiální prohlášení poskytují pouze zástupci pro styk s veřejností,
- 5) ochranu osobních údajů,
- 6) zákaz používání vnitřních informací,
- 7) střet zájmů – při jakémkoliv obchodním jednání,
- 8) dary a odměny,
- 9) zákaz diskriminace,
- 10) zdraví a bezpečnost.

Celé znění Etického kodexu je uvedeno v Příloze č. 2.

4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

4.1 Systém řízení lidských zdrojů v organizaci Sportisimo s.r.o.

4.1.1 Personální a mzdové oddělení

Z organizační struktury společnosti je zřejmé, že personální a mzdové oddělení je samostatnou jednotkou. Vedoucí personálního a mzdového oddělení je paní Alena Šmatláková. V tomto oddělení pracují 4 mzdové účetní personalistky; paní Ivana Čermáková, Marta Jechová, Eva Staňková a Šárka Studničková; přičemž každá má na starost jinou oblast.

Toto oddělení má na starosti:

- vedení personální evidence o každém zaměstnanci (zahrnuje i zpracování personálních dotazníků při nástupu každého zaměstnance)
- evidenci docházky,
- zajištění charakteristiky a systemizace pracovních míst,
- zpracování vnitřních norem,
- vedení přijímacích řízení na centrální posty,
- tvorbu mezd,
- přípravu podkladů pro účetní oddělení.

Personální a mzdové oddělení sídlí v Praze v Řevnické ulici, tedy v sídle společnosti Sportisimo, s.r.o.

Výběr pracovníků, přijímání a vedení přijímacích pohovorů na jednotlivých prodejnách mají v kompetenci vedoucí svých prodejen.

4.1.2 Plánování pracovních míst

Plánování potřeb pracovníků vychází ve společnosti Sportisimo z několika kritérií, kterými je velikost prodejny, velikost města a obrat za předchozí období, často je tak toto plánování individuální pro každou pobočku.

Základním univerzálním kritériem je velikost prodejny a počet pracovníků se pak odvíjí takto:

Tabulka 3: Počet pracovníků podle velikost prodejny

Velikost prodejny (m²)	Počet pracovníků
500 – 700	10
750 – 1000	15
1000 a více	20 a více

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů

V roce 2008, kdy byla otevřena pobočka Sportisima v Jindřichově Hradci v nově vybudovaném OC Vajgar. V této nově otevřené prodejně začínalo 5 zaměstnanců: 1 vedoucí prodejny, 2 vedoucí směny a 2 servismani. V květnu roku 2011, kdy začal stoupat obrat pobočky, přibyl na prodejnu 1 prodejní personál. Počet zaměstnanců prodejny se zvyšoval a nyní má tato prodejna 10 zaměstnanců: 1 vedoucí prodejny, 2 vedoucí směny, 2 servismany, 1 pracovníka logistiky a 4 prodavače. Tento počet je složen ze zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, včetně zkrácených úvazků. Podle potřeby se tento počet upravuje o pracovníky na dohodu o provedení práce a pracovní činnosti.

V praxi probíhá plánování následujícím způsobem. Ředitel prodeje pan Miroslav Šindelář, zpracovává plán obratu na následující fiskální období (duben – březen), plán pracovní síly a plán mzdových nákladů – souhrnně tzv. Personální plánovací modul. S tímto modulem pak pracují vedoucí prodejen, kteří se drží těchto plánů a snaží se nepřekročit dané mzdové náklady.

V případě potřeby navýšení pracovníků (z důvodu rostoucího obratu) je vznesen požadavek ze strany vedoucích prodejen na příslušného oblastního manažera, který po přezkoumání vznese požadavek na přepracování Personálního plánovacího modulu řediteli prodeje.

Na následujícím obrázku je uveden příklad Personálního plánovacího modulu.

Obrázek 4: Personální plánovací modul

PERSONÁL - plánovací modul													
HM (hrubá mzda) v tis. Kč/měs.													
započítávána do PP													
nezapoč. do PP													
pravidelné													
nepravidelné													
pravidelné													
úprava %	kaikul.průměr	pozice	počet	ZM	P	souč.	CELKEM	IP	výk.P	CELKEM	Ipod	souč.	CELKEM
97%	225 971	VP	1,0	17,0	6,0	23,0	23,0	1,5	0,0	1,5	1,2	2,7	2,7
101%	225 971	VS	2,0	14,0	4,3	18,3	36,6	1,0	0,3	2,6	0,8	3,4	6,8
102%	225 971	P-SER	2,0	13,0	3,8	16,8	33,6	0,5	0,3	1,6	0,4	2,0	4,0
107%	225 971	P-SER	4,0	12,0	2,8	14,8	59,2	0,5	0,3	3,2	0,4	3,6	14,4
101%	225 971	P-LOG	0,0	12,0	2,8	14,8	0,0	0,5	0,3	0,0	0,4	0,4	0,0
98%	225 971	V-LOG	0,0	13,0	4,3	17,3	0,0	1,0	0,3	0,0	0,8	0,8	0,0
100%	225 971	P-SPEC	0,0	14,0	3,3	17,3	0,0	0,5	0,3	0,0	0,4	0,4	0,0
98%	225 971	VO	0,0	13,0	4,3	17,3	0,0	1,0	0,3	0,0	0,8	0,8	0,0
103%	225 971	ostatní 1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
100%	225 971	ostatní 2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
97%	225 971	ostatní 3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
96%	225 971	brigádník	0,3	13,0	0,0	13,0	3,3	0,0	0,3	0,1	0,0	0,1	0,0
100,0%	2 711 647	CELKEM	9,0	x	x	x	155,7	6 500	x	9,0	x	x	27,9
8% PP pro výplatu prémie										SHM do PP (pravidelná)			
HM do PP (nepravidelná)										SHM do PP (nepravidelná)			
HM do navýšení pro PP										SHM navýšení pro PP			
HM do PP celkem										SHM do PP celkem			
HM nezapočítávána do PP										SHM nezapočítávána do PP			
HM celkem										SHM celkem			

základ SHM
476 107
285 761
217 058
255 528
270 163
293 261
245 594
279 790
0
0
0
0
2 323 262

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů

4.1.3 Analýza pracovního místa

V případě uvolnění jakékoliv pozice kontaktuje vedoucí prodejny příslušného oblastního manažera, zajistí na výloze prodejny inzerci podle aktuálního vzoru (vytvořeného personálním útvarům) a objedná inzerci na webu u personálního oddělení.

Volná pracovní místa jsou inzerována na portálech jobs.cz a prace.cz.

Pokud nastane skutečnost, kdy chce být přítomen u výběrového řízení oblastní manažer, přechází povinnosti při výběru pracovníku na něj.

Příklad aktuálního vzoru inzerátu na pozici vedoucí směny je uveden v Příloze č. 4.

4.1.4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků na prodejny Sportismo, jak již bylo zmíněno, je v kompetenci vedoucích prodejen. Vedoucí prodejen tak vedou pohovory pro pozice vedoucí směny, vedoucí a pracovníky logistiky, vedoucí oddělení, prodejní personál a servismany.

Na základě vnitřních norem je vytvořen přesný postup vedení pohovoru, kterého se vedoucí prodejen při výběru pracovníků drží. Vedení pohovoru vypadá následovně:

Vedení pohovoru 1. kolo

Toto 1. kolo tzv. předpohovorů je bráno spíše jen jako seznamovací kolo. Hraje zde hodně vzhled uchazeče, sympatie, první dojem a další věci s tím spojené. Proto se doporučuje na toto předkolo 15 minut.

1. Úvod – přivítání, představení se + pozice, sdělit, že toto je jakési 1. kolo pohovoru, bude trvat cca 15 minut (5 minut uchazeč, 5 minut vedoucí prodejny, 5 minut na otázky od uchazeče).
2. Dát 5 - ti minutový prostor uchazeči, aby se on sám představil a shrnul o sobě to nejdůležitější. (Zde je důležité zkoumat, jakým stylem to pojme, jakou to bude mít návaznost.)
3. Vedoucí prodejny se po jeho dovyprávění doptá na informace k životopisu, popřípadě to co vyplyne z rozhovoru a sdělí uchazeči termín, kdy ho vyrozumí o výsledku tohoto pohovoru.
4. Představa o platu.
5. Ukončení krátkého pohovoru prostorem pro uchazeče na konkrétní otázky týkající se pozice.
6. Rozloučení se s uchazečem.

Vedení pohovoru 2. kolo

Toto 2. kolo tzv. výběrového řízení už je jakési užší kolo celého výběrového řízení. Máme zde 7 – 10 lidí na jeden den. Pohovor může trvat 25 – 30 minut.

Vedení pohovoru pro vedoucí směn, vedoucí logistiky a vedoucí oddělení:

1. Úvod – přivítání, sdělit, že pohovor bude trvat zhruba 30 minut.
2. Doptání se na některé otázky od vedoucí prodejny + sdělení termínu výsledků z tohoto výběrového řízení.
 - a) Odpověděl/a jste na pozici Vedoucí směny. Co Vás na inzerátu zaujalo – proč jste odpověděl/a? Zkuste vyjmenovat pár bodů, co bylo v inzerátu v náplni práce na tuto pozici.
 - b) Které z vyjmenovaných činností považujete za ty, kde budete silný/á a naopak ve kterých cítíte z Vaší strany rezervy?
 - c) Co Vás napadá v souvislosti s našimi produkty?
 - d) Co víte o společnosti Sportisimo?

- e) Je něco, čím se lišíme od konkurence?
- f) Co Vás morálně vzchopí po neúspěchu?
- g) Popište mi, jak vypadá Vaše současná pracovní náplň.
- h) Za které úkoly nesete samostatně odpovědnost?
- i) Jak vypadá obvykle Váš pracovní den?
- j) Jaký pracovní úkol byl pro Vás v poslední době nejobtížnější?
- k) Zkuste uvést příklad, kdy jste se musela vyrovnat s nějakou výraznou změnou na pracovišti?
- l) Co v práci považujete za svou největší přednost?
- m) V čem vidíte svoje slabé stránky?
- n) Kolik je 30% ze 180? Je to 54. Pokud to neumí spočítat z hlavy, ať alespoň řekne postup, jakým se dostane ke správnému výsledku.

3. Modelové situace

Situace: Nenadálá nemoc

Jste vedoucím směny. Dnes Vám volali 2 prodavači, že jsou nemocní a nemohou přijít zítra do práce. Prodavačce Martině končí za 30 minut směna, od zítra jí začíná dlouho plánovaná 7 denní dovolená (předtím neměla dovolenou cca 6 měsíců). Jedná se o dovolenou zde v Čechách na chatě u známých.

Zaříd'te, aby Martina šla následující 3 dny do práce místo nemocných kolegů.

Použijte všechny reálné dostupné prostředky.

Optimální řešení: Navrhnout finanční kompenzaci za 3 dny (cena, kterou uchazeč uvede je na něm, alespoň uvidíte, jakou sumu by dal). Pokud nenavrhne finanční kompenzaci, pak alespoň prodloužení dovolené.

Situace: Úkolování personálu

Jste vedoucím směny. Dvěma prodavačům jste zadal/a úkol vybalit a vystavit 50 ks kalhot v prodejně na ramínka. Prodavači mají po 60 minutách společné práce hotových teprve cca 30 kalhot, přestože vy sám/a jste nedávno 50 kalhot vystavil/a za 90 minut. Mimoto jsou na prodejně 3 neobsloužení zákazníci. Znáte prodavače jako pracovité a snaživé, takže nepředpokládáte, že by pracovali pomalu úmyslně. Reagujte.

Optimální řešení: Ukázat, že jako vedoucí směny to zvládl rychleji než oni = názorná ukázka řešení a nezapomenout hlavně na 3 neobsloužené zákazníky. Někdy se stává, že to uchazeč v tom stresu přehlédne = nepozornost.

4. Ukončení opět prostorem pro otázky ze strany uchazeče.

Vedení pohovoru pro prodejní personál, servismany a pracovníky logistiky:

1. Úvod – přivítání, sdělit, že pohovor bude trvat zhruba 30 minut.
2. Doptání se na některé otázky od vedoucí prodejny + sdělení termínu výsledků z tohoto výběrového řízení. Otázky mohou být stejné jako výše uvedené.
3. Modelové situace

Situace: Prodej zboží

Jste prodavačem na prodejně. Delší dobu pozorujete mladého muže, který si prohlíží bundu od Columbie. Obslužte ho.

Řešení situace: Člověk, stojící u bundy, neví, jestli má o bundu zájem nebo ne. Přišel si vybrat bundu, ale o bundách toho moc neví. Jenom ví, že by chtěl červenou bundu. S výběrem mu poradíme.

4. Ukončení opět prostorem pro otázky ze strany uchazeče.

Z dostupných nabídek provede vedoucí prodejny výběr nejvhodnějšího pracovníka. Seznámí jej s podmínkami práce, včetně obvyklých směn, výše a struktury mzdy, způsobu přiznání jednotlivých mzdových složek a termínu nástupu. Pracovníka informuje o požadovaných dokladech pro nástup do zaměstnání a předá mu prázdný formulář SPORTISIMO – Doklad o zdravotní způsobilosti pro výkon práce. (Zdroj: interní materiály)

4.1.5 Přijímání pracovníků a vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká podepsáním pracovní smlouvy. Název pracovní pozice uvedené v pracovní smlouvě odpovídá definovanému požadavku ředitele prodeje, stejně jako nastavení mzdové a prémiové částky pro každou konkrétní prodejnu.

Pracovní poměr se uzavírá na dobu určitou, maximálně 1 rok. Sjednává se také zkušební doba na 3 měsíce. Pracovní úvazek je výhradně 40 hodin nebo úvazek zkrácený na 30 nebo 20 hodin týdně. Rozvržení pracovní doby je rovnoměrné (délka pracovní směny nesmí překročit 9 hodin) nebo nerovnoměrné (průměrná délka týdenní pracovní doby nesmí přesáhnout za rozhodné období stanovenou délku týdenní pracovní doby a délka pracovní směny nesmí přesáhnout 12 hodin).

Vyrovňovacím obdobím pro vyrovnání konta pracovní doby s nerovnoměrným rozvržením pracovní doby je stanoveno zaměstnavatelem dle interního předpisu na 26 týdnů. Teprve po ukončení vyrovňovacího období bude zjištěno, nakolik byla stanovená týdenní pracovní doba naplněna a zda eventuálně vznikla práce přesčas.

Místem výkonu práce na pracovní smlouvě je město, ve kterém se nachází konkrétní prodejna. Součástí vypracování každé Pracovní smlouvy je Dohoda o hmotné odpovědnosti vůči jediné konkrétní prodejně.

Dohoda o odpovědnosti je dohoda, kterou zaměstnavatel se zaměstnancem uzavírá v případě, že mu svěřuje hotovost, zboží nebo jiné hodnoty, které jsou předmětem oběhu, nebo obratu a jež je zaměstnanec povinný vyúčtovat. V případě uzavření takové dohody pak odpovídá zaměstnanec za případný schodek na takto svěřených hodnotách v celé výši a může se zbavit této odpovědnosti (nebo její části) pouze v případě, že schodek vznikl zcela (nebo z části) bez jeho zavinění.

Po novém zaměstnanci je v den nástupu do zaměstnání požadován občanský průkaz, kartička zdravotního pojištění, karta bankovního účtu, Výpis z rejstříku trestů a Doklad o zdravotní způsobilosti pro výkon práce, který obdržel při výběrovém řízení.

V případě mladistvých zaměstnanců, je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se budoucí zaměstnanec podrobil vstupní lékařské prohlídce.

Do sedmi dnů po nástupu do zaměstnání dodá zaměstnanec zápočtový list od předchozího zaměstnavatele či potvrzení z Úřadu práce, prohlášení o studiu nebo čestné prohlášení o tomto období.

V den nástupu do práce vyplňuje nový zaměstnanec také Personální dotazník, který je součástí Přílohy č. 3.

Nejpozději do jedné hodiny od počátku pracovní doby odesílá vedoucí prodejny Personálnímu a mzdovému oddělení tyto dokumenty: Personální dotazník, Souhlas se srážkou ze mzdy za stravenky, kartičku zdravotního pojištění, kartu bankovního účtu, Výpis z rejstříku trestů a Doklad o zdravotní způsobilosti.

Oddělení prodeje všechny tyto dokumenty zkontroluje a na základě personálního dotazníku vygeneruje pracovní smlouvu a Dohodu o hmotné odpovědnosti

Vedoucí prodejny přiděluje práci novému pracovníkovi nejdříve po podpisu pracovní smlouvy, Dohody o hmotné odpovědnosti a Osvědčení o proškolení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci + Požární ochrany.

Personální oddělení do 8 dnů od vzniku pracovního poměru nahlásí zaměstnance okresní správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně zaměstnance.

4.1.5.1 Dovolená

Zaměstnanci, u kterého vznikl pracovní poměr, na základě kterého pro zaměstnavatele odpracoval minimálně 60 pracovních dní v kalendářním roce, vzniká nárok (podle § 211 zákoníku práce) nárok na dovolenou za kalendářní rok.

Pokud pracovní poměr netrval po celý kalendářní rok, má zaměstnanec nárok na poměrnou část dovolené, přičemž rozhodující skutečností pro výpočet této poměrné části dovolené je kolik celých kalendářních měsíců trval pracovní poměr (např. pokud by vznikl pracovní poměr zaměstnance 10. ledna, pak pro výpočet dovolené je relevantní až následující kalendářní měsíc) a zaměstnanci náleží tolik dvanáctin dovolené, kolik celých kalendářních měsíců pracovní poměr trval. Základní výměra je nejméně 4 týdny.

Čerpá-li dovolenou zaměstnanec s pracovní dobou nerovnoměrně rozvrženou na jednotlivé týdny nebo na období celého kalendářního roku, přísluší mu tolik pracovních dnů dovolené, kolik jich na dobu dovolené připadá v celoročním průměru. Délku dovolené danou v týdnech, resp. dnech, je tak nutné u těchto zaměstnanců přepočítat na pracovní směny. Na základě tohoto ustanovení se výpočet počtu pracovních dnů, na které má zaměstnanec nárok na dovolenou, spočítá dle následujícího vzorce:

$$- \text{vpdd} = (\text{ps} / \text{pt}) \times \text{pd}$$

- vpdd ... výsledný počet pracovních dnů dovolené
- ps ... počet směn podle harmonogramu směn nerovnoměrného rozvržení týdenní pracovní doby
- pt ... počet týdnů v období, na které byla pracovní doba nerovnoměrně rozvržena
- pd ... počet týdnů dovolené, na které má zaměstnanec právo

Např. pokud zaměstnanec vykonává 7 směn každé 2 týdny po celý kalendářní rok (52 týdnů), tj. 182 směn za kalendářní rok, výsledný počet pracovních dnů dovolené je $(182/52) \times 4$, tj. 14 pracovních dnů.

4.1.6 Hodnocení a odměňování pracovníků

Jak uvádí Březinová & Holátová (2014), nejdůležitějším nástrojem pro zlepšení pracovních výkonů jednotlivých složek podniku a jednotlivců je komunikace. Mezi možnostmi zlepšení komunikace je vhodné zařazovat pravidelné porady na úrovních managementu, ale i mezi zaměstnanci.

Každé ráno půl hodiny před začátkem pracovní doby je zařazena pracovní porada mezi zaměstnanci. Poradu vede vedoucí směny, která sdělí výsledky splnění tržby za minulý den, plnění ukazatelů (položka na doklad a konverzní míra) a rozvrhne úkoly na daný den.

K poslednímu dni každého měsíce vykonává vedoucí prodejny hodnocení zaměstnanců.

Pro měsíční hodnocení má vedoucí prodejny k dispozici tabulku, kde si zapisuje pozitiva, rezervy a prohřešky zaměstnanců.

Další hodnocení probíhá kvartálně a rovněž toto hodnocení provádí vedoucí prodejny.

Kvartální hodnocení může vypadat takto:

Obrázek 5: Kvartální hodnocení

HODNOCENÍ 3Q 2015				
Jméno: Jan Novák Prodejna: 74 Datum: 5. 1. 2016 Vypracoval: Míková				
Kategorie	Kritéria	%	Silné stránky	Rezervy
PRODEJ	1. znalost prodejních postupů 2. zákaznický servis 3. doplňkový prodej 4. komunikace se zákazníkem 5. zbožíznalství, využití v praxi 6. prodejní aktivita 7. zpětná vazba	85%	- orientace v sektoru hardware, obuv - zákaznický servis - ochota	- manuály vystavení, stahování
PROVOZ	PRODEJNA - pracovní aktivita, rychlost zpracování zboží, přecenění SAMOSTATNOST - schopnost poradit si OSTRAHA - při prodeji, při práci, komunikace s kolegy KOLEKTIVNÍ SOUHRA - pozitivní energie, obětavost, vzájemná výpomoc	80%	- nečeká na úkoly - komunikace s kolegy - flexibilita	- nejsem si jistý, ptám se - zlepšit monitoring prodejny - pozdní příchody bez omluvy - negativní přístup - náladovost
PRŮMĚRNÉ HODNOCENÍ ZA Q3 2015		83%		

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů

Mzdový systém prodejny Sportisimo v Jindřichově Hradci vypadá takto:

Obrázek 6: Mzdový systém

Zařazení pracovníka	Smluvní základ	Prémie	Z toho prémie plnění plánu	Výkonnostní prémie
Vedoucí prodejny	17 000	5 000	950	?
Vedoucí směny	14 000	4 000	1 000	?
Prodavač/ka logistik	12 000	2 500	450	?
Prodavač/ka servisman	13 000	3 500	464	?
Prodavač/ka 100 %	12 000	2 500	500	?

Prodavač/ka 75 %	9 000	1 875	375	?
Prodavač/ka 50%	6 000	1 250	250	?

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů

Prémie plnění obratu náleží zaměstnanci při splnění plánu obratu a klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators) – tedy položka na doklad a konverzní míra. Pokud se některý tento plán nesplní, zaměstnanci prémie nenáleží.

Položka na doklad udává, kolik položek si v průměru zákazníci nakoupili. Tento ukazatel motivuje zaměstnance nabízet zákazníkům více než jeden produkt.

Konverzní míra udává, kolik procent z celkového počtu zákazníků uskutečnilo nákup. Tento ukazatel motivuje zaměstnance zákazníky obsluhovat.

Vedoucí prodejny na konci měsíce určí, zda tyto prémie zaměstnancům náleží.

Ředitel prodeje dá k dispozici vedoucí prodejny částku výkonnostních premií, které vedoucí prodejny rozděluje mezi nejlepší zaměstnance, přičemž nezáleží, kolika zaměstnancům prémie přidělí.

Další prémie, které jsou pro zaměstnance vysoce motivační, jsou prémie inventurní. V únoru každého roku probíhá inventura veškerého zboží. Zde je dané 1 % ztrátovosti. V případě, že prodejna nemá ztrátu větší 1 %, náleží zaměstnancům inventurní prémie, o jejichž výši pro každého zaměstnance rozhoduje vedoucí prodejny. Výši částky pro rozdělení stanovuje ředitel prodeje.

4.1.6.1 *Benefity*

Firma Sportisimo s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům benefit – stravenky. Vznik nároku na tento benefit je výhradně v kompetenci zaměstnavatele. V kompetenci zaměstnavatele je určení i výše nominální hodnoty stravenky.

Zaměstnavatel poskytne stravenku zaměstnanci, pokud přítomnost zaměstnance v práci během směny trvá alespoň 5 hodin.

Zaměstnavatel přispívá na stravenku 55 %, zaměstnanec hradí 45 % její nominální hodnoty. Úhradu 45 % nominální hodnoty stravenky provádí mzdová účtárna formou srážky ze mzdy.

Souhlas se srážkou ze mzdy potvrdí zaměstnanec podpisem na předepsaném tiskopise. (Zdroj: interní předpis)

Dalším benefitem, který zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům je firemní karta, která umožňuje slevovat nezlevněné produkty o 20 % a produkty již zlevněné o 10 %. Celková částka všech nákupů, kterou za fiskální rok může zaměstnanec na tuto kartu uskutečnit, je 20 000 Kč.

4.1.7 Vzdělávání pracovníků

Společnost Sportisimo je specializovaná prodejna sportovního zboží, tudíž je nutné se zaměřit na vzdělávání svých zaměstnanců. Společnost tak realizovala několik vzdělávacích projektů.

V roce 2009 po úspěšném projektu zaměřeném pouze na pražské zaměstnance se realizoval projekt „Posílení profesních dovedností a adaptability mimopražských zaměstnanců společnosti Sportisimo, s.r.o.“ Pro vzdělávání bylo vyhlášeno výběrové řízení na dodavatele vzdělávacích služeb, kterým se stala společnost Tempo Training & Consulting s.r.o. Vedoucí prodejen si zdokonalili dovednosti ve vedení kolektivu, komunikaci a prodeji a prodavači si zlepšili své prodejní a komunikační schopnosti. Projekt byl financován díky Operačnímu programu lidské zdroje a zaměstnanost z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Od roku 2010 požádala společnost Sportisimo s. r. o. o další dotace v rámci stejného programu na vzdělávání produktových specialistů. Projektu se zúčastnilo přibližně 460 mimopražských zaměstnanců.

Od února 2011 každý měsíc probíhají školení zaměřená na aktuální sortiment podle sezony pod vedením produktových specialistů.

Školen je vždy kompletní personál prodejen a všichni účastníci se dozvídají nejen technické informace ohledně nabízeného zboží, ale také jim odborní lektoři radí, jak daný sortiment co nejlépe nabídnout zákazníkovi. Vedoucí i prodavači díky tomu mohou poskytovat kvalitní poradenství zákazníkům z oblasti jak sportovního hardware (kola,

brusle, lyže...), tak obuvi a oděvů pro sport i volný čas. Rovněž jsou odbornými lektory koučování v oblasti prodeje a péče o zákazníka. (Zdroj: www.sportisimo.cz/oplzz_2/)

4.2 Dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců ve společnosti Sportisimo. Toto šetření probíhalo v únoru roku 2016 a zúčastnilo se ho 10 pracovníků z 10, což znamená 100 % návratnost. Kompletní dotazník je uveden v Příloze č. 1.

Dotazník obsahoval otázky zaměřené na všechny oblasti řízení lidských zdrojů. Otázky byly použity otevřené i uzavřené.

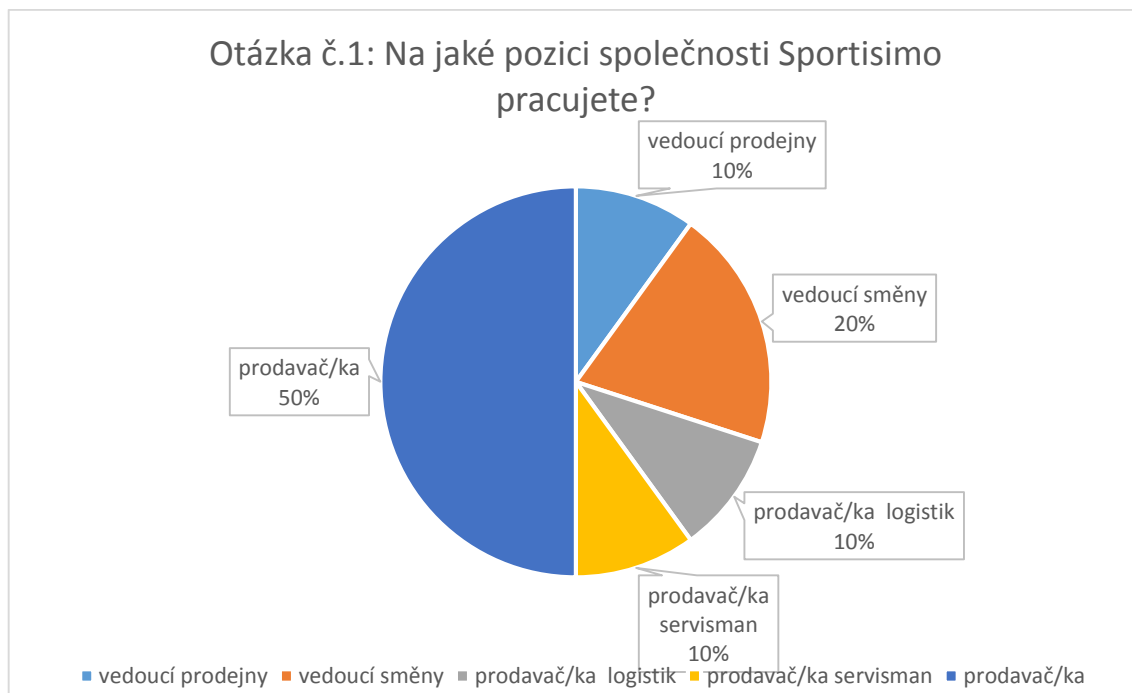
Výsledky z dotazníku jsem rozdělila na dvě části – zkoumaný vzorek (identifikace respondentů) a spokojenost zaměstnanců s různými oblastmi.

4.2.1 Zkoumaný vzorek

Z deseti zaměstnanců zúčastněných na dotazníkovém šetření je 9 žen a 1 muž. Ve společnosti pracuje více než 5 let 20 % zaměstnanců, 4 – 5 let také 20 %, 2 – 3 roky 10 %, 1 – 2 roky 20 % a méně než rok 30 % zaměstnanců. 60 % z respondentů je zaměstnáno na celý úvazek, 40 % na úvazek zkrácený.

Zastoupení jednotlivých pozic je následovné:

Graf 1: Otázka č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Dále je tento počet zaměstnanců rozšiřován o pracovníky na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Tito pracovníci nebyli zahrnuti do dotazníkového šetření.

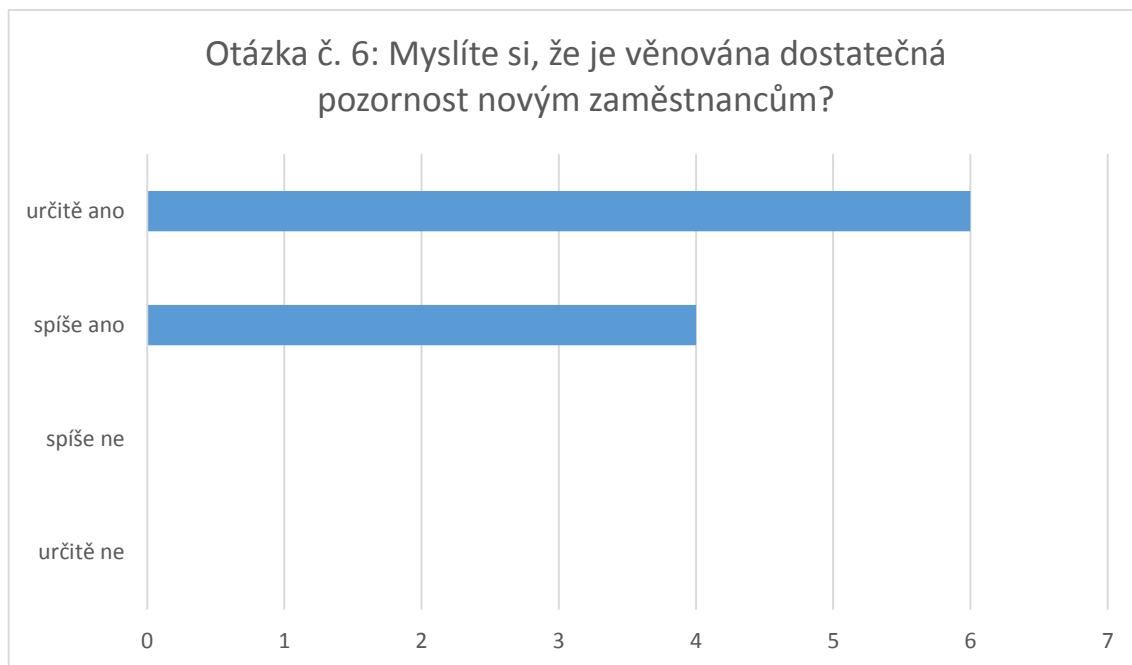
4.2.2 Spokojenost zaměstnanců

Polovina zaměstnanců se o volné pozici u této společnosti dozvěděla z internetových portálů práce.cz nebo jobs.cz. 30 % zaměstnanců se o pozici dozvědělo od rodiny, příbuzných či známých a 20 % jiným způsobem (zde zaměstnanci uvedli, že se přihlásili sami, nebo dostali přímo nabídku od vedoucí prodejny).

Důvodem, proč se pracovníci rozhodli nastoupit k této společnosti, je ve velké většině zájem o sport. Další důvody, které zaměstnanci uvedli, jsou předchozí zkušenosti s prací v obchodě se sportovním zbožím, rozvíjející se společnost, dynamické prostředí, práce s lidmi a také se někteří rozhodovali podle blízkosti bydliště.

Otázky č. 6 a 7 se týkaly nástupu nových zaměstnanců, konkrétně zda je těmto novým zaměstnancům věnována dostatečná pozornost. Všichni respondenti odpověděli na tuto otázku kladně, tudíž je novým zaměstnancům věnována dostatečná pozornost a otázky č. 7 (zda je v této oblasti nějaký problém) se žádný respondent nezúčastnil.

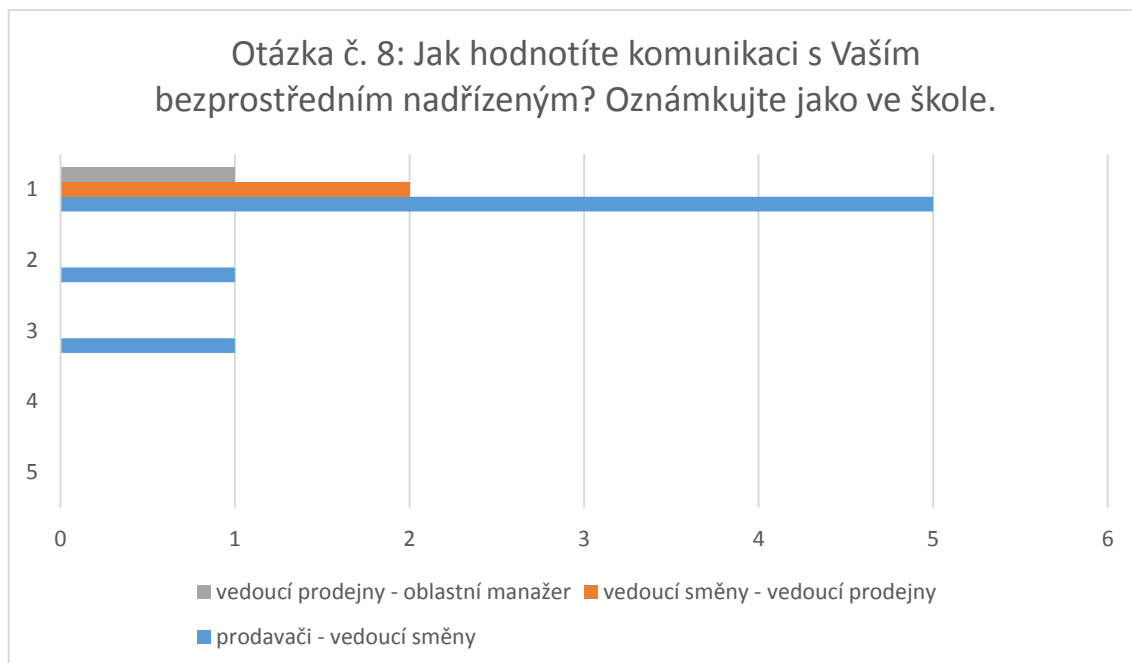
Graf 2: Otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Otázky číslo 8, 9 a 10 se týkaly bezprostředních vedoucích zaměstnanců, jedná se tedy o zkoumání spokojenosti na všech stupních řízení: prodavači – vedoucí směny, vedoucí směny – vedoucí prodejny a vedoucí prodejny – oblastní manažer/ka.

Graf 3: Otázka č. 8

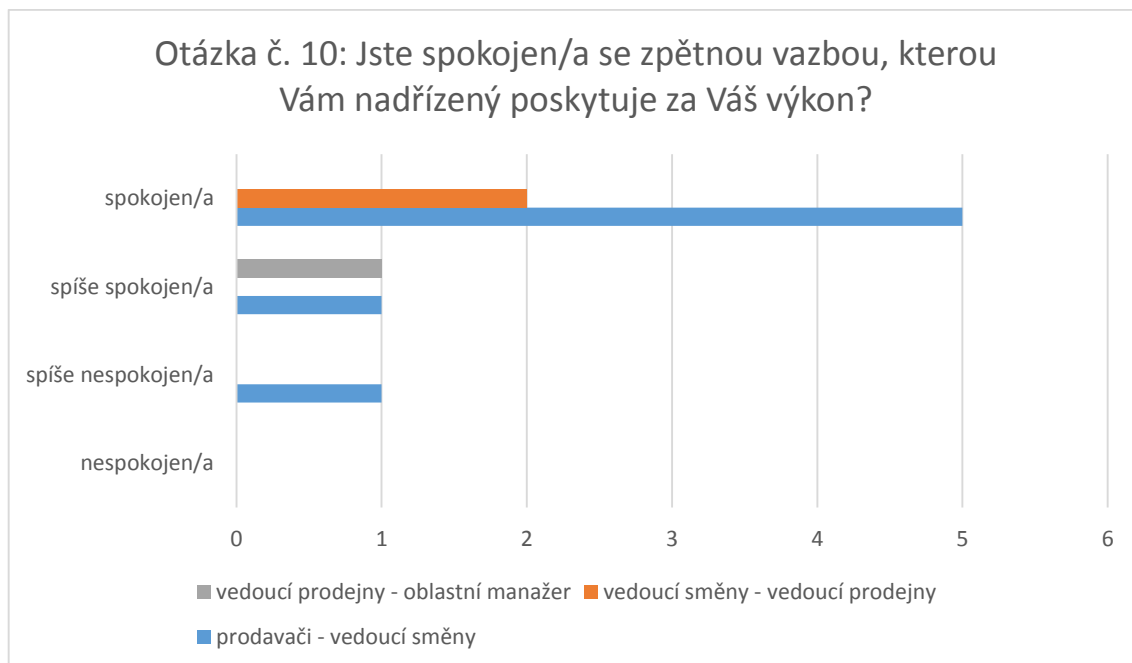


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmá spokojenost zaměstnanců s komunikací na stupni řízení vedoucí směny – vedoucí prodejny a vedoucí prodejny – oblastní manažer. Většina zaměstnanců je spokojena i na stupni prodavači – vedoucí směny, jen 2 respondenti vidí v komunikaci na tomto stupni nedostatky.

Na otázku č. 9: „Jsou Vám úkoly a informace, které od nadřízeného dostáváte, vždy srozumitelné?“ odpověděli všichni respondenti kladně, pro 60 % zaměstnanců jsou úkoly a informace vždy srozumitelné, pro 40 % většinou srozumitelné.

Graf 4: Otázka č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

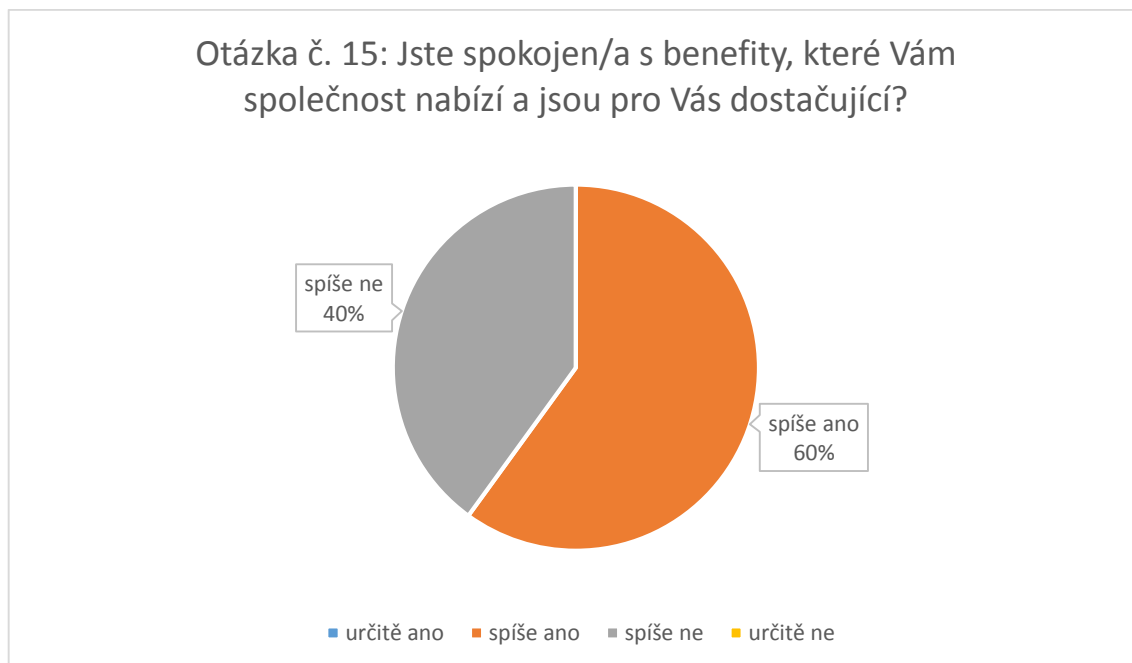
Z grafu je opět čitelné, že jsou zaměstnanci většinou se zpětnou vazbou spokojeni. Pouze jeden respondent na stupni prodavači – vedoucí směny je spíše nespokojen/a.

Další otázky č. 11, 12 a 13 se týkaly hodnocení zaměstnanců. Na otázku číslo 11: „Myslíte si, že je Váš výkon hodnocen spravedlivě?“ odpovědělo 80 % zaměstnanců kladně (z toho 60 si je jisto, 20 % spíše jisto) a 20 % odpovědělo, že jejich výkon spíše není hodnocen spravedlivě. Na otázku číslo 12: „Myslíte si, že jste hodnocen/a spravedlivě a objektivně v porovnání s ostatními zaměstnanci?“ odpověděli respondenti opět kladně, 20 % si myslí, že určitě ano, a 80 % spíše ano. Toto hodnocení je motivační pro 90 % zaměstnanců (pro 50 % určitě ano a pro 40 % spíše ano), pro 10 % toto hodnocení určitě není motivující.

Otázka číslo 14 se týkala mzdového systému, konkrétně toho, zda zaměstnanci rozumí tomu, jak je právě jejich mzda tvořena. 60 % tomuto systému rozumí, 30 % spíše rozumí a 10 % spíše nerozumí.

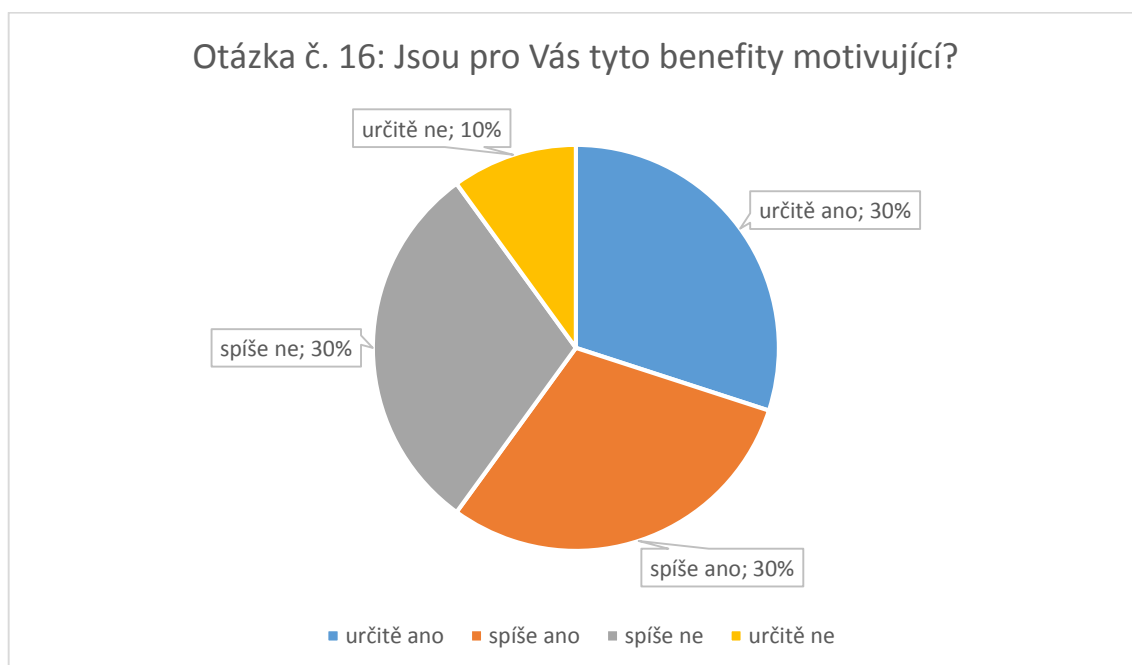
Další zkoumanou oblastí jsou benefity. Jak jsou zaměstnanci s benefity spokojeni a zda jsou pro ně motivující, ukazují následující grafy.

Graf 5: Otázka č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Otázka č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

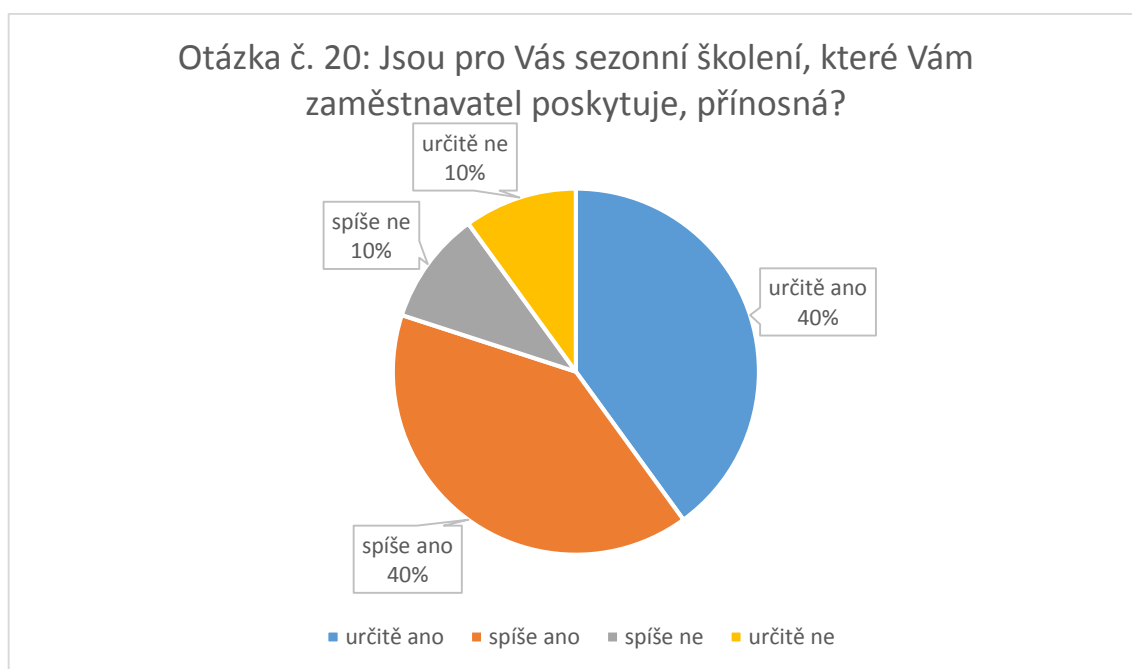
Zaměstnanci, kteří nejsou s benefity spokojeni se mohli vyjádřit, co by změnili a jaké jiné benefity by si přáli. Zaměstnanci by tak uvítali větší slevy na zboží, prémie vícekrát za

rok, příspěvky na dovolenou, příspěvky na sport, nabídky sportovních táborů pro zaměstnance s dětmi. Bylo zde také vyjádření, že benefity by měli kladně motivovat – tedy pokud splním úkol, dostanu něco navíc, nikoliv záporně – při nesplnění plánu odebrat prémie ze mzdy.

Další dvě otázky se zaměřily na spolupráci a atmosféru na pracovišti. Všichni respondenti vidí spolupráci s ostatními kolegy kladně (60 % velmi dobře, 40 % spíše dobře). Podle 30 % zaměstnanců panuje na pracovišti výborná atmosféra, 50 % vidí atmosféru jako velmi dobrou a 20 % jen jako dobrou.

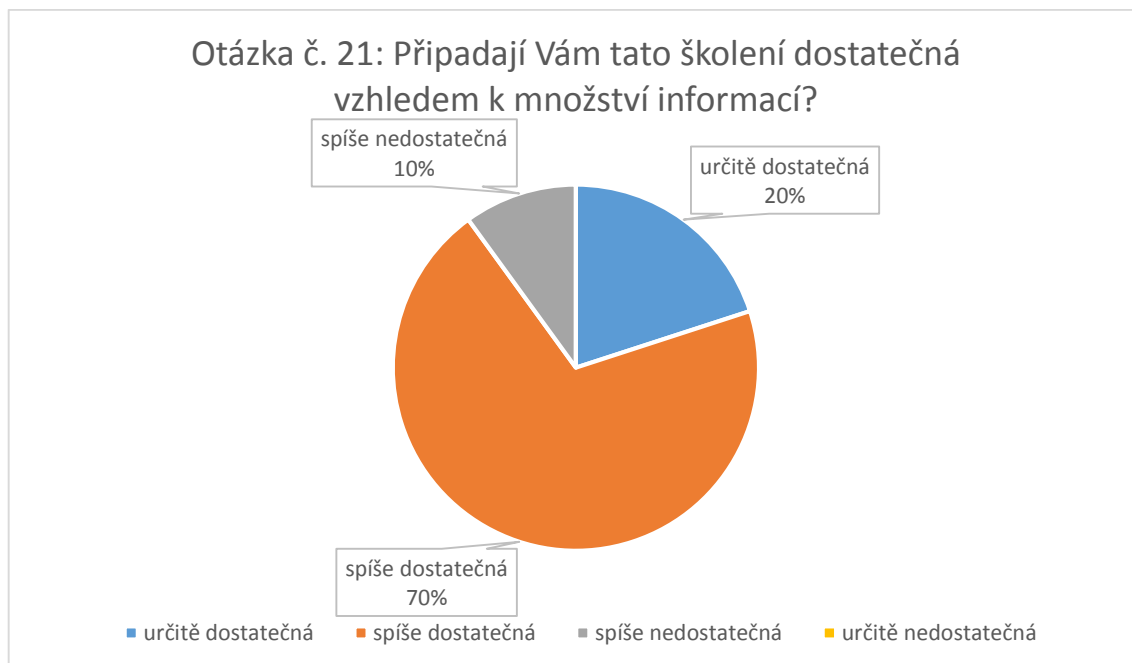
Poslední zkoumanou oblastí bylo školení zaměstnanců.

Graf 7: Otázka č. 20



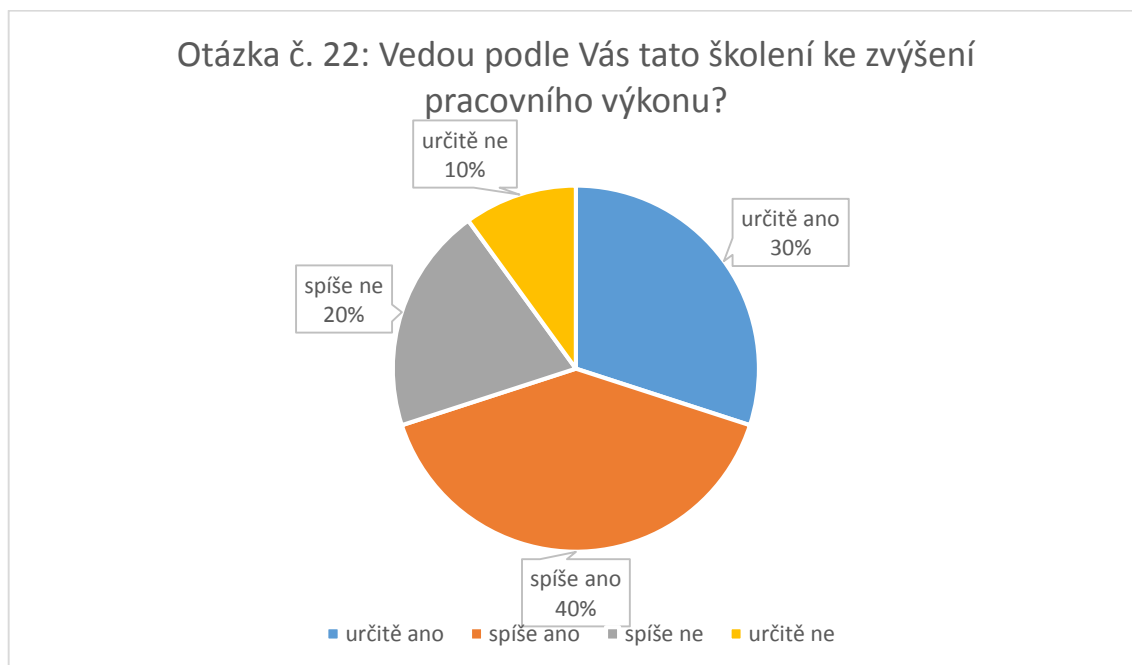
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Otázka č. 21



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Otázka č. 22



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří nevnímají školení jako přínosná, se mohli k této oblasti vyjádřit. Shodně tak uvedli, že školení jsou přínosná pouze pro nové zaměstnance, ale pro stálé

nikoliv, a to z toho důvodu, že se školení neustále opakují a nepřinášejí nové informace. Mimo školení o zboží by také uvítali školení o reklamacích, novém občanském zákoníku a právních novelách.

Celková spokojenost v zaměstnání je pak takováto:

Graf 10: Otázka č. 24



Zdroj: vlastní zpracování

20 % zaměstnanců uvedlo, že je často ve svém zaměstnání vystaven/a stresovým situacím, 60 % občas s 20 % zřídka.

5 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

Spokojení zaměstnanci jsou zaměstnanci produktivní. To je prvním důvodem pro to, aby firmě záleželo na spokojenosti svých zaměstnanců. Nástrojem spokojenosti je správné řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci se musí cítit ve své práci šťastni, spravedlivě ohodnoceni a motivováni.

Nejlépe hodnocenou oblastí podle dotazníkového šetření je nábor nových zaměstnanců, podle všech zaměstnanců je novým pracovníkům věnována dostatečná pozornost při zaškolování a žádný zaměstnanec nedefinoval v této oblasti problém.

Další oblastí je řízení lidských zdrojů na stupních řízení: prodavači – vedoucí směn, vedoucí směn – vedoucí prodejny a vedoucí prodejny – oblastní manažer. Zde mě zajímalo, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci, zpětnou vazbu a hodnocení ve vztahu se svým bezprostředním nařízeným. Z výsledků dotazníkového šetření jsem dospěla k závěru, že nejspokojenější jsou zaměstnanci na pozicích vedoucí směny směrem k vedoucí prodejny – s komunikací, zadanými úkoly, zpětnou vazbou i s hodnocením. Na druhém místě je stupeň vedoucí prodejny – oblastní manažer. Zde je spokojenost s komunikací, množstvím informací i s hodnocením, problém je pouze se zpětnou vazbou. Na stupni prodavači – vedoucí směn mají někteří zaměstnanci pocit, že za svůj výkon nejsou spravedlivě hodnoceni. Hodnocení za výkon souvisí i s hodnocením celkovým, které probíhá za každý měsíc a kvartál. Zde se zaměstnanci vyjádřili většinou kladně, přesto bych navrhovala větší pozornost hodnocení tak, aby pro zaměstnance bylo motivační. Nefinanční hodnocení je také motivační hodnocení a vede zaměstnance k větší spokojenosti, pokud cítí uznání za odvedenou práci. Toto hodnocení je důležité jak ze strany vedoucí prodejny, tak i ze strany vedoucích směn.

Problematickou oblastí jsou benefity, někteří zaměstnanci je vnímají jako nedostatečné a nemotivační. V dotazníku se mohli vyjádřit k tomu, jaké změny by uvítali. V tomto bych společnosti určitě doporučila využívat větší množství benefitů a to v této formě:

- 1) společnost Sportisimo je zaměřené na sport a zaměstnává odborníky v této oblasti, je zde značný zájem o benefity týkající se sportu – příspěvky na sport (permanentky apod.), větší slevy na nabízené produkty apod.
- 2) odstranit zápornou motivaci benefitů – odebírat prémie ze mzdy při nedosažení výsledků.

Na otázky týkající se pracovní atmosféry odpovídali všichni zaměstnanci kladně, přestože 2 hodnotili atmosféru pouze jako dobrou, dá se říci, že v této oblasti není v této pobočce žádný problém, zaměstnanci spolu vychází a tvoří tým.

Další oblastí, ve které bych navrhla změny, je školení zaměstnanců. Ačkoliv zaměstnanci hodnotí školení jako přínosná, pro stálé zaměstnance nepřináší tato školení nové informace. Proto by bylo vhodné změnit či inovovat obsah těchto školení, zavést jiné metody (např. možnost vyzkoušet si prodejní rozhovor týkající se probírané oblasti apod.), nebo se zaměřit na nová témata.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je promyšlený přístup k řízení lidí, kteří jsou v konkrétní organizaci zaměstnáni a pod vedením managementu přispívají svým pracovním výkonem k dosažení cílů organizace.

Základem pro praktické zkoumání jsou teoretické definice, které říkají, co řízení lidských zdrojů obsahuje a jaké má jednotlivé části. Řízení lidských zdrojů zahrnuje celý proces od analýzy pracovního místa až po ukončení pracovního poměru.

Práce popisuje současný model organizace řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku a zaměřuje se na jeho efektivitu. Zkoumá celkovou míru spokojenosti zaměstnanců s tímto modelem za pomoci anonymního dotazníku.

Mým hlavním cílem tak bylo získat přehled o tom, v jakých oblastech jsou zaměstnanci této společnosti spokojeni, ve kterých nikoliv a navrhnout změny, které pro podnik mohou být přínosné pro zajištění větší spokojenosti svých zaměstnanců.

Můj cíl tak byl splněn a věřím, že některé z navržených změn přijme, nebo je alespoň bude brát jako výzvu k nápravě.

SUMMARY

Human resources management is an approach to managing people who are employed in a particular organization and contribute to achieving organizational goals with their performance.

The basis for practical research are theoretical definitions which tell what human resources contains and which is its individual parts. It comprises the entire process from analysis of job positions to termination of employment.

The thesis describes the current model of organization of the human resources in a particular company and is aimed at exploring its effectiveness. It studies the overall rate of employees satisfaction with the model using anonymous questionnaire. The results of the anonymous questionnaire for employees are then used to propose more effective changes to the current model of human resource management.

My aim was to get the overview of the employees satisfaction, in which parts they are not satisfied and suggest changes. The results can be beneficial for the company. They can provide greater satisfaction of their employees.

My aim was met, and I believe that some of the proposed changes will be accept.

Keywords: human resources management, analysis of job position, termination of employment, organization, employees

PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). *Human resource management* (8th ed.) New York: McGraw – Hill/Irwin.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F. (2009). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada.
- Březinová, M. & Holátová, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg
- Foot, M., Galvas, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Heathfield, S. M. (2015). What Is Human Resources Management? Získáno 7. listopadu 2015 z http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm
- Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. (4th ed.) Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Kahle, B., & Stýblo, J. (1994). *Praktická personalistika: Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát: Vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z. & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (3rd rev. ed.) Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002a). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Interní dokumentace společnosti Sportisimo s. r. o. (2016)
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.

Sportisimo s.r.o. - Obchodní rejstřík (2016). Získáno 9. února 2016, z <http://obchodnirejstrik.cz/sportisimo-s-r-o-26194627/>

Sportisimo – život v pohybu. (2016) Získáno 9. února 2016, z: <http://www.sportisimo.cz/eticky-kodex>

Sportisimo – život v pohybu. (2016) Získáno 9. února 2016, z: <http://www.sportisimo.cz/o-spolecnosti>

Sportisimo – život v pohybu. (2016) Získáno 9. února 2016, z: http://www.sportisimo.cz/opplz_2

Urban, J. (2015). Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita. Získáno 7. listopadu 2015, z <http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2016). Získáno: 9. února 2016, z <http://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=517905&typ=UPLNY>

Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů.....	13
Tabulka 2: Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů	14
Tabulka 3: Počet pracovníků podle velikost prodejny.....	33

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model celkové odměny	22
Obrázek 2: Logo firmy	28
Obrázek 3: Organizační struktura	30
Obrázek 4: Personální plánovací modul	34
Obrázek 5: Kvartální hodnocení	41
Obrázek 6: Mzdový systém	41

Seznam grafů

Graf 1: Otázka č. 1	45
Graf 2: Otázka č. 6	46
Graf 3: Otázka č. 8	47
Graf 4: Otázka č. 10	48
Graf 5: Otázka č. 15	49
Graf 6: Otázka č. 16	49
Graf 7: Otázka č. 20	50
Graf 8: Otázka č. 21	51
Graf 9: Otázka č. 22	51
Graf 10: Otázka č. 24	52

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník spokojenosti.....	I
Příloha 2: Etický kodex	VII
Příloha 3: Personální dotazník	XII
Příloha 4: Vzor inzerátu.....	XIII

Příloha 1: Dotazník spokojenosti

Řízení lidských zdrojů ve společnosti Sportisimo s. r. o.

Milý kolegové,

Dovoluji si Vás touto cestou oslovit a požádat o účast na dotazníkovém šetření, které je součástí méjí bakalářské práce. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit Váš názor na řízení lidských zdrojů v této společnosti a Vaší celkovou spokojnost.

Předem děkuji za Váš čas.

1. Na jaké pozici společnosti Sportisimo pracujete?

- ☐ vedoucí směny
- ☐ prodavač/ka – logistik
- ☐ prodavač/ka – servisman
- ☐ prodavač/ka
- ☐ brigádník

2. Na jaký typ úvazku jste ve společnosti zaměstnán?

- ☐ celý úvazek
- ☐ zkrácený úvazek
- ☐ DPČ
- ☐ DPP

3. Jak dlouho pracujete u společnosti Sportisimo?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 2 roky
- ☐ 2 – 3 roky
- ☐ 4 – 5 let
- ☐ více než 5 let

4. Proč jste se rozhodl/a pracovat u této společnosti?

(např. možnost kariérního růstu, dynamické prostředí, zájem o sportovní odvětví)

.....

5. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici, pro kterou jste byl/a vybrán/a?

- ☐ internet – jobs.cz, práce.cz
- ☐ rodina, přátelé, známí
- ☐ výloha prodejny
- ☐ jiné:

6. Myslíte si, že je věnována dostatečná pozornost novým zaměstnancům?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

7. Pokud není zaměstnancům věnována dostatečná pozornost, v čem je podle Vás problém?

.....

**8. Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízeným? (pozn. vedoucí prodejny)
Oznámkujte jako ve škole.**

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

9. Jsou Vám úkoly a informace, které od nadřízeného dostáváte, vždy srozumitelné?

- ☐ vždy srozumitelné
- ☐ většinou srozumitelné
- ☐ spíše nesrozumitelné
- ☐ vždy nesrozumitelné

10. Jste spokojen/a se zpětnou vazbou, kterou Vám nadřízený poskytuje za Váš výkon?

- ☐ spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a

11. Myslíte si, že je Váš výkon hodnocen spravedlivě?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

12. Myslíte si, že jste hodnocen/a spravedlivě a objektivně v porovnání s ostatními zaměstnanci?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

13. Je pro Vás hodnocení od nadřízeného motivující?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

14. Rozumíte mzdovému systému ve Vaší společnosti a víte, jak je tvořena právě Vaše mzda?

- ☐ rozumím
- ☐ spíše rozumím
- ☐ spíše nerozumím
- ☐ nerozumím

15. Jste spokojen/a s benefity, které Vám společnost nabízí a jsou pro Vás dostačující?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

16. Jsou pro Vás tyto benefity motivující?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

17. Pokud pro Vás benefity, které Vám zaměstnavatel nabízí, nejsou dostačující, jaké byste si přáli?

.....

18. Jak hodnotíte spolupráci s ostatními kolegy?

- ☐ velmi dobře
- ☐ spíše dobře
- ☐ spíše špatně
- ☐ velmi špatně

19. Jaká je na pracovišti podle Vás atmosféra?

- ☐ výborná
- ☐ velmi dobrá
- ☐ dobrá
- ☐ spíše špatná
- ☐ špatná

20. Jsou pro Vás sezonní školení, které Vám zaměstnavatel poskytuje, přínosná?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

21. Připadají Vám tato školení dostatečná vzhledem k množství informací?

- ☐ určitě dostatečná
- ☐ spíše dostatečná
- ☐ spíše nedostatečná
- ☐ určitě nedostatečná

22. Vedou podle Vás tato školení ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

23. Pokud podle Vás tato školení nejsou přínosná, z jakého je to důvodu a co byste konkrétně změnili?

.....

24. Jste celkově spokojen/a ve Vašem zaměstnání?

- ☐ určitě spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ určitě spokojen/a

25. Jste ve Vašem zaměstnání vystaven/a stresovým situacím?

- ☐ často
- ☐ občas
- ☐ zřídka

26. Jste

- ☐ žena
- ☐ muž

ETICKÝ KODEX ZAMĚSTNANCE KONCERNU SPORTISIMO

tj. všech společností v koncernu/holdingu společnosti Sportisimo s.r.o.

(dále také „**Sportisimo**“)

I. Tento Etický kodex je vydáván společností Sportisimo jako vnitřní směrnice č. 1/2015, a to jako samostatná součást pracovního řádu společnosti Sportisimo dle § 306 zákoníku práce, a je závazný pro všechny zaměstnance společnosti Sportisimo.

II. Tento Etický kodex upravuje zejména zásady interakce/chování a jednání zaměstnanců vůči zákazníkům, spolupracovníkům, třetím stranám i mezi zaměstnanci navzájem, a to v návaznosti na příslušné právní předpisy, mravní a etické normy chování ve společnosti a na obchodní praxi.

III. Porušení povinností a zásad stanovených tímto Etickým kodexem bude chápáno jako porušení pracovních povinností zaměstnance se všemi důsledky plynoucími z příslušného pracovněprávního vztahu, které může vést až k ukončení pracovního poměru.

IV. Třetí osoby mají právo upozornit společnost Sportisimo na porušení povinností či zásad dle tohoto Etického kodexu a mají právo obdržet odpověď společnosti Sportisimo na jakoukoliv stížnost včetně případně přijatých opatření. Společnost Sportisimo však není oprávněna sdělovat žádné informace, jež by mohly zasáhnout do práv zaměstnance či třetích osob, zejména na ochranu jejich cti, osobnosti, soukromí, dobrého jména, obchodního tajemství, důvěrných informací apod.

V. Porušení povinností či zásad dle tohoto Etického kodexu zakládá pouze odpovědnostní vztah konkrétního zaměstnance vůči společnosti Sportisimo a nezakládá samo o sobě

žádnou odpovědnost společnosti Sportisimo nebo konkrétního zaměstnance vůči třetím osobám či orgánům.

VI. Tento Etický kodex nabývá účinnosti dne 1. 4. 2015 a platí po dobu 10 let.

VII. Tento Etický kodex bude uveřejněn všemi vhodnými prostředky tak, aby:

(i) s ním byli seznámeni všichni zaměstnanci společnosti Sportisimo;

(ii) se s ním mohli seznámit obchodní partneři a zákazníci společnosti Sportisimo a třetí osoby.

VIII. Tento Etický kodex zní, jak dále uvedeno:

1) Základní zásady, z nichž vychází Etický kodex společnosti Sportisimo:

Zaměstnanec se zavazuje řídit se zejména příslušným právním řádem, vnitřními předpisy společnosti Sportisimo, všeobecnými pravidly slušného chování a tímto Etickým kodexem. -

Základními hodnotami společnosti a zaměstnanců jsou:

- profesionalita
- zákaznický přístup
- spolehlivost
- loajalita
- vzájemný respekt a podpora.

Zaměstnanec v kontaktu se zákazníky i třetími osobami vystupuje za společnost, hájí její zájmy a dobré jméno a zachovává mlčenlivost o všech citlivých informacích a interních záležitostech společnosti.

Zaměstnanec dbá pokynů zástupců společnosti a bezodkladně je informuje o všech nestandardních situacích na straně zákazníka, dodavatele nebo třetí strany.

2) Ochrana majetku společnosti Sportisimo

Každý zaměstnanec je odpovědný za ochranu majetku společnosti Sportisimo. Majetek společnosti představuje hmotná aktiva jako je vybavení a zařízení, zboží, dále finanční prostředky, duševní vlastnictví, obchodní tajemství a důvěrné informace. Aby byl majetek společnosti chráněn, musí být náležitě střežen. Každý na své pozici se podílí odpovídajícím způsobem na zabezpečení a ochraně majetku. Nikdo vně společnosti Sportisimo nesmí mít například přístup k počítačům. Zaměstnanci jsou také povinni zajistit, aby všechny firemní dokumenty byly pořizovány a uchovávány v souladu s platnými obecnými i firemními předpisy.

3) Používání prostředků

Prostředky společnosti Sportisimo, jako například hotovost, pracovní síla, software, auta a zařízení mohou být použity pouze k obvyklé obchodní činnosti společnosti Sportisimo.

4) Styk s veřejností a médii

Oficiální veřejná prohlášení společnosti Sportisimo se poskytují výhradně prostřednictvím zástupců pro styk s veřejností. Bez předchozího schválení by jednotliví zaměstnanci neměli odpovídat jménem nebo v zastoupení společnosti Sportisimo na jakémkoliv veřejném fóru a v médiích včetně internetu.

5) Ochrana osobních údajů

Společnost Sportisimo dodržuje platné zákony o ochraně osobních údajů. Osobní údaje shromažďujeme, zpracováváme nebo používáme pouze k zákonným účelům v nezbytném rozsahu. Klademe proto zvláštní důraz na organizační a technickou ochranu osobních dat proti neoprávněnému přístupu.

6) Zákaz používání vnitřních informací

Zaměstnanci mohou někdy přijít do styku s informacemi, které se týkají společnosti Sportisimo nebo její obchodní činnosti a které nejsou dostupné obecné veřejnosti (např. plán společnosti na expanzi, strategii výběru dodavatelů apod.). Tyto tzv. „vnitřní informace“ nesmí být nikdy použity neoprávněným způsobem. Zaměstnanci jsou povinni

stejně tak dodržovat platné zákony o hospodářské soutěži a nesmí uzavírat jakékoliv formální nebo neformální dohody s konkurencí.

7) Střet zájmů

Každý zaměstnanec se musí vyhýbat jakémukoliv střetu vlastních soukromých zájmů či zájmů osob jemu blízkých se zájmy společnosti Sportisimo, které mohou vzniknout při jednání s obchodními partnery, zaměstnanci nebo třetí stranou. Je-li zaměstnanec v pozici, že může ovlivnit obchodní situaci dodavatele nebo zákazníka, musí sdělit svému nadřízenému všechny finanční, vlastnické nebo jiné ovlivňující zájmy (např. člen rodiny nebo blízký přítel), které se v dané souvislosti zaměstnance týkají. Bez písemného souhlasu jednatele, neuzavře žádný nadřízený pracovník, pracovní, ani mimopracovní poměr se zaměstnancem, jehož výdělečná činnost je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele.

8) Dary a odměny - protikorupční opatření

Za všech okolností musí být zajištěno, aby obchodní styk (i styk se zákazníky) probíhal zcela nezávisle a nebyl ovlivněn jinými zájmy, než je obchodní zájem společnosti Sportisimo. Zaměstnanec nesmí za účelem jakékoliv neoprávněné výhody pro sebe či třetí osobu a na úkor společnosti Sportisimo poskytovat ani přijímat dary, provize, půjčky, dovolené, účast na sportovní nebo společenské akci či jakýkoliv jiný projev přízně, jejichž reálná hodnota by přesahovala 1.000,-Kč. Zaměstnanec nesmí za výše uvedeným účelem nikdy přijímat ani nabízet dar ve formě hotovosti. Zaměstnanec, jemuž je nabídnut dar, který se vymyká uvedeným limitům, musí takovou skutečnost oznámit svému nadřízenému. Jakékoliv výjimky z těchto limitů a zásad musí nadřízený schválit předem (viz příloha 1 – oznámení o darech a akcích).

9) Zákaz diskriminace

Důstojnost, vstřícnost a vzájemný respekt jsou základem našeho vzájemného jednání a jednání se třetími stranami a zejména zákazníky. Zcela odmítáme všechny formy diskriminace mezi zaměstnanci a diskriminaci zákazníků či třetích stran, z důvodu rozdílnosti rasy, pohlaví, věku, národnosti, etnického původu, politického smýšlení, sexuální orientace, náboženského vyznání, sociálního zázemí nebo nezpůsobilosti. Od zaměstnanců se očekává vzájemný respekt a spolupráce.

10) Zdraví a bezpečnost

Každý zaměstnanec je povinen dodržovat ustanovení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a okamžitě upozornit na jakékoliv nedostatky, které zjistil.

11) Kontaktní místo

Kontaktním místem pro otázky týkající se Etického kodexu nebo pro oznámení o jeho porušení je přímý nadřízený. Další možností je kontaktovat pověřeného zástupce vedení společnosti Sportisimo. Otázky a stížnosti mohou být s ohledem na jejich povahu považovány za přísně důvěrné. (Zdroj: <http://www.sportisimo.cz/eticky-kodex>)

Příloha 3: Personální dotazník

PERSONÁLNÍ DOTAZNÍK

SPORTISIMO

Smlouva:

Prodejna:

Hlavní pracovní poměr

Vedoucí prodejny:

Datum nástupu:	
Pracovní pozice:	
Měsíční mzda:	
Smluvní prémie:	
Místo výkonu práce:	
Směna:	
Pracovní poměr na dobu určitou do:	
Týdenní úvazek (v hod.)	

Jméno, příjmení, titul:	
Rodné jméno a předcházající:	

Rodné číslo:	
Datum narození:	
Místo narození:	
Rodinný stav:	
Počet dětí:	
Státní příslušnost:	
Adresa trvalého bydliště (ulice, čp, město, PSČ):	
Korespondenční adresa (ulice, čp, město, PSČ): vždy vyplňujte i v případě shodné s trvalým bydlištěm	
Dosažené vzdělání:	
Telefonické spojení:	

Zdravotní pojišťovna:	
Bankovní účet:	

Přehled předchozích zaměstnání, evidence na ÚP a studia (v aktuálním kalendářním roce)		
Od - do	Zaměstnavatel	Pracovní pozice

Jste OSVČ?

Jste osobou se zdravotním postižením?

Jste poživitelem důchodu?

je potřebný pro účely plnění oblažovací povinnosti zaměstnavatele a přiblížení k zdravotnímu pojištění

(Údaj)	Starobní	
	Plně invalidní	
	Částečně invalidní	

Potvrzuji podpisem, že uvedené údaje jsou pravdivé a souhlasím se zpracováním osobních dat společností SPORTISIMO s.r.o. v informačním systému Personalistika a mady od EPaS. SPORTISIMO s.r.o. se zavazuje, že tato data bude zpracovávat výhradně pro svoji potřebu, ve smyslu Zákona 101/2000Sb. o ochraně osobních údajů.

Podpis zaměstnance

„PŘIDEJ SE K NÁM A DOBĚHNI SI PRO ÚSPĚCH“

Pro naši prodejnu hledáme vhodného uchazeče na pozici:

VEDOUCÍ SMĚNY

Nabízíme:

- motivační systém odměňování
- pracovní doba - nerovnoměrná
- vstřícnost při plánování směn
- možnost kariérního růstu
- jistotu stabilního zaměstnání
- práci v perspektivní a dynamické společnosti
- školicí a rozvojové programy
- možnost práce na plný a zkrácený úvazek, nebo brigádu
- zaměstnanecké benefity

Požadujeme:

- ukončené středoškolské vzdělání
- orientaci na zákazníka
- orientaci na výsledek
- ochotu spolupracovat
- dobré komunikační schopnosti
- loajalitu

V případě zájmu o tuto pozici zasílejte své strukturované životopisy na adresu:

xxx@sportisimo.cz nebo osobně předejte vedoucímu prodejny.

(DO EMAILU NAPIŠTE NÁZEV POZICE)