

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

HR v autorizovaném dealerství Škoda Auto a.s.

Bakalářská práce

Marek Trnka

Vedoucí práce:
Ing. Zdenka Makaloušová



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Marek Trnka**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **HR v autorizovaném dealerství Škoda Auto a.s.**

Cíl: Teoretická část práce je zaměřena na hlavní východiska problematiky řízení lidských zdrojů včetně popisů jednotlivých personálních činností. Praktická část práce se věnuje charakteristice vybrané společnosti z obchodního a personálního hlediska. Detailně popisuje jednotlivá oddělení společnosti a systém personálního řízení jednotlivých oddělení. Závěr práce se věnuje shrnutí faktů o společnosti a návrhům na zlepšení v jednotlivých personálních činnostech.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. a. Vymezení pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů
 - b. Metody získávání zaměstnanců
 - c. Motivace a hodnocení zaměstnanců
 - d. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
3. a. Charakteristika vybrané společnosti
 - b. Analýza současného systému personálního řízení vybrané společnosti
 - c. Vyhodnocení současného stavu personálního řízení vybrané společnosti (SWOT analýza)
4. Návrhy a následná doporučení
5. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; KALVODA, Aleš; LEŠTINSKÁ, Vlasta; LIŠKUTÍN, Tomáš; ROUČKOVÁ, Dana; SCHMIED, Zdeněk; ŠENK, Zdeněk; VALENTA, Jiří. *Abeceda personalisty 2022*. 12. vyd. Nakladatelství ANAG, 2022. 559 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-357-8.
2. TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
3. URBANCOVÁ, Hana; VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. 1. vyd. Grada Publishing, 2023. 292 s. Expert. ISBN 978-80-271-3675-9.
4. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 272 s. ISBN 978-80-7676-193-3.
5. ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. 1. vyd. Lingea s.r.o., 2020. 202 s. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2023

Marek Trnka
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 6. 11. 2023

Ing. Zdenka Makaloušová
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 6. 11. 2023

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 6. 11. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, C.Sc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 30.11.2023

Děkuji Ing. Zdence Makaloušové za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji své rodině za podporu při studiu.

Seznam použitých zkratek a symbolů

BEV	bateriově elektrická vozidla
ŠA	Škoda Auto a.s.
PHEV	plug in hybridní vůz
HR	Human Resources

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická část - Řízení lidských zdrojů	10
1.1 Vymezení termínu řízení lidských zdrojů	10
1.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů	10
1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	12
1.2.2 Personální plánování	12
1.2.3 Získávání pracovníků.....	13
1.2.4 Výběr a přijímání zaměstnanců	15
1.2.5 Adaptace zaměstnanců	16
1.2.6 Motivace zaměstnanců	17
1.2.7 Hodnocení zaměstnanců	18
1.2.8 Odměňování zaměstnanců	18
1.2.9 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	19
1.2.10 Pracovní vztahy	20
1.2.11 Péče o zaměstnance	20
2 Praktická část - Historie a současnost společnosti.....	22
3 Struktura a organizace společnosti	23
4 Specifika HR v automobilovém průmyslu	26
5 Personální strategie společnosti	27
5.1 Organizační struktura HR.....	27
5.2 Přehled klíčových HR procesů ve společnosti.....	28
6 Vyhodnocení současného stavu HR (SWOT analýza)	30
6.1 Silné stránky HR	30
6.2 Slabé stránky HR	30
6.3 Příležitosti pro rozvoj HR.....	31
6.4 Hrozby a výzvy pro HR.....	32

7	Souhrn zjištěných faktů	34
7.1	Návrhy na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců	34
7.2	Návrhy na zlepšení v oblasti motivace a hodnocení	35
7.3	Návrhy na zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje	36
	Závěr	38
	Seznam použité literatury	39
	Seznam obrázků	41

Úvod

V současném dynamickém podnikatelském prostředí se stále zřetelněji ukazuje, že lidské zdroje představují klíčový faktor úspěchu jakékoliv organizace. Základním kamenem efektivního řízení lidských zdrojů je pochopení, že lidé nejsou pouze nákladovou položkou, ale především zdrojem inovací, kreativity a konkurenční výhody. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a hodnocení procesů řízení lidských zdrojů, přičemž klade důraz na přístup a integraci lidských zdrojů do celkové firemní strategie.

S rostoucí globalizací, technologickým rozvojem a neustále se měnícím trhem práce se řízení lidských zdrojů stává stále složitějším a náročnějším úkolem. V této práci jsou moderní přístupy k řízení lidských zdrojů, včetně plánování, nábory, motivace, hodnocení a rozvoje zaměstnanců. Práce také poukazuje na význam adaptace HR procesů v reakci na změny v interním a externím prostředí organizace.

Hlavním cílem této práce je poskytnout přehled o současných trendech a výzvách v oblasti řízení lidských zdrojů, a to jak z teoretického, tak z praktického hlediska. V první části práce jsou definovány klíčové pojmy a teoretické základy řízení lidských zdrojů, zatímco ve druhé části jsou tyto teoretické koncepty částečně aplikovány na konkrétní případovou studii. Tato struktura umožňuje hluboké pochopení tématu a poskytuje cenné náhledy pro praktickou aplikaci v rámci organizací.

Výsledkem této práce je soubor doporučení pro efektivní řízení lidských zdrojů, která mohou sloužit jako užitečný nástroj pro manažery, kteří se snaží optimalizovat výkonnost a konkurenceschopnost své organizace prostřednictvím strategického řízení jejich nejcennějšího aktiva – jejich zaměstnanců.

1 Teoretická část - Řízení lidských zdrojů

Lidský kapitál je pro většinu organizací povětšinou tím nejcennějším zdrojem, kterým disponují. Pracovníci totiž mají zásadní vliv na prosperitu podniku a jsou klíčovým prvkem ovlivňujícím jeho konkurenceschopnost. I proto by řízení lidských zdrojů v každém podniku měla být věnována náležitá pozornost (Duda, 2008.)

Cílem této kapitoly je nejprve vymezit termín řízení lidských zdrojů a následně čtenáře seznámit s jeho úkoly a cíli.

1.1 Vymezení termínu řízení lidských zdrojů

Bez řízení lidských zdrojů by jen obtížně mohl v současné době kterýkoliv podnik fungovat. Adekvátní řízení lidských zdrojů ovšem není třeba zajistit jen v podnikatelské sféře jako takové, ale jeho uplatnění je daleko rozmanitější. S řízením se setkáváme i v dalších oblastech, kterými může být umění, armáda či sportovní organizace (Veber a kol., 2009.)

Řízením se rozumí proces zabývající se organizováním změn napříč organizací takovým způsobem, aby se tyto změny setkávaly s požadavky firmy i zaměstnanců, a to po stránce ekonomické i sociální (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001.)

Lidským zdrojem se poté mají na mysli lidé, kteří disponují patřičnými znalostmi a schopnosti. Někteří autoři odborných publikací rozlišují termín lidský zdroj a lidský kapitál. Lidský kapitál je považován za bohatství firmy, na lidské zdroje je pohlíženo jako na nákladovou položku firmy. V každém případě v rámci řízení lidských zdrojů jsou právě lidé považováni za to nejcennější, co firma má (Armstrong, 2007.)

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický přístup logického a promyšleného charakteru, který je spojený s řízením lidí v organizaci. Právě lidé jsou považováni za to nejcennější, čím podnik disponuje (Armstrong, 2007.)

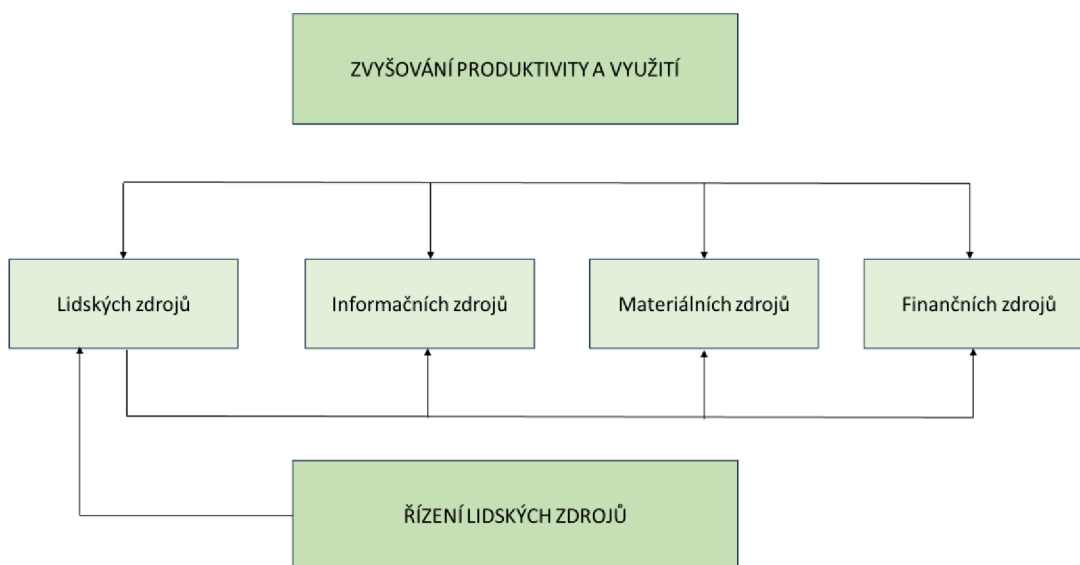
1.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co firma má. Tedy jsou zdrojem konkurenční výhody, ale zároveň také tím nejdůležitějším, co firma může vlastnit. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je docílit v podniku takových podmínek, které povedou

k vysoké výkonnosti a konkurenceschopnosti, potažmo k neustálému zlepšování se (Armstrong, 2009.)

Výše uvedeného stavu lze docílit jen v případě, kdy dojde k propojení všech přírodních zdrojů. Řeč je o zdrojích lidských, finančních, materiálních a informačních (Duda, 2008.)

Výsadní postavení v řízení lidských zdrojů má právě lidský kapitál. Jsou to právě lidé, kteří jako jediní disponují schopností obstarat všechny ostatní výše uvedené zdroje. I proto je třeba zajistit jeho co nejvyšší kvalitu (Koubek, 2015.)



Obr. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Koubek, 2015)

Z obrázku (obr. 1) jsou patrné vztahy mezi jednotlivými zdroji. Lidské zdroje jsou těmi nejdůležitějšími, neboť působí na zdroje ostatní (Koubek, 2015.)

Pokud bychom se zaměřili na úkoly řízení lidských zdrojů v rámci organizace, za jejich plnění jsou nejčastěji zodpovědní pracovníci personálního oddělení spolu s vedoucími pracovníky liniové úrovně. Jednotlivé úkoly jsou plněny prostřednictvím jednotlivých personálních procesů a jsou nástrojem vedoucím k plnění cílů (Kociánová, 2010.)

Hlavní úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřují nejen na zájmy celého podniku, ale i na zájmy zaměstnanců jako jednotlivců. O jednotlivých činnostech bude dále pojednáno v kapitolách 1.2.1 až 1.2.10.

Stěžejním cílem jednotlivých úkolů je následné dosažení vytyčených cílů, mezi něž patří např. (Armstrong, Taylor, 2015):

- Zajištění dostatečně kvalifikovaných a loajálních pracovníků.
- Budování dlouhodobých a pozitivních vztahů uvnitř organizace.
- Řízení lidských zdrojů založeno na etickém přístupu.
- Podpora podnikové kultury, která bude zaměřena na vysokou výkonnost pracovníků.
- Zlepšení využití lidských zdrojů.
- Podpora rozvoje zaměstnanců a jejich schopností.

1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Klíčovou činností v oblasti řízení lidských zdrojů, která má vliv na efektivitu práce v rámci podniku je vytváření a analýza pracovních míst.

Podstatou vytváření pracovních míst je definice pracovních úkolů, které se ke konkrétnímu pracovnímu místu vztahují. V případě vhodného vymezení pracovních úkolů dochází nejen k uspokojování podniku jako celku, ale zároveň k uspokojování jednotlivců, kteří na konkrétní pracovní pozici pracují. Je zapotřebí zajistit, aby pracovníci byli dostatečně motivováni, pracovní pozice odpovídala jejich kvalifikaci a zároveň byla zabezpečena ochrana jejich zdraví (Bršťáková a kol., 2022.)

Analýza pracovních míst si poté klade za cíl popsat práci s konkrétním pracovním místem související. Jejím hlavním účelem je identifikovat kvalifikační předpoklady pro danou pracovní pozici. Jedná se o klíčové východisko pro vytváření pracovních míst (Koubek, 2015.)

1.2.2 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů velmi úzce navazuje na strategii organizace jako celku. Úkolem personálního plánování je zajištění pracovní síly, která bude odpovídat potřebám podniku. Je tedy zapotřebí zajistit potřebné množství pracovníků s odpovídající kvalifikací, znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi, kteří budou přispívat k plnění cílů podniku. Tím bude zároveň zajištěna i dostatečná prosperita a konkurenceschopnost organizace. Personální plánování spočívá ve stanovení cílů a následných kroků, které vedou k jejich realizaci (Koubek, 2015.)

Při personálním plánování je zapotřebí personálním oddělením vypracovat podrobné plány lidských zdrojů vztahujících se ke konkrétnímu období. Přičemž je zapotřebí při tvorbě takového plánu respektovat následující aspekty (Dvořáková, 2007):

- Prostředí
 - Součástí plánování lidských zdrojů by měl být rozbor prostředí podniku provedený pomocí SWOT analýzy. Tedy je zapotřebí identifikovat slabé a silné stránky organizace spolu s příležitostmi a hrozbami.
- Předpověď poptávky po práci
 - Podnik by měl být schopen určit, zda v budoucnosti bude zapotřebí snížit či zvýšit množství lidského kapitálu. Je třeba brát v potaz i snížení počtu pracovníků v souvislosti s odchodem do důchodu či na mateřskou dovolenou.
- Předpověď nabídky práce
 - V tomto kontextu se berou v potaz především pracovníci stávající a jejich potenciální pracovní vývoj. Tyto plány se zabývají i otázkami související s přesuny současných pracovníků na neobsazené pozice.
- Identifikace rozdílů napříč poptávkou a nabídkou práce
 - Výstupem tohoto kroku je informace o tom, zda se firma setkává se nedostatkem či naopak nadbytkem pracovních sil.

1.2.3 Získávání pracovníků

Podstatou získávání pracovníků je přilákání uchazečů na volná pracovní místa uvnitř podniku, a to s přiměřenými náklady a v předem stanoveném termínu. Organizace by ve svém vlastním zájmu měla uchazečům nejen detailně a reálně představit nabízenou práci spolu s požadavky, které se na uchazeče kladou, ale taktéž je seznámit i s organizační kulturou. Jedině tak bude proces získávání pracovníků dostatečně efektivní (Dvořáková a kol., 2007.)

Firma může získávat pracovníky buď z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. V případě, že organizace využije získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů (nábor), jedná se o čerstvé absolventy škol, ženy, které se vracejí z rodičovské dovolené či ostatní jedince produktivního věku, kteří nejsou současnými zaměstnanci firmy. Výhodou tohoto způsobu je příchod lidí s novými přístupy, které mohou vést k pozitivním

změnám uvnitř organizace. Na druhou stranu se tito jedinci hůře adaptují, a to po stránce pracovní i sociální (Dvořáková a kol., 2007.)

Některé organizace zase hojně využívají získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Těmito zdroji se rozumí zaměstnanci v organizaci již pracující. Zaměstnavatel pracovníky velmi dobře zná a oni zase znají firmu. Tím je nejen snižováno riziko fluktuace, ale zároveň dochází k růstu spokojenosti pracovníka. Této metody se využívá především v případě, kdy nelze nalézt pracovníky odpovídající kvalifikace na vnějším trhu práce (Dvořáková a kol., 2007.)

Každý podnik může k získávání pracovníků využít různorodých metod, přičemž často nevolí jen jednu z nich, nýbrž jejich kombinaci. Nejčastěji používanými metodami získávání pracovníků jsou (Tegze, 2019):

- Nabídka ze strany uchazeče
 - Uchazeči o zaměstnání o práci žádají sami. V současné době takováto žádost má povětšinou elektronickou podobu. Kandidát snadno dohledá na webových stránkách podniku informace o nabízených pozicích, včetně kontaktů, kam má zaslat svůj životopis.
- Doporučení vhodného adepta ze strany současného pracovníka
- Vývěsky
 - Vývěsky se mohou nacházet přímo v organizaci, ale i mimo ni. V obou případech se musí nacházet na takových místech, ke kterým má přístup co největší počet lidí.
- Přímé oslovení vytipovaného kandidáta
- Inzerce v tisku, odborných periodikách, rozhlasu či v reklamě
- Hledání vhodných kandidátů přes úřady práce
 - Tato metoda, která patří mezi nejméně nákladné, spočívá ve spolupráci podniku s úřadem práce. Podnik od něj získává informace o nezaměstnaných.
- Umístění nabídky práce na internet
 - Podniky inzerují nabídku práce na svou vlastní webovou stránku.

1.2.4 Výběr a přijímání zaměstnanců

Hlavním smyslem výběru pracovníků je určit, který z kandidátů bude nejen nejlépe odpovídat požadavkům, které jsou na pracovní místo kladeny, ale zároveň se dokáže nejlépe ztotožnit s firmou jako takovou a ostatními zaměstnanci. Cílem výběru tedy není pouhé porovnání profilu kandidáta a požadavků, které jsou na pozici kladeny. Důraz je kladen i na osobnostní charakteristiky jedince (Koubek, 2015.)

Posoudit, který kandidát je v souvislosti s obsazovanou pozicí tím nejvhodnějším, není jednoduché. Často ke správnému rozhodnutí napomůže získat dostatek informací. K jejich získání je mimo jiné využito různorodých kritérií a metod výběru pracovníků.

- Kritéria výběru zaměstnanců
 - Klíčovým faktorem rozhodujícím o tom, zda bude konkrétní pracovní místo obsazeno vhodným kandidátem, je jeho posouzení dle následujících faktorů (Armstrong, 2020):
 - Specifické požadavky související s pracovní pozicí
 - Chování a osobní charakteristiky
 - Odborné schopnosti
 - Zkušenosti a praxe
 - Vzdělání a odborná příprava
- Metody výběru zaměstnanců
 - Analýza dokumentace
 - V rámci předvýběru je nejčastěji využívanou metodu analýza dokumentace. Uchazeč o zaměstnání organizaci poskytne životopis, motivační dopis či doklady o jeho vzdělání a kvalifikaci. Jedná se o primární zdroje, kterých je často využíváno i v rámci dalších metod (Kociánová, 2010.)
 - Výběrový rozhovor
 - Cílem výběrového rozhovoru je především bližší poznání zaměstnance a zaměstnavatele. Tato metoda nemá vést pouze k získání informací, ale rovněž prostřednictvím ní dochází i k osobnímu seznámení (Kociánová, 2010.)
 - Testy pracovní způsobilosti

- Cílem testů pracovní způsobilosti je zjistit, zda uchazeč odpovídá požadavkům, které s pracovním místem souvisí. Jedná se o charakteristiky osobní, ale i dovednosti jazykové či odborné (Kociánová, 2010.)
- Assessment centrum
 - Této metody se využívá zejména u náročnějších pozic, nejčastěji manažerských či pozic specialistů. Podstatou assessment center je simulace reálných situací, které v souvislosti s danou pracovní pozicí mohou nastat. Potenciální kandidáti jsou následně při řešení jednotlivých modelových situací pozorováni (Armstrong, 2007.)

Metod výběru zaměstnanců je nespočet. Nelze jednoznačně stanovit, která z nich se jeví jako nejvhodnější. To, jaká metoda bude zvolena, je nedílnou součástí agendy personalisty. Ten musí zvážit, která z výše uvedených metod bude mít pro konkrétní pracovní pozici nejvíce vypovídající schopnost (Kociánová, 2010.)

Přijímání zaměstnanců souvisí s činnostmi, jenž následují po výběru nejvhodnějšího kandidáta a následnou akceptací nabídky z jeho strany. Jedná se tedy o záležitosti formálního charakteru. Tento proces je ukončen dnem, kdy nový zaměstnanec nastupuje do práce. V rámci těchto činností je zapotřebí zajistit podepsání pracovní smlouvy a seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něj v souvislosti s vykonávanou prací vyplývají. Pověštinou je považováno také absolvování vstupní lékařské prohlídky (Kociánová, 2010.)

1.2.5 Adaptace zaměstnanců

V případě, že se jedná o zaměstnance nově přicházejícího do firmy, je zapotřebí zajistit jeho adaptaci. Jejím smyslem je především obeznámit nového pracovníka s kulturou firmy, s jeho pracovními povinnostmi a s ostatními spolupracovníky. Každý nový zaměstnanec by měl být řádně proškolen, díky čemuž lépe dokáže přejímat normy v organizaci i chování dalších pracovníků. Samotné adaptační programy spadají do kompetencí personálního oddělení, jejich realizaci poté mají na starost přímí nadřízení (Tomšík, Duda, 2011.)

Adaptace je řízeným procesem, který má zaměstnanci napomoci nejen se lépe zorientovat na pracovišti, zapracovat se, ale taktéž přispívá k rychlejšímu začlenění

mezi kolegy a do organizace jako takové. Nový zaměstnanec má být v rámci adaptačního procesu seznámen s náplní práce a jejími podmínkami, potažmo s formováním vztahů s kolegy i s organizací jako celkem (Morawitzová, online.)

1.2.6 Motivace zaměstnanců

Motivací se rozumí psychologický proces ovlivňující lidské chování. Jedná se o hnací sílu, která vede člověka k uspokojení jeho přání a potřeb. Motivace je hlavním důvodem vedoucím ke konání. Tedy k tomu, aby člověk něco dělal, choval se určitým způsobem. Vnitřní motivace vychází z lidského nitra, z lidských potřeb a zájmů. Motivace vnější poté vzniká na základě vnějších podmětů a jejich působení (Armstrong, 2020.)

K tomu, aby zaměstnanci dosahovali vysokých pracovních výkonů je zapotřebí je dostatečně motivovat. Zaměstnanci totiž budou ochotni plnit úkoly jen tehdy, pokud odměna povede k uspokojení jejich potřeb. Jednou z teorií související s potřebami člověka je tzv. Maslowova hierarchie potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb je založena na myšlence, že člověk bude dostatečně motivován jen případě, kdy uspokojí nejprve potřeby nižšího řádu a až následně potřeby řádu vyššího. Maslowova teorie tak uspořádává lidské potřeby od pěti úrovní. Lidský jedinec musí nejprve uspokojit fyziologické potřeby, tvořící základ pyramidy a až postupně se může dostat k potřebám nevyšším, které se nachází na vrcholu pomyslné pyramidy (Přikryl, online.)



Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Přikryl, online)

Ač motivačním faktorem jsou pro mnohé zaměstnance určité finanční odměny, které slouží převážně k uspokojení potřeb fyziologických, jejich efekt je povětšinou krátkodobý. Člověk je totiž bytostí komplexní. Pokud získá to, co chtěl, přichází prázdnota, která se promítne i do jeho pracovního nasazení. Je tedy třeba myslet na to, že k tomu, aby si firma udržela kvalitní pracovníky, kteří dosahují vysokých výkonů, je zapotřebí je motivovat neustále. Mimo pochvaly, je zapotřebí každého jedince respektovat a podporovat a ponechat mu dostatek autonomie (Tvrdá, online.)

1.2.7 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků si klade za cíl formálně ohodnotit pracovní výkon konkrétního zaměstnance. Nejedná se povětšinou o jednostranné ohodnocení. Často není pracovník jen stroze informován o svém výkonu, ale je mu detailně podáno i to, v jakých aspektech by se měl zlepšit a taktéž mu jsou představeny možné cesty vedoucí k jeho zlepšení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997.)

Hodnocení pracovníka by mělo být procesem průběžným. Zaměstnanec by v případě nedostatku měl být na tuto skutečnost co nejdříve upozorněn tak, aby jej mohl co nejdříve odstranit. Jedině tak může být posílena nejen jeho motivace, ale i sebedůvěra (Urban, online.)

Každé hodnocení zaměstnance by mělo být jednak nestranné (objektivní) a také předáno příjemci tím správným způsobem. V souvislosti s objektivním hodnocením je využíváno hodnotících metod, které si mimo jiné kladou za cíl eliminovat použití subjektivních kritérií, která často zkreslují. Vedoucí by poté hodnocení měl předat správně. Rozhodující roli v tomto ohledu mají především schopnosti komunikační a efektivní zpětná vazba (Urban, online.)

1.2.8 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci získávají za vykonanou práci odměnu ve formě mzdy. Nedílnou součástí odměňování je i poskytování zaměstnaneckých benefitů (rekreace, flexibilní formy práce, dary, možnost rozvíjet se...) Cílem systému odměňování je především motivovat zaměstnance k vysokým pracovním výkonům, ke vzdělání i k jejich osobnímu rozvoji (Dvořáková, 2007.)

Mzda si klade za cíl především ocenit výsledky konkrétního pracovníka a může nabývat různých forem. Těmi jsou (Bršťáková a kol., 2022):

- **Časová mzda**
 - Časovou mzdou se rozumí částka za určitou periodu, kterou zaměstnanec obdrží za vykonanou práci. Tato forma mzdy umožní vést spravedlivý a srovnatelný systém odměňování zaměstnanců, jehož východiskem jsou pracovní úkoly a pracovní výkony.
- **Úkolová mzda**
 - Úkolová mzda plní především funkci pobídkovou. Pracovník je odměňován za vykonanou jednotku práce. Je však třeba zajistit náležitou kontrolu jak odvedeného množství práce, tak i její kvality.
- **Podílová mzda**
 - Provizní mzda je hojně využívána v oblasti obchodu či služeb. Pracovník obdrží základní plat, který je garantován, a navíc ještě provizi, která se odvíjí od prodaného množství.
- **Dodatková mzda**
 - V případě mimořádného výkonu či zásluhy, zaměstnanec obdrží mzdu dodatkovou v podobě prémie, osobního ohodnocení, příplatků apod.

1.2.9 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je formovat schopnosti zaměstnance takovým způsobem, který mu napomůže na jedné straně zvýšit pracovní výkony, na straně druhé přispěje k plnění individuálně stanovených cílů (Dvořáková, 2007.)

Vzdělávání zaměstnanců lze chápat jako vědomé a cílené činnosti, které mají vést k osvojení si určitých dovedností, znalostí či schopností. V rámci tohoto procesu dochází k prohloubení kvalifikace pracovníka. Vzdělávání pracovníků je často plánováno z hlediska kratších časových horizontů (Dvořáková, 2007.)

Prostředkem vedoucím k eliminaci rozdílu mezi současnou a požadovanou úrovní kvalifikace pracovníka je tzv. rozvoj zaměstnanců. Pomocí nových znalostí získává zaměstnanec prostor pro formování svého pracovního potenciálu, přičemž často však nově nabyté schopnosti nejsou spjaty se současnou pracovní pozicí. Na rozdíl od vzdělávání zaměstnanců je tato aktivita plánována dlouhodoběji (Dvořáková, 2007.)

To, jaké úrovně procesy spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců dosahují je velmi individuální záležitostí. Roli hraje nejen typ organizace a její velikost, ale i strategické řízení podniku. Některé podniky zůstávají nečinné, tedy nevyvíjí vzhledem k nedostatku času a financí žádné vzdělávací aktivity. Opakem jsou podniky, které považují vzdělávání za zdroj konkurenční výhody a věnují mu náležitou pozornost. Řeč je o tzv. učících se podnicích (Jirásek, Marques, 2009.)

V každém případě potřeba vzdělání a rozvoje zaměstnanců je v současné době více než na místě. Rostoucím trend nároků na tyto oblasti je dán především stále novými poznatky v oblasti nových technik a technologií, ale nutností klást větší důraz na kvalitu výrobků. Navíc informační technologie se neustále rozvíjejí a trh se zbožím díky proměnlivosti potřeb zákazníka žádá velmi rychlou reakci (Koubek, 2015.)

1.2.10 Pracovní vztahy

V zaměstnání dochází ke vzniku vztahů mezi lidmi, které mohou být formální i neformálního charakteru. Formální vztahy jsou upraveny zákony, pravidly či řády. Neformální vztahy poté postrádají jakýkoliv způsob regulace.

K tomu, aby firma mohla dosahovat vytyčených cílů je zapotřebí zajištění dlouhodobě pozitivních vztahů mezi pracovníky. V opačném případě by mohlo docházet ke vzniku řady konfliktních situací, které v konečném důsledku dopadají na firmu jako celek (Koubek, 2015.)

K tomu, aby mohly zdravé vztahy v organizaci fungovat, je zapotřebí, aby všichni dotčení jedinci dodržovali dohody, zákony, smlouvy a etické zásady (Koubek, 2015.)

1.2.11 Péče o zaměstnance

Řada firem si čím dál tím více je vědoma skutečnosti, že míra její úspěšnosti a konkurenceschopnosti závisí především na lidech. Tedy na znalostech, schopnostech a osobních charakteristikách zaměstnanců. Proto je péči o zaměstnance třeba věnovat náležitou pozornost (Macháček, 2021.)

Péče o zaměstnance je nejen legislativní povinností, ale rovněž ekonomickou nutností. Je zapotřebí zajistit, aby zaměstnanci pracovali v příznivých podmínkách. Tedy takových, které pozitivně ovlivňují nejen jejich zdraví, ale rovněž jejich motivaci, spokojenost a výsledky. (Businessinfo, online.)

Péči o pracovníky lze chápat v různých rovinách. Na jedné straně je zapotřebí zajistit pracovníkům péči povinnou, která vychází z platné legislativy. Péče smluvní je vymezena prostřednictvím kolektivních smluv. Větší volnosti je poté dopřáno péči dobrovolné (Armstrong, 2020.)

Povinná péče o pracovníky vychází především ze zákoníku práce a jejím smyslem je zajistit zaměstnancům adekvátní pracovní podmínky a odborný rozvoj. Legislativa pamatuje i na problematiku stravování a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. V souvislosti s pracovními podmínkami je povinností zaměstnavatele zabezpečit bezpečný výkon práce. V oblasti odborného rozvoje musí zaměstnavatel zajistit proškolení pracovníků a jejich zaučení. V oblasti stravování je povinností zaměstnavatele umožnit pracovníkovi v průběhu směny zajistit stravování, tedy vymežit prostory ke stravování určené. Toto neplatí v případě vyslání zaměstnance na služební cestu. (Businessinfo, online.)

2 Praktická část - Historie a současnost společnosti

Společnost Auto Ševčík (veškeré informace o společnosti jsou dostupné také na www.autosevčík.cz), založená v jihočeském městě Vodňany v roce 1993, se postupně vypracovala na významného hráče na českém trhu s automobily, přičemž klade zvláštní důraz na vozidla značky Škoda. Jako firma, která začínala skromně, rozšířila svůj dosah do čtyř dalších měst v jihočeském regionu, a to konkrétně do Strakonice, Prachatic, Vimperku a Českých Budějovic, čímž posílila svou regionální pozici. Toto rozšíření je důkazem závazku společnosti ke snadné dostupnosti a zákaznickému servisu.

Portfolio společnosti se pyšní komplexní nabídkou nových i ojetých automobilů Škoda, která oslovuje rozmanitou klientelu oceňující kvalitu, spolehlivost a dostupnost. Kromě prodejní činnosti se Auto Ševčík může pochlubit také servisním zastoupením značky Volkswagen na provozovně v Prachaticích.

S více než 100 zaměstnanci se Auto Ševčík hrdě řadí mezi středně velké podniky, které významně přispívají k místní ekonomice a zaměstnanosti. Zaměstnanci, směs zkušených profesionálů a energických nováčků, jsou základním kamenem společnosti, který pohání její poslání dodávat automobilovou výtečnost.

V průběhu let společnost Auto Ševčík získala řadu ocenění, každoročně udělovaných, importérem vozů Škoda pro Českou republiku. Ocenění Obchodník roku získala společnost celkem 4x. Ocenění pro nejlepšího servisního partnera – Servisní partner roku, získala společnost Auto Ševčík v letech 2019, 2020 a 2021. Počet ocenění dokládá kvalitu poskytovaných služeb ale i lidských zdrojů společnosti. Významnou součástí hodnocení autorizovaných partnerů je totiž i zákaznická spokojenost.

3 Struktura a organizace společnosti

Struktura společnosti zahrnuje prodejní služby (prodej nových vozů, prodej ojetých vozů), servisní služby (servis, NORA obchod – prodej Škoda Originálních dílů), administrativní úsek (marketingové a částečně HR oddělení, účtárna)

- **Prodej nových vozů**

Oddělení prodeje nových automobilů je klíčovou součástí společnosti, která se specializuje na distribuci vozidel značky Škoda. Toto oddělení se primárně zaměřuje na obchodní transakce s novými automobily, přičemž jeho služby jsou orientovány jak na retailové, tak na fleetové zákazníky po celém území České republiky. Jedná se o dynamický segment, kde část prodeje zahrnuje i mezinárodní klientelu. Tato klientela preferuje zejména vozidla s alternativními pohony, jako jsou bateriově elektrická vozidla (BEV) a vozidla s plug-in hybridním pohonem, jež jsou v České republice stále na vzestupu a poptávka po nich postupně roste.

Organizační struktura oddělení je hierarchicky řízena obchodním manažerem, vedoucím prodeje, který je přímým podřízeným jednatele společnosti. Tento manažer má zodpovědnost za vedoucí prodeje na jednotlivých provozovnách. Tyto provozovny jsou rozmístěny po jihočeském kraji, což umožňuje efektivní pokrytí trhu. Vedoucím prodeje provozovny jsou podřízeni řadoví prodejci nových vozů, kteří přímo interagují se zákazníky a řídí proces prodeje.

Specifickou roli v týmu zastává disponentka nových vozů. Její práce je nezbytná pro koordinaci objednávek nových vozidel a monitorování podpůrných programů poskytovaných importérem, v tomto případě společností Škoda Auto Česká republika. Její pracovní náplň zahrnuje rovněž širokou škálu ad hoc úkolů, které jsou nezbytné pro podporu manažera prodeje nových vozů, zejména v oblasti administrativních činností.

- **Prodej ojetých vozů**

Oddělení prodeje ojetých vozidel společnosti je soustředěno na dvě provozovny, které se nacházejí v strategických lokacích – v Českých Budějovicích a ve Strakonici. Toto oddělení je pod vedením manažera prodeje ojetých vozů, který zastává roli klíčového koordinátora a je přímo odpovědný jednatelem společnosti. V rámci interní struktury oddělení jsou pod manažerem prodeje ojetých vozů

zařazení prodejci ojetých vozů a výkupčí, kteří působí na jednotlivých provozovnách. Tyto role jsou zásadní pro efektivní fungování prodejního procesu a přímý kontakt se zákazníky.

- **Servis**

V rámci společnosti je oddělení servisních služeb řízeno manažerem servisních služeb, jenž zastává vedoucí pozici obdobnou manažeru prodeje nových vozidel a je rovněž přímo odpovědný jednatelem společnosti. Tato organizační struktura zrcadlí model používaný v oddělení prodeje nových vozidel. Manažer servisních služeb supervizuje vedoucího servisu na každé z provozoven, který má ve své gesci řadové přijímací techniky, specializované techniky oprav po nehodách a prodejce náhradních dílů a příslušenství. Manažer servisních služeb také zajišťuje koordinaci řidičů odtahových služeb, kteří jsou dostupní na dvou hlavních provozovnách a jsou připraveni kdykoliv vyjet k zákazníkům s nepojízdnými vozidly. Vedle toho je manažer servisních služeb zodpovědný za činnost NORA prodejního centra, což představuje další rozměr jeho pracovní náplně.

- **NORA obchod – prodej Škoda originálních dílů B2B partnerům**

NORA prodejní centrum je klíčovou entitou zajišťující B2B obchodní operace a distribuci náhradních dílů nezávislým servisním střediskům po celé oblasti Jižních Čech. Tuto činnost řídí manager servisních služeb, pod jehož vedením působí vedoucí NORA obchodního centra. Tento vedoucí je zodpovědný za koordinaci týmu, který se skládá ze dvou specialistů NORA, jež mají na starosti specifické obchodní a distribuční procesy. Kromě toho jsou součástí týmu dva skladníci, kteří se starají o logistické zásoby a správný chod skladu, a dva řidiči rozvozových vozů, kteří zajišťují efektivní doručování dílů klientům.

- **Marketingové oddělení**

Marketingové oddělení společnosti je dynamickým segmentem, který je strategicky řízen manažerem marketingu. Tato pozice vyžaduje úzkou spolupráci s jednatelem společnosti, čímž je zajištěna přímá reportovací linie a koordinace s vrcholovým managementem. Pod tímto manažerem působí specialistka marketingu, jež je zodpovědná za realizaci úkolů delegovaných manažerem a za dosahování stanovených marketingových cílů. Hlavní náplní práce oddělení je optimální

využívání alokovaného marketingového rozpočtu, a to v souladu s dlouhodobými cíli a vizí společnosti.

V poslední době se společnost intenzivně orientuje na online prezentaci svých produktů a služeb, což koresponduje s aktuálními trendy digitálního marketingu. Kromě toho klade důraz na HR marketing a employer branding, čímž posiluje svou pozici na trhu práce. Oddělení marketingu dále vyvíjí činnost v oblasti interní komunikace s manažery ostatních oddělení, jakož i v externí komunikaci s dodavateli služeb včetně PR agentur, marketingových agentur, vydavatelství a médií, jako jsou rozhlasové stanice a další, což je nezbytné pro komplexní a koordinovaný marketing společnosti.

- **Administrativní oddělení / účetní oddělení / controlling**

Účetní oddělení společnosti, umístěné na provozovně ve Vodňanech, představuje základní kámen finanční stability firmy. Ve své činnosti je řízeno hlavní účetní, která plní nezastupitelnou roli v rámci finančního řízení a je přímo odpovědná jednateli společnosti. Její zodpovědnost sahá od zajištění plynulého a bezchybného toku finančních dokumentů, přes správné vedení účetních knih, až po detailní přípravu a koordinaci externích auditů.

Hlavní účetní dohlíží na práci dalších dvou interních účetních, zatímco mzdová agenda je svěřena externí specialistce. Tento tým společně zajišťuje bezproblémový chod všech účetních operací, včetně provádění plateb a ekonomických analýz. Kromě toho oddělení hraje klíčovou roli v procesu schvalování finančních požadavků manažerů společnosti, což se týká například investic do dílenského vybavení či inzerce, čímž efektivně přispívá k celkovému controllingu a finanční disciplíně firmy.

4 Specifika HR v automobilovém průmyslu

Proměnlivost trhu a inovační tlaky tlačí HR specialisty k neustálé revizi talentových strategií. Přetváření tradičního prostředí vyžaduje progresivní přístupy k náboru, rozvoji dovedností a udržení zaměstnanců. Hlubší porozumění digitálním trendům, jako jsou autonomní systémy a elektromobilita, je nezbytné pro anticipaci potřeb dovedností a kompetencí.

Dále, HR musí adresovat problematiku diverzity a inkluzivity ve vysoce konkurenčním a maskulinně orientovaném prostředí automobilového sektoru, kde je zvyšování zastoupení minorit a žen nejen etickou, ale i obchodní nezbytností. Zároveň je důležité zabývat se bezpečnostními a zdravotními standardy, které jsou v automobilovém průmyslu nezbytně vysoké, vzhledem k rizikům spojeným s fyzickou prací, manipulací s nebezpečnými materiály a vystavením se škodlivému hluku či vibracím.

V neposlední řadě, HR odvětví čelí výzvě přetvoření organizačních struktur tak, aby podporovaly agilitu a inovativní myšlení, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti v rychle se měnícím průmyslovém ekosystému. Tato transformace zahrnuje přechod od hierarchických struktur k více kolaborativním a flexibilním týmovým modelům. Cílem je vytvořit prostředí, ve kterém je možné rychle reagovat na změny trhu, technologické inovace a měnící se spotřebitelské preference.

Vzhledem k těmto trendům je zřejmé, že HR v automobilovém průmyslu musí být nejen reaktivní, ale především proaktivní, a to strategickým plánováním lidských zdrojů, které zohledňuje nejen současné, ale i budoucí potřeby průmyslu.

5 Personální strategie společnosti

Základním pilířem personální strategie společnosti Auto Ševčík je minimalizace fluktuace zaměstnanců, což je běžný cíl v personálním managementu jakékoliv firmy. Optimalizace fluktuace na hodnotu nižší než 3 % ročně je považována za indikátor stabilního pracovního prostředí a vysoké míry zaměstnanecké loajality. Společnost klade důraz na maximální efektivitu práce a na vytváření podmínek pro celkovou spokojenost zaměstnanců, což se projevuje v navržených motivačních programech a převážně pozitivní firemní kultuře.

V kontextu obchodních cílů je pozornost věnována nejenom dosahování kvantitativních výsledků, ale také kultivaci konzistentní pracovní etiky a poskytování rovných příležitostí všem zaměstnancům bez rozdílu. To zahrnuje transparentní komunikační kanály, spravedlivé hodnocení výkonu a rovný přístup k profesnímu rozvoji. Tato filozofie je základem pro udržitelný růst a konkurenceschopnost společnosti Auto Ševčík na trhu, přičemž se odráží v její reputaci jakožto zaměstnavatele.

5.1 Organizační struktura HR

Ve společnosti Auto Ševčík není formálně ustaveno samostatné oddělení pro řízení lidských zdrojů (HR). Úkoly typicky spojené s HR agendou jsou rozděleny mezi různá oddělení podniku, což představuje integrovaný přístup k řízení lidských zdrojů. Marketingové oddělení přebírá iniciativu v oblasti HR marketingu a zahajuje proces selekce kandidátů, což zahrnuje první fázi výběru potenciálních zaměstnanců. Následně manažeři jednotlivých oddělení – ať již servisních služeb, prodeje nových či ojetých vozů - přebírají odpovědnost za další kroky výběrového procesu, které zahrnují rozhovory s kandidáty a jejich následný onboarding, čímž je zajištěn hladký přechod nových zaměstnanců do firemního prostředí.

Administrativní oddělení se věnuje mzdové agendě a vede evidenci zaměstnanců, což zahrnuje správu personálních záznamů, výpočet mezd a další související administrativní činnosti. Tento rozdělený systém řízení lidských zdrojů umožňuje společnosti Auto Ševčík zachovat úzké propojení mezi HR procesy a konkrétními potřebami jednotlivých oddělení, což vede k větší flexibilitě a přizpůsobivosti v dynamickém prostředí automobilového průmyslu.

5.2 Přehled klíčových HR procesů ve společnosti

a) Nábor

Nábor je prvním krokem v životním cyklu zaměstnance ve společnosti. Náborová strategie se zaměřuje na identifikaci a přilákání talentovaných jedinců, kteří vyhovují potřebám a kultuře organizace. To vyžaduje důkladné porozumění požadovaným dovednostem a kvalifikacím pro danou pozici, stejně jako aktivní vyhledávání kandidátů prostřednictvím různých kanálů, jako jsou pracovní portály a sociální sítě, kde společnost investuje a inzeruje nejvíce. Pro každou z pozic používá trochu jiný mix umístění ale třeba i kreativy, kdy největší rozdíly jsou mezi dělnickými a obchodními pozicemi

b) Výběr a přijímání zaměstnanců

Výběrový proces zahrnuje v Auto Ševčík řadu kroků od předvýběru životopisů až po pohovory a hodnocení. Cílem je nejen najít kandidáta s potřebnými dovednostmi a zkušenostmi, ale také někoho, kdo se hodí do firemní kultury a má potenciál pro výkonnostní ale i osobnostní růst. Metody výběru zahrnují pohovory, testování dovedností a posouzení kompatibility s cílovým pracovním zařazením. Důležitou součástí je také ověření referencí a dřívějších pracovních výsledků kandidátů, které provádí již na začátku marketingové oddělení v rámci předvýběru uchazečů.

c) Vzdělávání a rozvoj

Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou klíčové pro podporu inovací a dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti. Tento proces zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců a vytvoření příležitostí pro jejich odborný a osobní růst. Velkou výhodou v tomto směru je vzdělávání podporované importérem Škoda Auto Česká republika, kdy každý nový zaměstnanec má dle svého pracovního zařazení přiřazenou kvalifikační cestu, na jejímž konci je složení certifikační zkoušky. Supervizi nad celým vzděláváním přebírá Škoda Auto a na straně obchodníka je nutné pouze zajistit účast nových zaměstnanců na vzdělávacích akcích. Cílem je zajistit, aby zaměstnanci měli potřebné dovednosti pro dosažení cílů společnosti.

d) Zachování zaměstnanců

Udržení talentovaných zaměstnanců je stejně důležité jako jejich získání. Strategie pro zachování zaměstnanců se zaměřují na vytvoření prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí hodnotně, jsou motivováni a mají možnost růstu. To zahrnuje konkurenční platové podmínky, možnosti práce z domova (pouze u kancelářských povolání), uznání a odměny za dobře odvedenou práci (částečný 13. plat). Také je důležité zajištění celkem otevřené komunikace a zpětné vazby, což pomáhá zaměstnancům cítit se zapojeni do chodu organizace.

e) Pracovněprávní vztahy

Pracovně-právní vztahy jsou základem pro všechny HR procesy a zahrnují dodržování pracovních zákonů a nařízení. Vedení musí zajistit, že všechny politiky a postupy jsou v souladu s místními, národními a mezinárodními právními předpisy. To zahrnuje vše od pracovních smluv, přes rovné zacházení a nediskriminaci, až po bezpečnost a zdraví na pracovišti (BOZP). Správné řízení pracovně-právních vztahů také minimalizuje riziko sporů a pomáhá udržet pozitivní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

6 Vyhodnocení současného stavu HR (SWOT analýza)

Pro komplexní hodnocení stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti Auto Ševčík se jako nejvhodnější nástroj jeví SWOT analýza. Tato metoda umožňuje prozkoumání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v kontextu HR, což je vzhledem k specifickým této společnosti obzvláště přínosné. SWOT analýza poskytuje komplexní pohled na vnitřní procesy a vnější faktory ovlivňující efektivnost řízení lidských zdrojů, což je zásadní pro formulování strategických záměrů a realizaci cílů v oblasti lidských zdrojů ve společnosti.

6.1 Silné stránky HR

Jedním z výrazných pozitivních aspektů HR politiky společnosti Auto Ševčík je podpora ze strany importéra, která se projevuje především v oblasti náborových procesů díky poskytování cenově výhodných možností inzerce. Tato spolupráce se vztahuje i na sektor vzdělávání, kde importér nabízí kvalitní školicí programy, čímž na společnost přenáší jen minimální administrativní zátěž. Vynikající pružnost a adaptabilita HR ve společnosti je patrná zejména v situacích, kdy je třeba rychle reagovat na nečekané personální změny, jako je odchod klíčového zaměstnance. Tato schopnost efektivní a rychlé reakce je nezbytná pro udržení kontinuity firemních procesů. Dále je třeba ocenit vysokou angažovanost marketingového oddělení, které přistupuje k úkolům spojeným s HR marketingem a inzercí s maximální pečlivostí a zodpovědností, což je zásadní pro přilákání nových a talentovaných pracovníků do firmy.

6.2 Slabé stránky HR

V oblasti řízení lidských zdrojů u společnosti lze identifikovat několik klíčových slabých stránek. Jednou z nich je komunikační proces s uchazeči po jejich prvním výběru marketingovým oddělením. Často dochází k situacím, kdy uchazeči zůstávají týdny bez jakékoliv odezvy od budoucích nadřízených, kteří přebírají náborový proces od marketingového oddělení. Tento nedostatek v komunikaci může vést k ztrátě potenciálně kvalitních kandidátů a snížení atraktivity společnosti jako zaměstnavatele.

Další slabou stránkou je nedostatečná transparentnost v informování o výši možného příjmu již v počátečních fázích kontaktu s uchazeči, což je častým požadavkem uchazečů o zaměstnání na pracovních portálech. Kandidáti preferují znát alespoň orientační rozpětí nabízeného platu, což přispívá k jejich rozhodovacímu procesu o tom, zda se vůbec dále angažovat v náborovém procesu.

Z hlediska interní motivace zaměstnanců je slabinou absence či malé množství systematických hodnotících rozhovorů, jako jsou pravidelné roční či pololetní pohovory mezi manažery a jejich podřízenými. Tyto by mohly sloužit jako prostředek pro vyjádření uznání za dosaženou práci, stejně jako pro sběr cenných zpětných vazeb od zaměstnanců, které by manažeři mohli efektivně využít pro plánování dalšího rozvoje jak jednotlivých pracovníků, tak i celého oddělení.

6.3 Příležitosti pro rozvoj HR

Pro HR společnosti existují různé příležitosti k rozvoji a inovacím. Jednou z nich je potenciál využití agenturního zaměstnávání, které i přes vyšší náklady na pracovní místo nabízí rychlé obsazení žádaných pozic a umožňuje tak agenturním pracovníkům efektivně přispívat k zisku firmy bez zbytečných zdržení. Tato strategie může být efektivní zejména v případech, kdy je potřeba rychle reagovat na tržní požadavky nebo sezónní špičky.

V kontextu současné geopolitické situace lze identifikovat další příležitost ve formě přílivu pracovních sil z Ukrajiny. Tato skupina pracovníků může být vhodná pro pozice, kde není vyžadována perfektní znalost českého jazyka, jako jsou například uklízeči nebo řidiči odtahových služeb.

Kromě toho se nabízí využít synergické spolupráce se středními odbornými školami a učilišti, které připravují nové generace odborníků v oborech jako automechanika, karosářství či lakování vozů. Vzhledem k tomu, že tyto profese jsou na trhu práce žádané a často deficitní, může takováto spolupráce přinést společnosti stabilní přísun kvalifikovaných zaměstnanců a zároveň posílit vazby s lokálními vzdělávacími institucemi.

Další rozvojový potenciál v oblasti řízení lidských zdrojů pro Auto Ševčík spočívá v rozšíření investic do HR marketingu a budování silného employer brandu, což může znamenat zásadní posun ve vnímání firmy na trhu práce. Paralelně s tím je

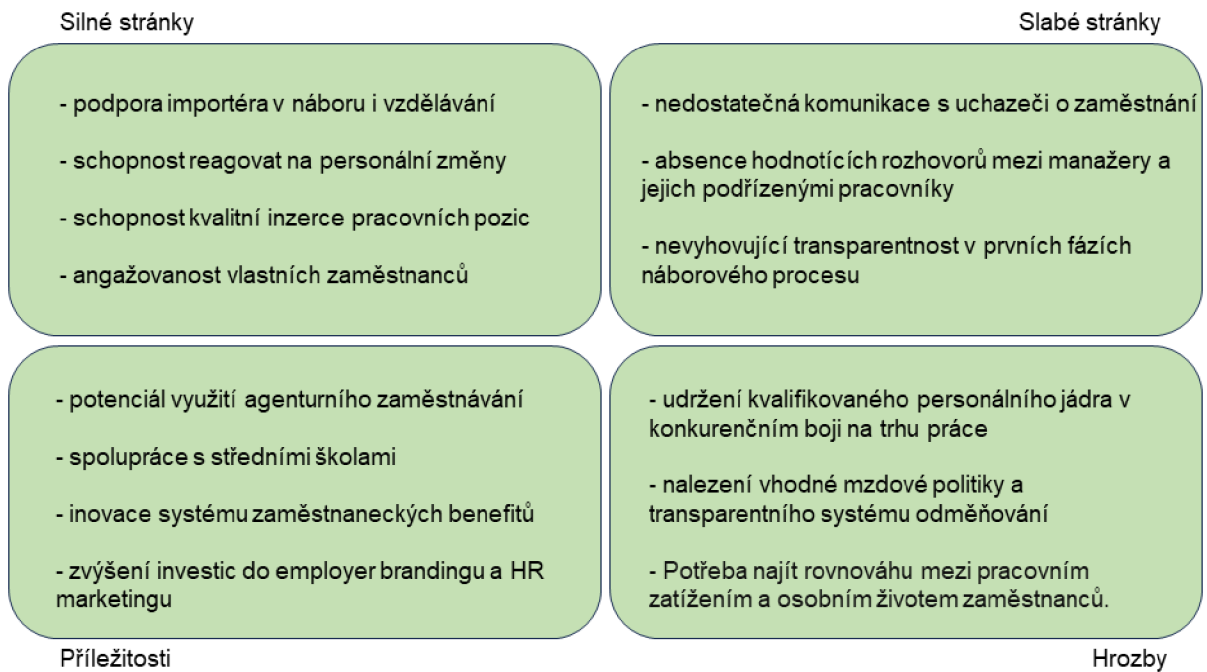
zde prostor pro inovaci a rozvoj systému zaměstnaneckých benefitů, jež by mohly výrazně přispět k atraktivitě společnosti pro současné i potenciální zaměstnance.

6.4 Hrozby a výzvy pro HR

V oblasti řízení lidských zdrojů čelí společnost fundamentální výzvě, která tkví v udržení kvalifikovaného personálního jádra. Aktuální konkurenční boj na trhu práce odhaluje nedostatečnost nabídky zaměstnaneckých benefitů, jež by mohly být rozhodujícím faktorem pro zaměstnance při zvažování setrvání ve firmě. Zvláště v oblasti dodatečných dnů dovolené je patrné zaostávání za standardy, které nastavují konkurenční podniky, nabízející například speciální volno pro osobní potřeby, sick days, nebo den věnovaný dobrovolnictví.

Dalším kritickým úkolem pro HR bude nalezení rovnováhy mezi pracovním zatížením a osobním životem zaměstnanců, což je v současnosti zvláště palčivé vzhledem k projevujícím se negativním dopadům zvýšené pracovní zátěže na některé zaměstnance. Tyto problémy se odrážejí ve zvyšující se míře chybovosti, což nepříznivě ovlivňuje finanční výsledky společnosti.

Strategické směřování HR bude dále muset zahrnovat vytvoření a implementaci mzdové politiky, která bude reflektovat tržní standardy a bude představována zaměstnancům s maximální transparentností. Toto bude klíčové nejen pro zajištění interní spravedlnosti a spokojenosti, ale také pro udržení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce, zvyšování motivace zaměstnanců a posílení korporátní kultury založené na otevřené komunikaci.



Obr. 3 SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Souhrn zjištěných faktů

Personální strategie společnosti Auto Ševčík je charakterizována relativní stabilitou, což lze přičíst specifickému charakteru jejího podnikání, jež je imunní vůči sezónním výkyvům. V případě nečekaných událostí je společnost připravena na efektivní a pružnou reakci. Těžištěm jejího úspěchu na trhu práce je spolehnutí na vysoce kvalifikované pracovníky, kteří jsou díky své odbornosti a zkušenostem vysoko hodnoceni.

Významným aktivem pro společnost je silný vztah s hlavním obchodním partnerem, automobilkou Škoda Auto, který má zásadní vliv na proces průběžného profesního vzdělávání zaměstnanců. Tato podpora je neocenitelná zejména ve vztahu k udržování a zvyšování odborné úrovně personálu, což přímo přispívá k rozvoji kompetencí a zvyšuje konkurenceschopnost společnosti na trhu.

Nicméně, interní komunikace společnosti vykazuje určité nedostatky, zejména v oblasti přenosu informací mezi managementem a zaměstnanci, což může vést k pocitu nejistoty a nedostatečné informovanosti u zaměstnanců. Tento stav má přímý dopad i na proces přijímání nových pracovníků, kde se management nedostatečně přizpůsobuje očekávání kandidátů ohledně rychlosti zpětné vazby na zasláné životopisy, což je v rozporu s aktuálními trendy na trhu práce.

Jedním z nejpalčivějších problémů, se kterými se HR ve společnosti potýká, je nesoulad mezi vysokými pracovními požadavky a kapacitou zaměstnanců, zvláště na pozicích přijímacích techniků v servisních centrech. Tato pozice vyžaduje nejenom interpersonální dovednosti v důsledku kontaktu s klienty, ale také značnou míru administrativy, jejíž objem neustále narůstá. To nezřídkakdy vyústí ve zvýšení pracovního tlaku, což se projevuje nutností odpracovávat přesčasy a v odkládání nároku na řádnou dovolenou, což může mít dlouhodobě negativní dopady na pohodu a loajalitu zaměstnanců.

7.1 Návrhy na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců

Společnost Auto Ševčík úspěšně využívá marketingové strategie k oslovení rozsáhlého počtu potenciálních uchazečů o zaměstnání, přičemž se jí daří efektivně cílit na specifické segmenty na trhu práce. Nicméně, v procesu rozhodování uchazečů, zda přistoupit k podání životopisu, se výrazně projevuje nedostatek

atraktivního spektra zaměstnaneckých benefitů, které by odpovídaly současným trendům a očekáváním. Běžné benefity jako příspěvek na stravování či firemní telefon již nejsou obecně považovány za dostatečně konkurenceschopné, neboť jsou standardně nabízeny většinou významných hráčů na trhu práce.

Možností, jak vylepšit vnímání společnosti jako atraktivního zaměstnavatele, by bylo představení dodatečného volna, ať již formou standardizování pěti týdnů dovolené nebo poskytnutím určitého počtu sick days, což by vyrovnalo stávající nepoměr mezi konkurenčními firmami v regionu, jež již nějakou formu volna navíc poskytují.

Zvýšení marketingového rozpočtu, s důrazem na speciální alokaci prostředků pro komunikaci zaměřenou na pozitivní aspekty podnikové kultury a hodnot, by mohlo výrazně posílit náborové úsilí. Důležité je také zintenzivnit aktivity v oblasti employer branding, který by měl zabírat významnější podíl v rámci HR marketingové komunikace, než současných cca 10 %. Aktuálně se zbytek marketingového úsilí koncentruje na propagaci konkrétních pracovních pozic skrze PPC systémy a pracovní portály. Rozšíření a diverzifikace komunikačních kanálů a obsahu by přispělo k posílení obrazu společnosti jako zaměstnavatele, který je schopen nabídnout nejen práci, ale i místo, kde zaměstnanci chtějí být a kde mohou růst.

7.2 Návrhy na zlepšení v oblasti motivace a hodnocení

V rámci strategie lidských zdrojů společnosti Auto Ševčík je zřetelný potenciál pro zlepšení v oblasti motivace a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. V českém podnikatelském prostředí je obvyklé, že za odvedenou práci není příliš často vyslovena pochvala, což je promarněná příležitost. Přitom efektivně cílené uznání, například ve formě slovní pochvaly za vynikající výkon, má potenciál vyvolat pozitivní reakce a posílit pracovní motivaci. Je však klíčové nalézt rovnováhu mezi častým uznáním za běžné pracovní úkony a speciálním oceněním za výjimečné úspěchy či splnění náročných úkolů.

Dalším směrem, kudy lze vést cestu ke zlepšení, je finanční odměňování. V současné době je standardem ve společnosti poskytování 13. platu jako mimořádné odměny všem zaměstnancům. Avšak zavedení systému, kde by vedoucí pracovníci měli pravomoc udělit mimořádnou odměnu jednotlivým zaměstnancům během roku, by mohlo vést k vyšší motivaci a angažovanosti. Tato

odměna by byla udělena na základě výrazných výkonů a mohla by být poskytnuta 1-2x ročně navíc. Takový systém by nejenom zvýšil pracovní nasazení, ale také by mohl přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Investice do efektivního hodnocení a motivace zaměstnanců, ať už prostřednictvím slovního uznání nebo finančních stimulů, se může stát klíčovou strategií pro dosažení vyšší produktivity, loajality a spokojenosti pracovníků. V konečném důsledku by takováto iniciativa mohla vést k posílení celkového výkonu společnosti a vytvoření prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni k dosahování nejlepších možných výsledků.

Zajímavým aspektem motivace personálu je zavedení interních soutěží mezi zaměstnanci společnosti, které by mohlo významně přispět k pravidelnému dosahování prodejních a servisních cílů. Soutěže, zaměřené na dosažení určitých firemních úspěchů, by mohly být motivací pro zaměstnance a zároveň přispívat k vytváření pozitivního a konkurenčního pracovního prostředí. Důležitým aspektem pro úspěšnost těchto soutěží je naprostá transparentnost pravidel a vyhodnocení. Pokud by pravidla nebyla jasná a férová, mohlo by to vést k negativnímu vnímání a mohlo by to narušit důvěru a spokojenost mezi zaměstnanci, místo toho, aby podporovalo soudržnost a spolupráci.

7.3 Návrhy na zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje

Společnost Auto Ševčík má v oblasti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců dobře nastavený systém, kdy každý zaměstnanec má předem určenou vzdělávací cestu, kterou průběžně aktualizuje partner Škoda Auto. Přestože technické a odborné aspekty školení jsou zajištěny na vysoké úrovni, lze identifikovat určité mezery v oblasti školení zaměřených na rozvoj soft skills, zejména u vedoucích pracovníků.

V této souvislosti je doporučením pro HR jasné. V krátkodobém horizontu do jednoho roku by mělo být cílem identifikovat a angažovat kompetentní školící instituci nebo odborníka na soft skills, který by byl schopen pochopit specifické potřeby společnosti a navrhnout školící program na míru. Tento program by měl být prioritně určen vedoucím pracovníkům, aby se zlepšily jejich interpersonální dovednosti, což je zásadní pro efektivní vedení týmů a správu pracovních vztahů.

Investice do takového typu vzdělávací aktivity se nepochybně vrátí ve formě lepších vztahů na pracovišti, zvýšení pracovní spokojenosti a efektivity. Tím se nejen podpoří pozitivní pracovní klima mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, ale také se zvýší celková produktivita a výkon společnosti.

Závěr

V této bakalářské práci je v první části podán podrobný teoretický základ pro hlubší porozumění základním principům a metodám řízení lidských zdrojů. Tato část se věnuje klíčovým aspektům, jako jsou procesy náboru a výběru zaměstnanců, teorie a praxe motivace pracovníků, metodiky hodnocení výkonu a strategie pro profesní rozvoj zaměstnanců. Tato teoretická část práce klade důraz na poskytnutí uceleného pohledu na moderní přístupy v řízení lidských zdrojů, které jsou aplikovatelné v praxi.

Druhá část práce je zaměřena na aplikaci těchto teoretických poznatků v konkrétním podnikovém prostředí. Zahrnuje detailní popis oddělení vybrané společnosti a provádí důkladné vyhodnocení jejího současného stavu v oblasti lidských zdrojů. Jako klíčový nástroj pro analýzu byla využita SWOT analýza, která umožnila identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby související s HR procesy ve společnosti.

Na základě výsledků SWOT analýzy byly následně formulovány doporučení a strategické návrhy pro zlepšení v třech zásadních oblastech: efektivnější získávání zaměstnanců, inovativní přístupy k motivaci a hodnocení zaměstnanců, a posílení vzdělávání a profesního rozvoje. Tato doporučení jsou navržena s cílem optimalizovat HR procesy ve společnosti a podpořit její celkový rozvoj a konkurenceschopnost na trhu.

Seznam použité literatury

Knihy:

BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; KALVODA, Aleš; LEŠTINSKÁ, Vlasta; LIŠKUTÍN, Tomáš; ROUČKOVÁ, Dana; SCHMIED, Zdeněk; ŠENK, Zdeněk; VALENTA, Jiří. *Abeceda personalisty 2022*. 12. vyd. Nakladatelství ANAG, 2022. 559 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-357-8.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. První vyd. Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBANCOVÁ, Hana; VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. 1. vyd. Grada Publishing, 2023. 292 s. Expert. ISBN 978-80-271-3675-9.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 272 s. ISBN 978-80-7676-193-3.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. 1. vyd. Lingea s.r.o., 2020. 202 s. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 789 s. 2007. ISBN 978-80-247-14

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M.: *Management*, 1. vyd. Praha Grada Publishing 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 126 s. 2008. ISBN 978-80-87071-89-2

DVOŘÁKOVÁ Z. a kol, *Management lidských zdrojů*, C.H. Beck, 485 s. 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

JIRÁSEK F., MARQUES, C. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: 275 s. 2009. ISBN 978-80-7265-146-7

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. 264 s. 2001. ISBN 80-7179-389-2

KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 399 s. 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

TOMŠÍK P., DUDA J., Řízení lidských zdrojů, Brno: Mendelova univerzita v Brně. 266 s. 2011. ISBN 978-80-7375-556-0

VEBER, J., a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita (2.vyd.). Praha: Management Press. 734 s. 2009. ISBN 978-80-7261-274-1

Internetové zdroje:

BUSINESSINFO Péče o zaměstnance a pracovní podmínky [online] [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky/>

MORAVITZOVÁ, S. Adaptační proces [online] [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/adaptacni-proces-jak-efektivne-zaclenit-noveho-zamestnance.html>

PŘIKRYL, M. Maslowova hierarchie potřeb [online] [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/maslowova-hierarchie-pot%C5%99eb-d0ae5f874ec2>

TVRDÁ, Z. 5 tipů, jak dlouhodobě motivovat zaměstnance [online] [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/motivace-zamestnancu/>

URBAN, J. Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání [online] [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3793/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-a-predavani>

Seznam obrázků

Obr. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů	11
Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb.....	17
Obr. 3 SWOT analýza.....	33

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Marek Trnka		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	HR v autorizovaném dealerství Škoda Auto a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Zdenka Makaloušová		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	43		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavním cílem práce je poskytnout detailní pohled na strategické řízení lidských zdrojů a jeho význam pro efektivitu a konkurenceschopnost organizací. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, kde první část poskytuje teoretický základ pro řízení lidských zdrojů, včetně definic a hlavních metod a procesů. Druhá část se pak zaměřuje na praktickou aplikaci teorií v konkrétním podnikatelském prostředí. V práci je věnována pozornost klíčovým aspektům řízení lidských zdrojů, jako jsou nábor a výběr zaměstnanců, jejich motivace, hodnocení výkonu, rozvoj a vzdělávání. Dále je zde diskutována důležitost adaptace HR procesů v reakci na neustálé změny v interním a externím prostředí organizace. Jako součást práce je provedena SWOT analýza, která pomáhá identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s řízením lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Závěrem práce jsou představeny doporučení pro zlepšení procesů řízení lidských zdrojů, které mohou sloužit jako užitečný nástroj pro manažery a HR specialisty v jejich snaze o optimalizaci výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, personalistika, komunikace, vzdělávání, hodnocení výkonu zaměstnanců, optimalizace lidských zdrojů		

ANNOTATION

AUTHOR	Marek Trnka		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	HR in Škoda Auto a.s. authorised dealership		
SUPERVISOR	Ing. Zdenka Makaloušová		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	43		
NUMBER OF PICTURES	3		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The main objective of the thesis is to provide a detailed view of strategic human resource management and its importance for the efficiency and competitiveness of organizations. The thesis is divided into two main parts, where the first part provides the theoretical basis for human resource management, including definitions and the main methods and processes. The second part then focuses on the practical application of the theories in a specific business environment. The thesis focuses on key aspects of human resource management such as recruitment and selection, employee motivation, performance appraisal, development and training. It also discusses the importance of adapting HR processes in response to the constant changes in the internal and external environment of the organization. As part of the paper, a SWOT analysis is conducted to help identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats associated with human resource management in the selected company. Finally, the thesis presents recommendations for improving human resource management processes that can serve as a useful tool for managers and HR specialists in their efforts to optimize organizational performance and competitiveness.</p>		
KEY WORDS	human resource management, employees, HR, communication, training, employee performance evaluation, human resource optimization		