

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Personální činnosti manažera

Matěj Král

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Matěj Král

Podnikání a administrativa

Název práce

Personální činnosti manažera

Název anglicky

Personal Activities of Manager

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit personální činnosti manažera v podmínkách konkrétního podniku v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního/kvantitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální činnosti, personální útvar, manažer

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Personální činnosti manažera“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. listopadu 2016 _____

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí své práce, Ing. Martině Fejfarové, PhD., za vedení bakalářské práce a rady během konzultací. Dále bych rád poděkoval panu Miloši Janouškovi, manažerovi prodejny Electro World, za jeho věnovaný čas, a také jeho zaměstnancům, za ochotu při dotazníkovém šetření.

Personální činnosti manažera

Personal activities of manager

Souhrn

Bakalářská práce pojednává o personálních činnostech manažera, se kterými se manažer setkává v rámci řízení svých lidí. Cílem práce je zhodnotit personální činnosti manažera prodejny řetězce se spotřební elektronikou Electro World a po zhodnocení těchto činností případně navrhnout zlepšující opatření.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické, kde v teoretické části jsou shrnuty hlavní personální činnosti a nastíněna jejich problematika. V navazující praktické části je krátce představena společnost Electro World a následně jsou rozebrány jednotlivé personální činnosti manažera v této společnosti. Analýza byla provedena na základě osobního rozhovoru s manažerem a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. Závěrem jsou zhodnoceny výsledky analýzy a navržena zlepšující opatření.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální činnosti, personální útvar, manažer

Summary

The bachelor thesis deals with personal activities of a manager, with which is a manager encountered on daily basis. The aim of this bachelor thesis is to review the personal activities of a manager of a consumer electronics retail store – Electro World – and after review of these activities to propose improvement measures.

The thesis consists of two parts – theoretical and practical part, where the theoretical part summarizes the main personal activities. In the following practical part is briefly introduced the company and subsequently analyzed individual personal activities of a manager in this company. The analysis was performed based on personal interview with the manager and questionnaire survey among employees. In the final part of the thesis are the results evaluated and an improvement measures are suggested.

Keywords: human resources management, personal strategy, personal activities, personal formation, manager

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika	11
3	Literární rešerše.....	12
3.1	Řízení lidských zdrojů a jeho úloha v podniku	12
3.2	Personální činnosti	13
3.2.1	Komunikace	13
3.2.2	Nábor	18
3.2.3	Vzdělávání pracovníků	25
3.2.4	Motivace a hodnocení	28
3.2.5	Stabilizace	31
4	Vlastní výsledky práce.....	33
4.1	Charakteristika společnosti Electro World s.r.o.....	33
4.1.1	Historie.....	33
4.1.2	Finanční situace	34
4.2	Řízení lidských zdrojů.....	34
4.2.1	Komunikace	35
4.2.2	Nábor	37
4.2.3	Orientace zaměstnance	39
4.2.4	Vzdělávání	40
4.2.5	Motivace	41
4.2.6	Hodnocení.....	43
4.3	Zhodnocení a návrh řešení	45
4.3.1	Zhodnocení personálních činností	45
4.3.2	Návrhy zlepšujících opatření	46
5	Závěr	48
6	Seznam použitých zdrojů	49
7	Přílohy.....	51

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační tok	14
Obrázek 2: Řídící struktura prodejen Electro World	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Cíle komunikace	17
Tabulka 2: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřního trhu práce	21
Tabulka 3: Metody vzdělávání	27

Seznam grafů

Graf 1: Zájem o interní informace	36
Graf 2: Intenzita sdělovaných informací	37
Graf 3: Přijímací proces	38
Graf 4: Úvodní školení a orientace	39
Graf 5: Školení a kurzy	41
Graf 6: Stimuly motivace dle důležitosti	42
Graf 7: Bonusy a odměny	43
Graf 8: Přínos hodnocení	44

1 Úvod

Lidská práce je i přes značný technologický pokrok a značnou automatizaci nedocenitelná pracovní síla a činnosti související se získáním, fungováním, správném využívání této síly a všeobecně činnosti s organizováním práce tvoří jednu z nejvýznamnějších složek firemní struktury. Vhodně zvolený a motivovaný pracovní tým je důležitým základem každé dobře fungující a prosperující firmy.

Hlavním cílem firmy z pohledu personálních činností je tedy schopný zaměstnanec, který svou prací přispívá k dosahování firemních cílů. S tím souvisí množství dílčích činností, které začínají od samotného vyhledávání a vybírání vhodných kandidátů na určené pozice ve firmě, přes jejich nábor a zaškolení do pracovního procesu, až po činnosti zaměřující se na udržení, rozvoj, motivaci a také odměnu těchto zaměstnanců. Neodmyslitelnou součástí je také hledisko samotného zaměstnance, kdy je nutné respektovat jeho potřeby, stavy a zájmy a vhodně přizpůsobovat pracovní náplň tak, aby se dosáhlo spokojenosti jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Tyto činnosti související s řízením lidských zdrojů spadají (především ve velkých firmách) pod zvláštní firemní útvar – personální oddělení, avšak v některých případech a převážně pak v malých firmách jsou personální činnosti v rukách vedoucích manažerů případně přímo majitelů firem, a proto by mělo být schopností každého manažera, aby tyto činnosti zvládal a uměl řídit své zaměstnance.

2 Cíl a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit personální činnosti manažera společnosti Electro World s.r.o., který má personální činnosti ve své vlastní režii a přímo se tak potýká s problematikou řízení lidských zdrojů. Dílčí cíle jsou následující:

- Zpracování literární rešerše dle odborných publikací na danou problematiku.
- Stručná charakteristika společnosti Electro World s.r.o.
- Realizace osobního rozhovoru s manažerem.
- Dotazník mezi zaměstnanci.
- Zhodnocení personálních činností s možnými návrhy řešení.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické, které se dále člení na kapitoly a podkapitoly. Teoretická část je nazvána *Literární rešerše*, kde je úvodem stručně charakterizováno řízení lidských zdrojů a jeho úloha v podniku. Dále jsou zpracovány jednotlivé personální činnosti, tedy komunikace, analýza pracovních míst ve firmě, nábor nových zaměstnanců, rozvoj stávajících zaměstnanců, motivace, ohodnocení a udržení zaměstnanců ve firmě. Text je doplněn o obrázky a tabulky vlastního zpracování dle uvedených zdrojů. Literární rešerše je zpracována na základě odborné literatury a odborných internetových článků, kdy jsou použité zdroje průběžně citovány a na konci práce shrnuty do bibliografie.

Praktická část práce je nazvána *Vlastní výsledky práce*, kterou tvoří vlastní výzkum ve vybrané společnosti. Součástí praktické části je charakteristika společnosti Electro World s.r.o. a analýza personálních činností a postupů ke komunikaci, náboru, vzdělávání, motivaci a stabilizaci zaměstnanců v této společnosti. Analýza byla zajištěna na základě nestrukturovaného rozhovoru s manažerem prodejny a studiem interních dokumentů společnosti. Součástí praktické části je také dotazníkové šetření mezi zaměstnanci (viz příloha 1). Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 16 zaměstnanců prodejny Electro World, převážně mužů ve věku 18 až 50 let, s dobou zaměstnání na této prodejně od jednoho roku až po dobu více než 8 let.

V závěru práce je shrnuto zhodnocení analýzy a jsou navržena zlepšující opatření.

3 Literární rešerše

3.1 Řízení lidských zdrojů a jeho úloha v podniku

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších složek firemního vedení. Podle Koubka (2007, s. 13) je to především z toho důvodu, že lidské zdroje přímo ovlivňují další firemní zdroje, jako jsou materiální (stroje, technologie), finanční a informační. Vzájemné propojování a využívání těchto zdrojů je tedy stěžejním úkolem každého podnikového řízení. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 12) uvádějí, že lidské zdroje představují jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšností firem.

V obecném pojetí lze považovat za hlavní úkol řízení lidských zdrojů zvyšování efektivity a výkonu firmy, a tím zvyšovat konkurenceschopnost firmy. Josef Koubek (2007, s. 16) formuluje pět dílčích úkolů na základě odborné teorie i praxe:

1. Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům tohoto místa.
2. Optimální využívání pracovních sil ve firmě.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů ve firmě.
4. Personální a sociální rozvoj zaměstnanců.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy.

Je zřejmé, že tyto úkoly sledují jak zájmy samotné firmy, tak zájmy jednotlivce, tedy zaměstnance, a to vše v rámci vymezených zákonů a platných legislativ. Plnění těchto úkolů probíhá na základě konkrétních personálních činností, které představují výkonnou část řízení lidských zdrojů. Potřeba využití těchto personálních činností se liší především kapacitními možnostmi personálního útvaru konkrétní firmy. V dnešní době je běžné, že některé specifické činnosti lze přenést na externí zaměstnance či přímo celé firmy a nezatěžovat tak vlastní kapacity personálního řízení. Typickým příkladem může být nábor nových zaměstnanců.

Hlavní personální činnosti z hlediska obecného řízení lidských zdrojů jsou rozebrány v následujících kapitolách.

3.2 Personální činnosti

3.2.1 Komunikace

Nedílnou součástí práce manažerů je taktéž komunikace se svými zaměstnanci, kolegy a vedením. Procesu komunikace se účastní všichni zaměstnanci firmy a je nezbytné, aby měl každý zaměstnanec přístup k informacím, které se ho týkají, a především aby těmto informacím porozuměl. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 210) definují komunikaci jako sociální proces, kterým se v organizaci přenášejí obsahy typu rozhodnutí, příkazů, pokynů, pravidel a instrukcí a také zpětnovazebně potvrzují, že dotyční tato sdělení pochopili, případně jak je nepochopili.

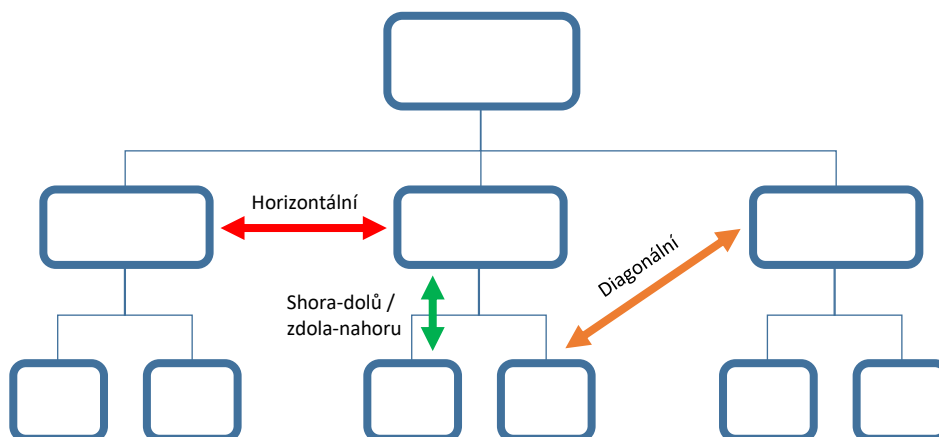
V řadě firem může být interní komunikace součástí útvaru lidských zdrojů, někde může jít o jednu z funkcí integrovaného PR oddělení nebo se může jednat o součást širšího komunikačního oddělení, zahrnujícího například i funkce marketingové komunikace. V každém případě je důležitá vazba mezi odpovědným útvarem (nebo osobou) a nejvyšším vedením.

Fungující systém komunikace je také jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a výrazně přispívá k tvorbě a udržování zdravých pracovních vztahů a celkové podnikové kultury (Koubek, 2007, s. 326).

3.2.1.1 Komunikační tok

V každé firmě probíhá komunikace mnoha směry. Tradičně se kladl důraz především na typickou komunikaci směrem shora-dolů, tedy od nadřízeného k podřízenému, avšak tento tok informací je nedostatečný a problematický, a proto je důležité komunikovat na více úrovních, a především v obou směrech (Koontz & Weihrich, 1993, s. 513).

Obrázek 1: Komunikační tok



Zdroj: Koontz & Weihrich (1993, s. 514).

- Komunikace shora-dolů – informační tok směrem od vyšší organizační úrovně k nižší, převládající zejména ve firmách s autoritativní atmosférou. Tento komunikační tok je zatížen častou deformací, protože informace prochází přes několik organizačních úrovní a v některých případech tak může dojít k jejímu úplnému vytracení. U tohoto toku je nutné využít zpětné vazby, aby byla zajištěna správná interpretace.
- Komunikace zdola-nahoru – informační tok směrem od podřízených k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie. Tato komunikace je typická spíše pro firmy s více demokratickým organizačním prostředím, kdy se využívá různých systémů pro podávání návrhů a postupů pro vyřizování žádostí a stížností. Komunikace může být poškozována přímo manažery, kteří filtrují informace a nepřipouštějí, aby se všechny informace (zejména nepříznivé) dostaly k jejich nadřízeným.
- Horizontální komunikace – informační tok mezi zaměstnanci na stejné nebo podobné organizační úrovni.
- Diagonální komunikace – informační tok mezi zaměstnanci na různých organizačních úrovních. Tento typ komunikace urychluje informační tok, umožňuje dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úsilí pro dosažení firemních cílů, jelikož nerespektuje organizační strukturu a prochází napříč liniemi řízení.

3.2.1.2 Formy a nástroje komunikace

Ve firemní struktuře lze rozlišit komunikaci *neformální*, kdy spolu zaměstnanci běžně komunikují, vyměňují si informace a zkušenosti z pracovního prostředí, a komunikaci *formální* nebo „business“ komunikaci, která informuje o interních záležitostech firmy a plní tak funkci interní komunikace (Dvořáková, 2012, s. 392).

V rámci interní firemní komunikace jsou čím dál tím více důležitější neformální komunikační kanály, které jsou podstatně dynamičtější než kanály formální. Aby však nešlo o zcela nekontrolovaný proces, musí mít manažer k dispozici vlastní nástroje k řízení formální komunikace, jejíž obsah i formu má plně pod kontrolou a kde může řídit interakci se zaměstnanci.

Dle Dvořákové (2012, s. 396) lze rozdělit komunikační kanály dle přenosového média do čtyř základních kategorií:

1. Elektronická média – v řadě podniků se jedná o primární zdroj informací, především v podobě *intranetu*. Nespornou výhodou intranetu je rychlý přenos informace co největšímu množství zaměstnanců a zároveň vybízí k oboustranné komunikaci – zaměstnanec lze vyzvat k odpovědím na otázky nebo šetření (Armstrong, 2007, s. 664). Rozšířeným médiem pro komunikaci se zaměstnanci se stávají také sociální sítě, a to jak veřejné, typu Facebook nebo Twitter, tak uzavřené, podnikové sociální sítě určené pouze zaměstnancům (Zítková, 2014).
2. Tištěná média – méně rozšířený, avšak v některých firmách stále nezastupitelný komunikační kanál (především tam, kde někteří zaměstnanci nevyužívají počítač ke své práci). Typickým médiem mohou být podnikové časopisy, které mívají charakter lifestyleových časopisů a komunikují formou tzv. infotainmentu, tedy kombinaci zpravodajství a zábavy.
3. Osobní komunikace – nejúčinnější, avšak časově nejnáročnější způsob komunikace, který vyžaduje fyzickou přítomnost zúčastněných. Největší výhodou osobní komunikace je poskytování bezprostřední zpětné vazby. Lidé mohou klást otázky, vyjasňovat si stanoviska a je možné sledovat bezprostřední účinek sdělení. Osobní komunikaci lze také umocnit *mimoverbální komunikací* (Koontz & Weihrich, 1993, s. 516).
4. Pracovní prostředí – přirozený způsob šíření důležitých firemních sdělení. Ta se mohou objevovat na nástěnkách, obrazovkách, inforámečcích nebo i na polepech

(výtahů, oken, skříněk). Nebezpečí těchto komunikačních kanálů hrozí v jejich možném přeplnění nezajímavými a neaktuálními informacemi (Armstrong, 2007, s. 665).

3.2.1.3 Význam komunikace

Dle Koontze a Wehricha představuje interní komunikace v nejširším slova smyslu prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho firmy. (1993, s. 508). Účelem komunikace je tedy:

1. Stanovení a sdělování cílů firmy.
2. Zpracování plánů potřebných pro dosažení cílů.
3. Efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů.
4. Výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců.
5. Vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí.
6. Kontrolování.

Armstrong (2007) dále rozvádí cíle komunikace a spojuje je s jednotlivými oblastmi a typy firemní komunikace:

Tabulka 1: Cíle komunikace

	Oblasti komunikace	Cíle
Manažerská komunikace	1. Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech.	Zajistit, aby manažeři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout
	2. Komunikace směrem dolů, obsahující přímé instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl dělat.	Zajistit, aby byly instrukce přesné a jasné, a poskytnout lidem potřebnou motivaci k práci.
	3. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům.	Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery, který by jim umožnil ovlivnit firemní a funkční rozhodnutí.
	4. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích, určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl učinit nápravná opatření.
Vnitropodnikové vztahy	5. Komunikace směrem dolů, obsahující informace o firemních plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo o výkonu.	Zajistit stálou informovanost zaměstnanců o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách v pracovních podmínkách a faktorech ovlivňující jejich životní úroveň a jistotu.
	6. Komunikace směrem nahoru, obsahující připomínky a reakce zaměstnanců na zamýšlené plány nebo na právě probíhající události v těch oblastech, které se jich týkají.	Zajistit pracovníkům možnost předkládat své návrhy a obavy a ukázat, že firma je schopna z těchto připomínek čerpat a pozměnit své plány.

Zdroj: Armstrong (2007, s. 662).

3.2.2 Nábor

3.2.2.1 Získávání zaměstnanců

Dvořáková (2012, s. 145) definuje získávání zaměstnanců jako personální činnosti, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu, kdy se zadavatel snaží přilákat co nejvíce žadatelů. Zároveň se zadavatel snaží dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohl více soustředit na kvalitní provedení výběru. Armstrong (2007, s. 343) rozděluje proces získávání zaměstnanců do tří fází:

1. Definování požadavků;
2. Přilákání žadatelů;
3. Vybírání žadatelů.

Získávání zaměstnanců tedy spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech ve firmě a jejich nabízení, v jednání s uchazeči a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto personálních činností (Koubek, 2007, s. 126).

Při samotném získávání zaměstnanců mohou personalisté čerpat z vnějších a vnitřních trhů práce:

Vnější trh práce

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší do firmy nový pohled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů, které mohou být pro firmu inspirativní a vést ji k produktivním změnám. Zaměstnavatel však musí investovat do její pracovní a sociální adaptace, aby mohla podávat očekávaný pracovní výkon (Dvořáková, 2012, s. 146). Typickými lidskými zdroji na vnějším trhu práce jsou volné pracovní síly (uchazeči v evidenci úřadu práce), absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí a také zaměstnanci jiných firem, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo je oslovila nabídka pracovního místa (Kocianová, 2010, s. 84).

Firma určuje, jaká dostupná metoda získávání je pro ni efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Záleží přitom na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které může čerpat na získání nového zaměstnance a také na analýzách předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací. Dvořáková popisuje (2012, s. 147) nejtypičtější metody získávání zaměstnanců:

- Nabídka práce na místní vývěsce nebo na desce úřadu práce – levný způsob, kterým se oslovují především zájemci s nižší kvalifikací (Koubek, 2007, s. 139).
- Online nabídka prostřednictvím job serverů (e-recruitment) – internetová inzerce pokrývá širší okruh možných uchazečů, umožňuje uvedení více informací o volném pracovním místě a zaměstnavateli a urychluje komunikaci mezi uchazečem a zaměstnavatelem (Kocianová, 2010, s. 86). Zároveň se však zvyšuje časová náročnost na vyřízení velkého množství nevhodných žadatelů. V dnešní době se také velmi rozšiřují inzeráty na sociálních sítích, kdy lze snadno oslovit například i pasivní uchazeče, kteří o změně ani neuvažují, ale může je zaujmout atraktivní nabídka (HR Forum, 2016).
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi – jedná se o spolupráci s univerzitami, školami, odbornými učilišti aj. především na školních akcích (campus recruiting) nebo na akcích pořádaných přímo zaměstnavateli (dny otevřených dveří). Mnohdy nabízejí studentům a absolventům pracovní stáže, které bývají v podstatě „zkušebními obdobími“ ve firmě (Kocianová, 2010, s. 86).
- Veletrh pracovních příležitostí – typickým příkladem jsou veletrhy práce organizované na vysokých školách, kde se prezentují velké a známé společnosti lákající kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možností dalšího vzdělávání, zajímavým obsahem práce a nadprůměrnými mzdami. Výhodou veletrhů je první široký kontakt s budoucími absolventy škol a popř. možnost provést i screeningový rozhovor, tj. rychlé vytipování vhodných uchazečů, kteří jsou zváni na další fáze výběrového řízení.
- Nabídka služeb personální agentury – personální agentury lze dále rozlišit dle toho, na jakých segmentech trhu práce operují a pro jaké pracovní pozice mohou získat vhodnou pracovní sílu. Jedná se o tzv. zprostředkovatelné práce, agentury na vyhledávání a výběr, outplacementové a headhuntingové společnosti. Využití těchto služeb je vhodné zejména v případě, kdy existuje pouze omezený počet vhodných kandidátů a kdy je zapotřebí je oslovit přímo (Armstrong, 2007, s. 356).
- Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání – zaměstnavatel může také obdržet nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání od uchazečů, kteří je posílají „naslepo“ a nereagují na zveřejněnou konkrétní nabídku práce. Žadatelé mají často zpracovány materiály pro obecné použití a zdůvodňují své žádosti o práci způsobem,

který nebere v úvahu aktuální situaci na trhu práce. Zpravidla tak přináší tato metoda malý efekt jak žadatelům, tak zaměstnavateli.

- Doporučení stávajícím či bývalým zaměstnancem – levné a účinné získávání zaměstnanců, kdy do firmy přichází nová pracovní síla, která již zná z neformálních kontaktů organizační kulturu firmy, její hodnoty a normy, a má představu o tom, co se od ní očekává. Tato metoda bývá zpravidla účinná především proto, že zaměstnanci nedoporučí nevhodného kandidáta, aby tím nepoškodili sami sebe (Kocianová, 2010, s. 88).

Vnitřní trh práce

Obsazování pracovních pozic z řad vlastních zaměstnanců je výrazem personální politiky firmy. Možnost kariérního postupu je pro zaměstnance motivující a firma si tímto zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Náklady na proces vyhledávání bývají nesrovnatelně nižší, pozici lze obsadit v krátkém čase a snižují se také náklady na adaptaci zaměstnance. (Kocianová, 2010, s. 82). Vnitřní zdroje pracovníků tvoří:

- Uspoření pracovníci, např. v důsledku produktivnější technologie či lepší organizace práce.
- Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn.
- Pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci, než doposud vykonávali.
- Pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní pozici (Koubek, 2007, s. 129).

Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci to také znamená nutnost investovat do průběžného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele (Dvořáková, 2012, s. 150).

Koontz a Weihrich (1993, s. 364) upozorňují na Peterův princip, který je rizikem při obsazování pozic z vnitřního trhu práce, a dle kterého mají zaměstnanci tendenci nechat se povyšovat až na úroveň své nekompetentnosti. K tomu může dojít zejména tehdy, když jsou

zaměstnanci úspěšní na určité pozici a díky tomuto úspěchu jsou povýšeni do pozice vyšší, na které však již nemají potřebné dovednosti nebo znalosti.

Kocianová (2010) shrnuje výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřního trhu práce do následujících bodů:

Tabulka 2: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřního trhu práce

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost uchazeče ▪ Možnost postupu zaměstnance ▪ Posilování pocitu jistoty zaměstnání ve firmě ▪ Pozitivní vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců ▪ Udržení mzdové úrovně ▪ Rychlé obsazení pozice ▪ návratnost investic do zkušeností a vzdělání zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omezený výběr ▪ „Provozní slepota“ dlouholetých zaměstnanců ▪ „Peterův princip“ ▪ Nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj ▪ Možné zklamání a rivalita nepovýšených kolegů ▪ Potřeba obsazení uvolněného místa

Zdroj: Kocianová (2010, s. 83).

3.2.2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost přímo navazující na získávání pracovníků, kdy je cílem identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a její kvalitu (Dvořáková, 2012, s. 150).

Předvýběr uchazečů

Předmětem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor a analýza jejich materiálů, kdy je cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru. Analýza materiálu má napovědět (Dvořáková, 2012, s. 151):

- Zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci.
- Zda zapadne do pracovního kolektivu organizace.
- Jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký má zájem o nabízenou práci.

V současnosti se standardně hodnotí tyto materiály:

- Životopis – strukturovaný dokument, který vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Měl by být stručný, přehledný, systematický a logický. Posuzovatelé se u životopisu soustředí na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče (Koubek, 2007, s. 145).
- Motivační dopis – průvodní dopis“ k písemným materiálům uchazeče, které předkládá. Motivační dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o nabízenou pozici v dané firmě a jeho způsobilost pro tuto pozici.
- Osobní dotazník – dotazníky obsahují identifikační údaje uchazeče. Shromažďují informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném nástupu do zaměstnání, důvody zájmu o nové zaměstnání atd. Nevýhodou dotazníků však mohou být stereotypní a učebnicové odpovědi.
- Testy – při výběrů zaměstnanců mohou být uplatněny také různé testy zaměřené např. na mentální a kognitivní schopnosti (testy inteligence), testy na specifické dovednosti a schopnosti, a také testy osobnosti. Účelem těchto testů je poskytnout objektivní nástroj na měření individuálních schopností a charakteristik (Armstrong, 2007, s. 387).

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují a na jejich základě posuzují, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy. Koubek (2007, s. 179) definuje tři hlavní cíle výběrového rozhovoru:

1. Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči a jeho očekávaných cílech;
2. Poskytnout uchazeči informace o firmě a práci v ní;
3. Posoudit osobnost uchazeče.

Podle míry strukturovanosti výběrového rozhovoru lze rozlišit tři typy rozhovoru (Kocianová, 2010, s. 102):

- Nestrukturovaný rozhovor – improvizace bez přípravy témat a otázek, kdy není zaručena objektivní porovnatelnost uchazečů a nedává jim tedy stejnou šanci na

úspěch. Rozhovor je citlivý na tzv. halo efekt, tedy první dojem uchazeče, který ovlivňuje celou podobu rozhovoru a jeho posuzování (Koubek, 2007, s. 180).

- Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor – předem připravený rozhovor s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí. Umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů, ale znemožňuje rozvíjet rozhovor doplňujícími otázkami.
- Polostrukturovaný rozhovor – rozhovor s připravenými okruhy otázek, které tazatel rozvíjí dle potřeby v průběhu rozhovoru.

Požadavky obsazovaného pracovního místa určují, jaký rozhovor je efektivní vést. Rozhovory lze dále rozdělit do následujících typů (Armstrong, 2007, s. 361):

- Individuální rozhovory (rozhovor typu 1+1) – nejběžnější metoda výběru pracovníků. Diskuse mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím rozhovor a uchazečem.
- Rozhovor před komisí – oficiálnější a obvykle větší rozhovor, kdy existuje více stran, kteří mají zájem na rozhodování o výběru uchazečů. Tazatelé mohou po rozhovoru diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během rozhovoru a mohou předejít povrchnímu posuzování. Mezi tazateli mohou být přítomni nadřízení, přímí vedoucí, budoucí kolegové, psycholog aj.
- Rozhovory k ověření odborných znalostí – uchazeč je hodnocen těmi zaměstnanci, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazované pozice a mohou tak otestovat uchazečovo jednání při řešení úkolů, které jsou obvyklou náplní práce.

K výběru zaměstnanců existuje řada metod, avšak neexistuje žádná univerzální, která by spolehlivě zaručovala úspěch vybraného kandidáta, a proto se v praxi osvědčuje kombinace více metod. Pokud do sebe výsledky z jednotlivých metod výběru zapadají i v detailech, vznikají argumenty pro přijetí. Naopak rozpory mezi výsledky uplatněných metod vytvářejí prostor pro rozhodujícího pracovníka o odmítnutí uchazeče (Dvořáková, 2012, s. 155).

3.2.2.3 Orientace a sociální zapojení

Dalším krokem po výběru vhodného uchazeče je jeho uvedení do podniku. Ve velkých firmách se lze setkat s formálním orientačním programem pro nové zaměstnance, které slouží k seznámení s různými aspekty firmy (historie, organizační

struktura, benefity nebo běžně používané taktiky a praktiky). Tyto záležitosti mohou být rozvedeny ve firemní brožůře, avšak orientace by měla umožnit novému zaměstnanci klást otázky a předcházet nejasnostem (Koontz & Weihrich, 1993, s. 369). Hlavním smyslem orientace je, aby se nový zaměstnanec, pokud možno co nejrychleji a bez stresu zařadil do firemního kolektivu, adaptoval se na styl práce, osvojil si specifické firemní znalosti a dovednosti a ztotožnil se s firemními cíli (Koubek, 2007, s. 192).

Dalším významným aspektem uvedení nového zaměstnance je jeho sociální zapojení. Koontz a Weihrich (1993, s. 370) zahrnují tři hlediska sociálního zapojení:

- Získání pracovních dovedností.
- Dosažení vhodného chování.
- Přizpůsobení se normám a hodnotám pracovní skupiny.

V souvislosti se specifickými pracovními požadavky musí zaměstnanci brát v úvahu nové hodnoty, nové pracovní vztahy a nové formy chování.

3.2.3 Vzdělávání pracovníků

Dle Koubka (2007, s. 252) je základem podnikání flexibilita a připravenost na změny, kdy musí být flexibilní především pracovní síla. Formování pracovních schopností zaměstnanců je tedy jedním z nejdůležitějších úkolů personálních činností firmy.

Požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnance se neustále mění, a aby mohl zaměstnanec fungovat jako pracovní síla, musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti. Vzdělávání zaměstnanců se stává celoživotním procesem, kdy firma a její vzdělávací aktivity sehrávají velkou roli.

Armstrong (2007, s. 461) rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

1. Instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce, usnadňuje vzdělávání při výkonu práce.
2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání – sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí.
3. Citové (emoční) vzdělávání – směřuje k formování postojů a citů.
4. Sebereflektující vzdělávání – umožňuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Cílem firemního vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb firmy. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby byli zaměstnanci připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje, včetně pomoci a vedení svých manažerů (Armstrong, 2007, s. 461).

V různých firmách je podoba vzdělávání a rozvoje lidí různá a je třeba vycházet z potřeb a specifických podmínek dané firmy. Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky firmy, jelikož investice do vzdělání jsou chápány jako návratné – zajišťují firmě potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou firmy svým zaměstnancům poskytují.

Z hlediska personálního řízení je vzdělávání zaměstnanců významnou činností v systému provázaných personálních činností, na jejichž realizaci se zpravidla podílejí personální specialisté, či specialisté v oblasti vzdělávání a rovněž vedoucí pracovníci (Kocianová, 2010, s. 170).

Koubek (2007, s. 253) vymezuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost aktivitami, které zahrnují:

- Prohlubování pracovních schopností – přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa a prohlubování jejich flexibility v rámci pracovního místa (podélná flexibilita).
- Rozšiřování pracovních schopností – zvyšování použitelnosti zaměstnanců, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání i jiných pracovních míst či prací (příčná flexibilita).
- Zajišťování rekvalifikačních procesů – přeškolení zaměstnanců na povolání, které organizace potřebuje – rekvalifikace v rámci firmy.
- Orientace pracovníků – přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce a kultuře firmy.
- Formování pracovních schopností – rozvoj kompetencí zaměstnance, které se uplatňují zejména v mezilidských vztazích.

Úkolem manažerů je podporovat vzdělávání svých zaměstnanců přímo na pracovišti i organizovaně v rámci celé firmy. Je nezbytné, aby si lidé uvědomovali, co se potřebují naučit k tomu, aby mohli vykonávat svou práci co nejlépe. Je nutné identifikovat potřeby vzdělávání, realizovat vzdělávání s využitím optimálních metod a schopných dodavatelů, zvažovat náklady na vzdělávání a vyhodnocovat jeho přínos.

Metody vzdělávání

Tradičně se metody dělí na ty, které jsou používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“), a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“), a to buď v organizaci, nebo i mimo ni. Dvořáková (2012) rozšiřuje tyto metody ještě o metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště (metody „on the job-rim“).

Tabulka 3: Metody vzdělávání

Metody vzdělávání		
On the job	On the job-rim	Off the job
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instruktaž při výkonu práce ▪ Asistování, stínování ▪ Práce na projektu ▪ Pověření úkolem ▪ Rotace práce, cross training ▪ Rozšiřování a obohacování úkolů ▪ Coaching, mentoring, counselling 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pracovní porady ▪ Samostudium, distanční vzdělávání ▪ Online školicí programy ▪ Interní a externí konzultace ▪ Action learning ▪ Trainee programy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Přednáška (s diskuzí) ▪ Seminář ▪ Demonstrování (instruktáž mimo výkon práce) ▪ Workshop, řešení případových studií ▪ Brainstorming ▪ Simulace ▪ Hraní rolí ▪ Assessment centre ▪ Outdoor training ▪ Adventure education

Zdroj: Dvořáková (2012, s. 292).

Na efektivitu vzdělávání zaměstnanců působí řada faktorů. Některé z těchto faktorů jsou na straně zaměstnanců jako účastníků vzdělávání, jiné jsou na straně firmy a vedoucích pracovníků a další na straně dodavatelů vzdělávání.

U zaměstnanců má největší význam jejich motivace ke vzdělávání, která je předpokladem jejich aktivity. Zaměstnanci by měli mít jasný cíl svého vzdělávání, tedy rozvoj schopností, jež potřebují k lepšímu pracovnímu výkonu.

Nadřízení a vedoucí pracovníci by měli zaměstnancům vytvářet ke vzdělání dostatečné podmínky ve smyslu podpory ve vzdělávání. Zaměstnancům by měl být umožněna účast v plánových termínech vzdělávání a měla by jim být poskytnuta pozitivní zpětná vazba (Kocianová, 2010, s. 170).

3.2.4 Motivace a hodnocení

Pro vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuální předpoklady zaměstnance, které jsou v různé podobě vyjádřeny v pracovní způsobilosti, kvalifikaci či kompetencích. Součástí těchto předpokladů jsou jak schopnosti, tak motivace, a to vše se projevuje na výkonnosti zaměstnance. (Kocianová, 2010, s. 37).

Všechny firmy se zajímají o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí různých nástrojů (odměny, vedení lidí aj.) a podmínek ve firmě, kde práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhá zaměstnancům k dosahování výsledků odpovídající požadavkům managementu (Armstrong, 2007, s. 219).

3.2.4.1 Typy motivace

Armstrong (2007, s. 220) popisuje dva způsoby pracovní motivace. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena), která uspokojuje jejich potřeby, nebo od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím odměňování, povyšování, hodnocení atd.

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují. Tvoří je odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce aj.
- Vnější motivace – odměny zaměstnancům (zvýšení platu, pochvala nebo povýšení) a také tresty (disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika).

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě, zatímco vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí jedince (Armstrong, 2007, s. 221).

3.2.4.2 Stimuly pracovní motivace

Peníze a hmotné odměny jsou významným stimulem, avšak nelze předpokládat, že motivují všechny zaměstnance stejným způsobem a ve stejné míře. Pro některé zaměstnance mohou mít největší význam jiné stimuly, než je finanční ohodnocení. Kocianová (2010, s. 38) uvádí typické stimuly pracovní motivace:

- Finanční odměna.
- Pracovní hodnocení (ocenění výkonu zaměstnance).
- Pracovní podmínky a režim práce.
- Hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti aj.).
- Porovnání výkonu s výsledky druhých.
- Možnost samostatné práce a participace na rozhodování.
- Úroveň sociálních výhod.

Zaměstnanci mají potřeby a stanovují si různé cíle, a proto nedostačující využívat k motivaci pouze jeden přístup.

3.2.4.3 Hodnocení zaměstnanců

Účinným motivačním nástrojem je také hodnocení pracovníků. Poskytuje firmě představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců a zároveň je hodnocení zpětnou vazbou zaměstnanců k jejich působení ve firmě. Základním účelem hodnocení je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování zaměstnanců a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem je zlepšit výkonnost a pracovní chování zaměstnanců a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití ve firmě (Kocianová, 2010, s. 145).

Koubek (2007, s. 207) formuluje tři hlavní úkoly hodnocení zaměstnanců:

1. Zjišťování, jak zaměstnanec vykonává svou práci.
2. Sdělování výsledků zjišťování.
3. Hledání cest ke zlepšení.

Hodnocení zaměstnanců představuje zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu a zároveň se jedná o velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků (Koubek, 2007, s. 293).

Typy hodnocení

Koubek (2007, s. 208) rozlišuje dva typy hodnocení:

- Neformální hodnocení – průběžné hodnocení zaměstnance nadřazeným během výkonu práce, často je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a chování. Nebývá zaznamenáváno a jen zřídka bývá příčinou personálního rozhodnutí.

- Formální hodnocení – standardizované a systematické hodnocení s pravidelným intervalem. Pořizují se při něm dokumenty, které slouží jako podklady pro další personální činnosti.

Metody hodnocení zaměstnanců

Při systematickém hodnocení zaměstnanců se zpravidla využívá více metod. Některé metody zachycují pracovní výkon, některé se zaměřují na pracovní výsledky (hodnocení na základě plnění plánů a norem) a některé metody se zaměřují na chování zaměstnance.

Kocianová (2010, s. 150) uvádí typické metody hodnocení zaměstnanců:

- Hodnocení dle výsledků – hodnocení dle plnění stanovených cílů; předpokladem jsou přesně definované, měřitelné a dosažitelné cíle. Splnění těchto cílů je vyhodnocováno ke stanoveným termínům, kdy jsou následně stanovovány cíle nové.
- Volný popis – zpravidla písemné hodnocení zaměstnance dle předem stanovených bodů, které jsou odvozeny od kritérií pracovního výkonu.
- Hodnocení pomocí stupnice – univerzální a snadno použitelná metoda, která hodnotí jednotlivá kritéria práce. Lze využít číselné, grafické i slovní posuzovací typy hodnocení.
- Hodnocení na základě kritických případů – posuzování záznamů o pracovních výkonech a chování zaměstnance v mezních situacích, tj. výrazně dobrých nebo výrazně špatných situacích.
- Checklist – dotazník s otázkami vztahujícími se k chování zaměstnance.
- Metoda BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales je variantou checklistu a hodnotící stupnice, kdy se hodnotí konkrétní pracovní úkoly. Bodové hodnocení bývá doplněno o vzorovou slovní charakteristiku chování.
- Hodnotící rozhovor – významná metoda, která je zpravidla využívána u každého hodnocení. Slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti a skutečných schopností zaměstnance. Cílem rozhovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následujícímu období. Zásadní význam má příprava hodnotitele – měl by si ujasnit nároky na pracovní místo hodnoceného zaměstnance, připravit si podklady k jeho činnosti za hodnocené období a uvažovat o působení pracovníka v příštím období. (Koubek, 2011, s. 133)

3.2.5 Stabilizace

Odchody klíčových zaměstnanců mohou mít mimořádný dopad na chod firmy a obvykle odcházejí právě ti lidé, které si firma přeje udržet. Je proto nezbytné podněcovat talentované zaměstnance k největšímu možnému příspěvku k cílům organizace a podle toho je také hodnotit a oceňovat (Armstrong, 2007, s. 333).

Strategie stabilizace by měly být založeny na pochopení faktorů, které stabilizaci zaměstnanců ovlivňují. Pro zaměstnance v raných fázích kariéry to může představovat významný postup, pro zaměstnance ve středních fázích kariéry je to schopnost řízení kariéry a nalezení uspokojení v práci a pro zaměstnance v pozdních fázích kariéry se jedná o jistotu zaměstnání. Je také běžné, že mladší pracovní síly mění své zaměstnání a svého zaměstnavatele častěji než starší pracovníci.

Armstrong (2007, s. 333) uvádí konkrétní faktory, které ovlivňují stabilizaci:

- Pověst podniku.
- Získávání, výběr a rozmístování zaměstnanců.
- Styl a úroveň vedení.
- Příležitosti ke vzdělávání a učení.
- Uznávání, oceňování a odměňování výkonu.

Armstrong dále zmiňuje, že mezi další faktory významně přispívající ke stabilizaci a motivaci vysoce výkonných zaměstnanců patří také poskytování podnětné práce a příležitosti k úspěchu (např. pověřování významnými a náročnými úkoly), existence mentorů, realistické hodnocení a procesy zpětné vazby.

Dle Koubka (2007, s. 157) je nedostačující spoléhat se pouze na vyšší finanční odměny a zaměstnanecké výhody a je nutné dbát také na další faktory spokojenosti zaměstnanců. Mezi oblasti, které mohou přispět ke zlepšení těchto faktorů, patří intenzivní snahy o zvyšování spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací, zlepšování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, rozvíjení pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti a vytváření perspektivy personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců. Na základě těchto poznatků formuluje Koubek (2007, s. 157) nástroje, díky kterým lze dosáhnout zvýšení atraktivity zaměstnavatele:

1. Náležitá péče o pracovní podmínky – péče o pracovní prostředí včetně jeho estetické stránky, odstraňování obtížné a rizikové práce, rozšiřování možností pro individuální pracovní dobu a pracovní režim;
2. Péče o sociální rozvoj zaměstnanců – péče o životní podmínky zaměstnanců ve formě zaměstnaneckých výhod (bydlení, péče o děti zaměstnanců, aj.);
3. Zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu ve firmě – vztahy mezi vedoucími a podřízenými zaměstnanci a slušné zacházení;
4. Péče o personální rozvoj zaměstnanců – atraktivní možnosti rozvoje kariéry a pracovních dovedností;
5. Vzdělávání zaměstnanců – možnosti pro zaměstnance v oblasti rekvalifikace a doškolení, možnost přizpůsobování se novým požadavkům v případě nevyužití (sociální jistota);
6. Význam firmy, její úspěšnost a perspektivy – záruka spolehlivého zaměstnavatele a dlouhodobého zaměstnání s bezproblémovým odměňováním;
7. Serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání – budování pověsti firmy.

Dobrá pověst firmy je sama o sobě velmi účinným nástrojem usnadňujícím získání a také stabilizaci zaměstnanců. Firmy se tedy záměrně snaží vytvářet dobrou pověst ve vztahu k zaměstnancům a snaží se o nápravu v případě jejich nedostatků.

4 Vlastní výsledky práce

4.1 Charakteristika společnosti Electro World s.r.o.

Firma Electro World je jedním z největších multikanálových řetězců specializujících se na prodej spotřební elektroniky, výpočetní a telekomunikační techniky, dále domácích elektrospotřebičů a veškerého příslušenství a doplňků, včetně poskytování souvisejících služeb.

Firma vstoupila na český trh v roce 2002, kdy otevřela svou první velkoformátovou prodejnu v pražském nákupním centru Metropole Zličín. V současnosti je Electro World jedním z největších prodejců elektra v České republice, kde provozují celkem 18 velkoprodejen a internetový obchod, s celkovým ročním obratem převyšujícím 4 miliardy (PriceWaterhouseCoopers Audit, s.r.o., 2015).

V roce 2014 se původní majitel, britský nadnárodní řetězec Dixons Carphone, rozhodl změnit svou strategii a opustit trh ve střední Evropě, a tedy prodat svou dceřinou společnost Electro World. Novým majitelem se stal slovenský řetězec se spotřební elektronikou NAY Elektrodom, který se touto akvizicí stal největším maloobchodním prodejcem elektroniky a domácích spotřebičů ve střední Evropě (Nykodým, 2015).

4.1.1 Historie

Začátky značky Electro World sahají až do roku 1937, kdy Charles Kalms a Michael Mindel v Southendu ve Velké Británii založili fotografické studio Dixons Studio Limited. V roce 1950 firma rozšířila své portfolio o prodej fotoaparátů a příslušenství, přesunula své sídlo do Londýna do čtvrti Edgaware a otevřela 6 poboček v centru Londýna.

Roku 1962 vstoupila firma na londýnskou burzu pod názvem Dixons Photographic Limited a postupným odkupem konkurence rozšiřovala své pole působnosti i na další odvětví spotřební elektroniky. V 90. letech 20. století již měla firma stabilní pozici ve Velké Británii a začala se zajímat o zahraniční trhy. Významnou akvizicí byl v roce 1999 norský řetězec se spotřební elektronikou Elkjøp, který je dodnes největším řetězcem v severských státech, kde provozuje přes 250 prodejen pod značkami Elkjøp, Elgiganten a Gigantti.

Začátkem 21. století se akcionáři rozhodli expandovat do střední Evropy se záměrem vybudovat moderní síť velkoformátových prodejen se spotřební elektronikou na českém, slovenském, polském a maďarském trhu. Vybudováním strategie a prodejního konceptu byl pověřen norský Elkjøp, který na český trh přišel se značkou Electro World (Dixons, 2016).

4.1.2 Finanční situace

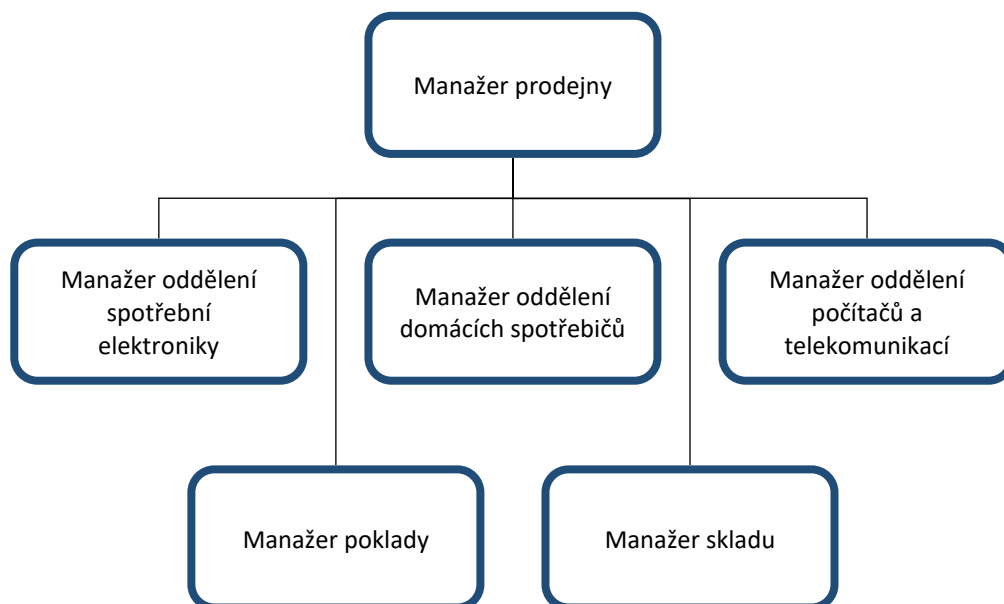
Dle poslední dostupné účetní závěrky za fiskální rok 2015/2014 (firma Electro World s.r.o. má rozvahový den 30. dubna) byl výsledek hospodaření za běžnou činnost - 173 682 000,- Kč (viz příloha 2). S podobně velkými ztrátami se firma potýkala také v předchozích účetních obdobích, což vyústilo ve změnu strategie původního majitele Dixons Carphone a akvizici českých a slovenských poboček slovenskou skupinou NAY Elektrodom. Hodnotu transakce žádná ze stran nekomentovala, avšak dle dokumentu poradenské společnosti, který Electro World zveřejnil, se tržní hodnota přebírané sítě pohybovala kolem 446 miliónů korun (Novák, 2016).

Po převzetí prodávajícího řetězce došlo k opatřením, které ztráty dále prohlubovaly. Došlo k uzavření neperspektivních prodejen, u některých prodejen došlo ke zmenšení prodejní plochy a měnila se také logistika a informační systémy (Novák, 2016).

4.2 Řízení lidských zdrojů

Na každé pobočce (prodejně) je za plynulý chod zodpovědný manažer prodejny, který také plně zodpovídá za personální činnosti. Přímými podřízenými manažera prodejny jsou manažeři oddělení, kteří vedou svá jednotlivá prodejní oddělení, tj. oddělení počítačů a telekomunikací, oddělení spotřební elektroniky, oddělení domácích spotřebičů, pokladna a sklad, a kteří mají na starost plynulý chod svého oddělení.

Obrázek 2: Řídící struktura prodejen Electro World



Zdroj: Nykodým (2015), vlastní zpracování.

Převážnou většinu personálních činností má na starosti přímo manažer prodejny, který obstarává veškeré náležitosti týkající se nábory nových zaměstnanců, jejich úvodního zaškolení na prodejně, hodnocení a také motivace. Pro vzdělávání zaměstnanců využívá manažer prodejny školicího střediska, které zajišťuje různé formy školení a kurzů. Vybrané personální činnosti jsou dále rozebrány v jednotlivých kapitolách, které jsou doplněny o zpracované odpovědi zaměstnanců z dotazníkového šetření.

4.2.1 Komunikace

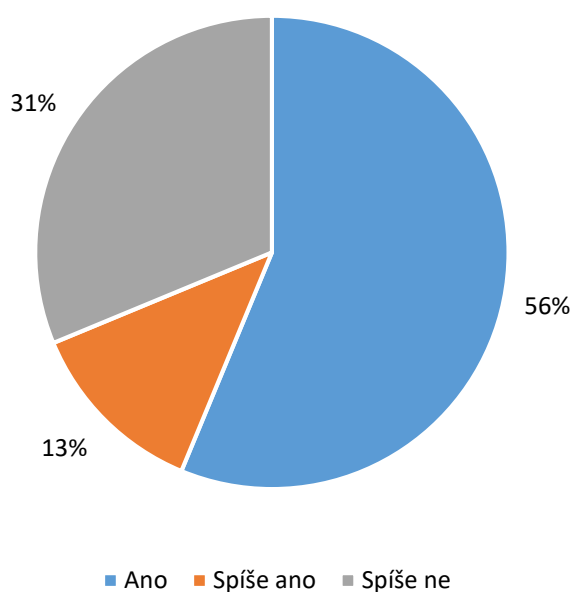
Při sdělování interních informací manažer využívá různých komunikačních kanálů dle typu a závažnosti sdělení. Při sdělování běžných provozních informací, které jsou určeny pro aktuální denní směnu, manažer informuje své zaměstnance formou osobní komunikace v rámci ranního meetingu. Typicky se informuje o denním plánu, výsledcích předchozích dní, a případně denních akcích. Tyto sdělené informace jsou pak následně vyvěšeny na informační tabuli v zázemí prodejny, aby byly k dispozici i pro ostatní zaměstnance přicházející například na odpolední směnu.

Pro informace, které se mají dostat ke každému zaměstnanci, manažer nejčastěji volí formu elektronické komunikace, a to buď na firemní nebo osobní emaily zaměstnanců.

V případě důležitých sdělení je navíc vyžadována zpětná vazba od zaměstnance, aby bylo potvrzeno přečtení a porozumění sdělené informace. V případě významných sdělení, která se přímo týkají zaměstnanců, manažer volí formu osobní komunikace, kde je následně schopen přímo zajistit zpětnou vazbu na sdělenou informaci.

Otázka č.1: „Zajímáte se o interní informace o firmě?“

Graf 1: Zájem o interní informace

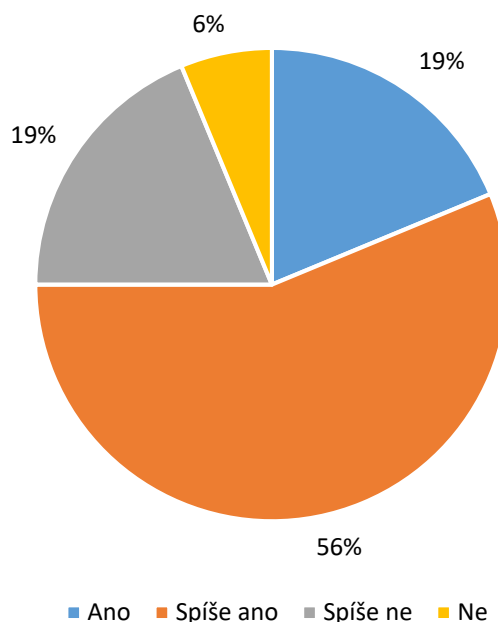


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Pro manažera je sdělování interních informací nesnadnou činností, jelikož zájem zaměstnanců o interní informace je nevyvážený a je těžké najít ideální stav sdělování interních informací. Z dotazníku vyplývá, že zájem zaměstnanců o interní informace je nevyvážený, kdy 31 % zaměstnanců neprojevuje zájem o tyto informace.

Otázka č.2: „Jste spokojen(a) s intenzitou sdělovaných informací?“

Graf 2: Intenzita sdělovaných informací



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Druhá otázka se týká spokojenosti zaměstnanců s intenzitou sdělovaných informací, kde se projevuje obecný zájem zaměstnanců o interní informace. Manažer již v minulosti řešil spory ohledně intenzity sdělování informací, kdy si na jedné straně zaměstnanci stěžovali na nedostatečnou informovanost, a na straně druhé si mnozí zaměstnanci stěžovali na přesycenost informacemi a sděleními, jež je zatěžovala a omezovala v práci.

4.2.2 Nábor

Nábor nových zaměstnanců probíhá průběžně během aktuálních potřeb prodejny. Manažer prodejny má plnou kontrolu nad počtem zaměstnanců a není tedy vázán na žádné personální oddělení ani nadřízené.

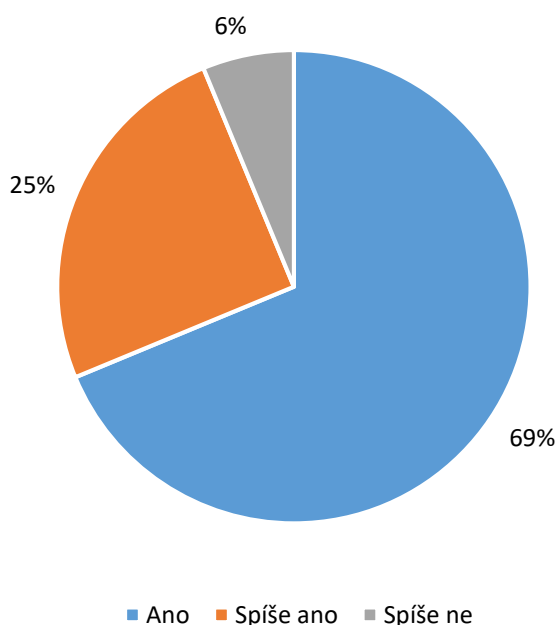
Pro oslovení uchazečů manažer využívá internetovou inzerci prostřednictvím job serverů, které mu usnadňují práci s předvýběrem uchazečů. Po uchazečích je vyžadován strukturovaný životopis a vyplnění vstupního dotazníku, který manažerovi ulehčuje práci při pozdějším výběru a filtrování požadavků na uchazeče. Další způsob, který manažer prodejny volí při náboru nových zaměstnanců, je doporučení stávajícím zaměstnancem, které

se manažerovi v minulosti osvědčilo. Po těchto doporučených uchazečích je taktéž požadováno vyplnění vstupního dotazníku a dodání dokumentů, které jsou požadovány po uchazečích na job serveru.

Při obsazování vyšších pozic manažer vybírá uchazeče z vnitřního trhu práce pomocí interního výběrového řízení, které probíhá v rámci všech prodejen v České republice a na Slovensku. V případě vlastní pobočky má manažer přehled o schopnostech a možnostech svých zaměstnanců a je schopen posoudit, zda je uchazeč o vyšší pracovní pozici vhodným kandidátem či nikoliv, v případě ostatních poboček manažer prodejny konzultuje předpoklady uchazeče s konkrétním manažerem prodejny, ze které se uchazeč hlásí.

Otázka č.3: „Byl jste spokojen(a) s průběhem přijímacího procesu?“

Graf 3: Přijímací proces



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

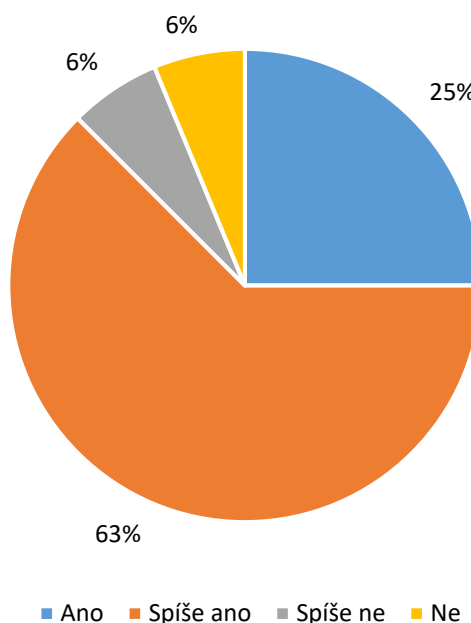
Přijímací proces je u zaměstnanců ohodnocen pozitivně, kdy bylo 94 % zaměstnanců spokojeno se svým přijímacím procesem.

4.2.3 Orientace zaměstnance

V případě orientace nového zaměstnance řeší manažer prodejny administrativu související s nástupem (podpis pracovní smlouvy a souvisejících dokumentů) a základní informace o úvodním školení, které probíhá ve školicím středisku. Nově nastupující zaměstnanci jsou školeni interním lektorem během 8 denního úvodního školení, kde získají všechny potřebné informace a základ znalostí a dovedností pro úspěšný start ve firmě. Úkol pro manažera prodejny je po tomto školení pouze úvod do specifik samotné prodejny a seznámení s kolegy a značná část činností souvisejících s orientací zaměstnance tak pro manažera prodejny odpadá.

Otázka č.4: „Považujete úvodní školení do pracovního procesu za dostatečné?“

Graf 4: Úvodní školení a orientace



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

U otázky ohledně úvodního školení je znát rozdíl mezi zaměstnanci, kteří pracují u firmy do 2 let a prošli již úvodním 8 denním školením (toto školení bylo ve firmě zavedeno v roce 2014) a mezi původním školením nového zaměstnance přímo na pobočce. Lze tedy vypožorovat zlepšení situace oproti původnímu úvodnímu školení, které bylo pro zaměstnance nedostatečné.

4.2.4 Vzdělávání

Školení a vzdělávání zaměstnanců se ve firmě Electro World dělí na dvě skupiny:

- produktová školení
- „soft skills“ školení

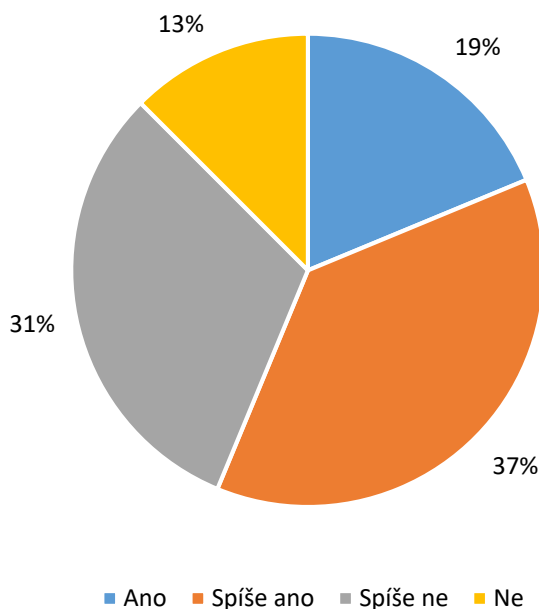
Při produktovém školení se zaměstnanci vzdělávají v oblasti nových produktů a technologií, kde je školí přímo dodavatelé buď na prodejně, nebo v rámci větších seminářů. Tato školení se organizují individuálně dle potřeby průměrně jednou za měsíc. Zároveň zaměstnanci využívají interního e-learningového portálu, kde se opět ve spolupráci s dodavateli pravidelně objevují krátké informační kurzy o novinkách na trhu.

Školení „soft skills“ jsou interní kurzy, které zaměstnance rozvíjí v prodejních dovednostech a schopnostech. Tyto kurzy jsou organizovány a vedeny v rámci školicího střediska, avšak úkolem manažera prodejny je v tomto případě vybírat kandidáty na tato školení, a to buď základě vlastní iniciativy nebo na základě hodnocení, při kterém mohou vyplynout nedostatky na straně zaměstnance. Manažer si tedy musí udržovat přehled o schopnostech zaměstnanců a v případě nedostatků navrhnout zaměstnanci školení. Doplňkem těchto školení je opět e-learningový portál, kde se zaměstnanci průběžně vzdělávají v krátkých kurzech a testech.

V současné době ve firmě Electro World neprobíhá žádný koncepční rozvojový program pro zaměstnance, na základě kterého by mohl mít manažer prodejny prostor pro kariérní postup úspěšných zaměstnanců a v rámci kterého by se tito zaměstnanci mohli vzdělávat a připravovat na vyšší pracovní pozice. Přesto se manažer prodejny snaží zaměřovat na nadějně zaměstnance a alespoň v rámci své prodejny pro ně připravovat individuální projekty a zajímavé úkoly, které mohou zaměstnance motivovat. Je nutno zmínit, že rozvojový program v minulosti probíhal a mezi zaměstnanci na něj byla velice pozitivní odezva, avšak se změnou majitele firmy došlo ke zrušení tohoto programu bez adekvátní náhrady.

Otázka č.5: „Jste spokojen se stávající nabídkou školení a kurzů?“

Graf 5: Školení a kurzy



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

U odpovědí na otázku č. 5 lze vyzorovat rozdíl mezi zaměstnanci, kteří pracují u firmy déle a znají původní rozvojový program a mezi zaměstnanci, kteří přišli do firmy teprve nedávno, a nebyli tedy součástí tohoto programu. Skupina 44 % respondentů, kterou tvoří převážně dlouhodobí zaměstnanci, považuje současnou nabídku kurzů a školení za nedostatečnou, zbylá skupina 56 % respondentů, tvořená převážně nově příchozími zaměstnanci, považuje tuto nabídku za dostatečnou.

4.2.5 Motivace

Pro motivaci zaměstnanců aplikuje manažer několik stimulů, kterými je schopen motivovat zaměstnance k plnění cílů. Tím nejsilnějším je finanční odměna v podobě bonusového systému, který je vázán na plnění stanovených cílů a se kterým jsou všichni zaměstnanci důkladně seznámeni během úvodního školení. Své aktuální výsledky mohou zaměstnanci průběžně sledovat a zároveň se tak porovnávat i s výsledky ostatních, což může být pro některé významným stimulem motivace. Výsledky jednotlivců jsou částečně vázány na výsledky celé pracovní skupiny (oddělení) a významným motivátorem je proto také

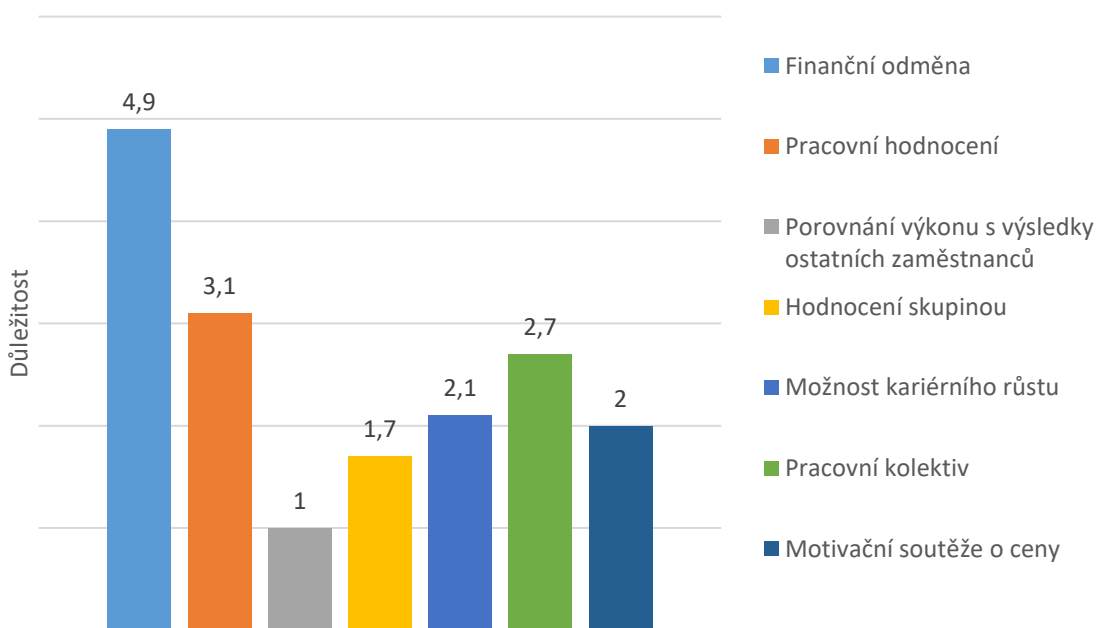
pracovní kolektiv, kdy jsou si zaměstnanci vědomi, že společné úsilí je vede k lepším výsledkům, a jsou si schopni a ochotni vzájemně vypomáhat.

Významným motivátorem je pro zaměstnance také pracovní hodnocení manažerem prodejny, které respondenti ohodnotili jako druhý nejdůležitější motivátor při jejich pracovním výkonu. Samotné hodnocení je více rozebráno v následující kapitole.

Dalším významným motivátorem je také možnost kariérního postupu, zde však manažer prodejny naráží problém chybějícího rozvojového programu, kterým by mohl úspěšně zaměstnance motivovat.

Otázka č.6: „Které stimuly Vás motivují k vyšším pracovním výkonům?“

Graf 6: Stimuly motivace dle důležitosti

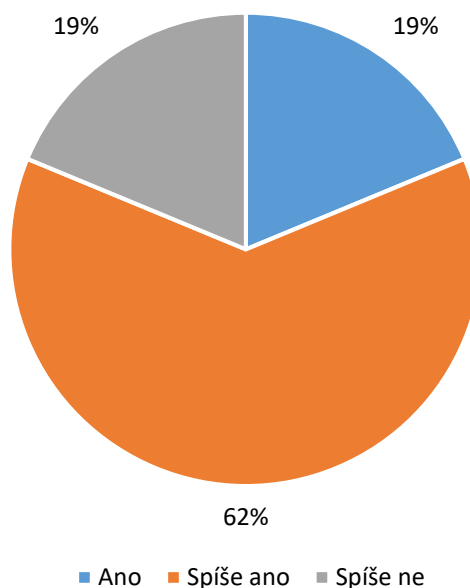


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci je zřejmé, že finanční odměna je jednoznačně nejsilnějším stimulem jejich motivace.

Otázka č.7: „Jste spokojen se stávající nabídkou bonusů a odměn?“

Graf 7: Bonusy a odměny



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu vyplývá, že 81 % zaměstnanců je spokojeno se stávajícím bonusovým systémem. Díky tomu, že pro zaměstnance je finanční odměna nejdůležitějším stimulem jejich motivace, je jejich spokojenost s bonusovým systémem stěžejním předpokladem pro úspěšné plnění cílů firmy.

4.2.6 Hodnocení

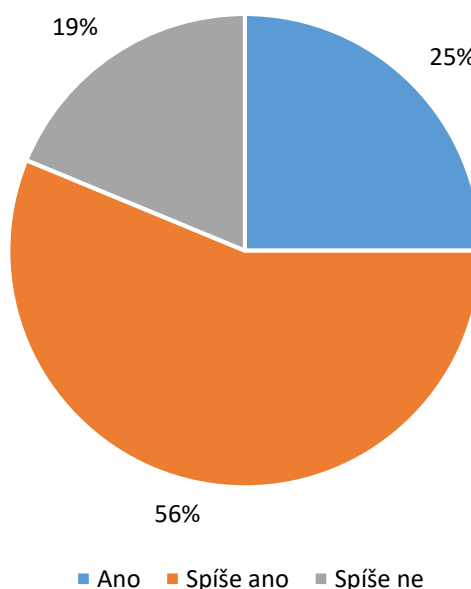
Ve firmě Electro World nemá manažer prodejny k dispozici žádné standardizované hodnotící systémy či prvky, které by mohl při hodnocení zaměstnanců využít. Hodnocení zaměstnanců je proto velice závislé na personálních schopnostech samotného manažera prodejny, který využívá vlastních hodnotících metod.

Manažer prodejny provádí hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotícího rozhovoru, kdy se tento rozhovor snaží provádět s každým zaměstnancem pravidelně přibližně každý měsíc. Během těchto rozhovorů manažer spolu se zaměstnancem rozebírají výsledky za uplynulé období, soustředí se na období následující a stanovují cíle a plány individuálně dle schopností každého zaměstnance. Během těchto rozhovorů se manažer prodejny zaměřuje také na zpětnou vazbu od svých zaměstnanců.

Z těchto rozhovorů si manažer vede vlastní zápis, který si sám vyhodnocuje dle potřeby. Pro manažera prodejny je toto hodnocení časově velice náročné, kdy musí během měsíce provést rozhovor se všemi svými zaměstnanci, avšak z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci toto hodnocení považují přínosné a je pro ně důležitým motivačním stimulem.

Otázka č.8: „Považujete formální hodnocení Vaší práce za přínosné?“

Graf 8: Přínos hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu vyplývá, že 81 % zaměstnanců považuje toto formální hodnocení za přínosné, zbylých 19 % respondentů nevidí v tomto hodnocení přínos.

4.3 Zhodnocení a návrh řešení

4.3.1 Zhodnocení personálních činností

Z analýzy bylo zjištěno, že v oblasti personálních činností má manažer prodejny zásadní roli a že úspěšné vedení svých zaměstnanců plně závisí na jeho schopnostech a zkušenostech. Některé činnosti se snaží manažer prodejny delegovat na svého zástupce, případně na další manažery oddělení v rámci interních rozvojových projektů, aby tím alespoň částečně nahradil absenci rozvojového programu.

Vedení firmy Electro World se snaží své manažery rozvíjet v oblasti personalistiky pomocí školení a kurzů, které probíhají přibližně 1x ročně, a kde si mohou manažeři osvojit konkrétní personální činnosti a následně je pak aplikovat na své prodejny.

Na základě rozhovoru s manažerem prodejny a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci byl vyzorován stav personálních činností na pobočce:

- V oblasti komunikace manažera prodejny se svými zaměstnanci byl hodnocen zájem zaměstnanců o interní informace a také jejich spokojenost s intenzitou těchto informací. V současné situaci manažer využívá různých informačních kanálů, aby pokryl požadavky zaměstnanců a zároveň se je snaží těmito informacemi nepřehltit. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že zájem zaměstnanců o interní informace není jednoznačný, a pro manažera prodejny je tedy těžší najít vhodný způsob informování svých zaměstnanců o interních záležitostech.
- Při náboru nových zaměstnanců byla hodnocena spokojenost zaměstnanců s přijímacím procesem jako velice úspěšná, kdy s ním bylo spokojeno 93,3 % respondentů.
- Na orientaci nově nastupujícího zaměstnance má největší podíl školicí středisko s interním lektorem, kde jsou zaměstnancům poskytnuty komplexní informace o novém zaměstnání. Zároveň jsou také zaškoleni do prodejních technik a schopností, čímž manažerovi odpadá nejnáročnější činnost během orientace nového zaměstnance. Na základě rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že orientace zaměstnance do nového zaměstnání ve školicím středisku vyhovuje jak manažerovi prodejny, tak nově nastupujícím zaměstnancům.
- V oblasti vzdělávání bylo zjišťováno, zda zaměstnancům vyhovuje stávající nabídka školení a kurzů, které mohou využít. Z dotazníkového šetření lze vyzorovat,

že názor zaměstnanců na nabízená školení se liší u nově přijatých zaměstnanců a u dlouhodobých zaměstnanců, kteří ve firmě již několik let pracují. Tento stav je možné přisoudit chybějícímu rozvojovému programu, který by mohli zaměstnanci využít a který také mnozí zaměstnanci v minulosti využívali. Manažer se v tomto případě snaží alespoň o individuální projekty pro talentované zaměstnance v rámci své pobočky, aby alespoň částečně splnil požadavky zaměstnanců na rozvojový program.

- Bylo zjištěno, že nejdůležitějším stimulem motivace je pro zaměstnance finanční odměna v rámci bonusového systému, se kterým zároveň vyjádřilo spokojenost 80 % zaměstnanců. Druhým nejdůležitějším stimulem motivace je pro zaměstnance pracovní hodnocení.
- Pro hodnocení zaměstnanců nemá manažer k dispozici standardizované systémy hodnocení a je proto odkázán na své vlastní schopnosti. Manažer provádí hodnocení pomocí hodnotícího rozhovoru, v rámci kterého spolu se zaměstnancem probírají výsledky za uplynulé období a ujasňují si cíle na období následující. Dle dotazníkového šetření je toto hodnocení druhým nejdůležitějším stimulem motivace a 80 % zaměstnanců považuje toto hodnocení za přínosné. Pro manažera je však tento způsob hodnocení velice časově náročný, a ne vždy je schopen toto hodnocení provádět pravidelně.

4.3.2 Návrhy zlepšujících opatření

Ačkoliv již v předchozích letech došlo v souvislosti se změnou majitele také ke změnám v oblasti personálních činností manažerů, lze na základě zhodnocení analýzy navrhnout jistá opatření, které by u těchto činností mohly zvýšit spokojenost zaměstnanců i manažera prodejny:

1. Vzhledem k nezájmu zaměstnanců o interní informace by mohlo být vhodným řešením zavedení interní podnikové sociální sítě, kde by mohli zaměstnanci snáze reagovat na uváděné informace a poskytovat tak vedení lepší zpětnou vazbu. V dnešní době sociálních sítí je společnost zvyklá na tento komunikační kanál a způsob získávání informací, což by mohlo zvednout zájem zaměstnanců také o interní firemní informace.

2. V oblasti vzdělávání by bylo vhodné zavedení rozvojového programu, kterým by bylo možné motivovat talentované zaměstnance a zvýšit tak jejich zájem o stabilizaci ve firmě. Zavedení koncepčního rozvojového programu by také mohlo přispět k povýšení zaměstnanců na manažerské pozici i mimo pobočku a získat tak na tyto pozice zaměstnance s cennými zkušenostmi, kteří podrobně znají interní procesy.
3. Zavedením systematického hodnocení zaměstnanců by bylo možné snížit časové zatížení manažera tímto hodnocením a zároveň by bylo umožněno hodnocení zaměstnanců napříč pobočkami, kdy by mohlo vedení snáze identifikovat talentované zaměstnance vhodné pro vyšší pozice.

Na základě těchto skutečností by bylo vhodné zajistit větší podporu manažerů ze strany vedení, případně personálního oddělení, jelikož manažer často naráží na limity své pobočky, kdy nemá možnost směřovat požadavky na další pobočky případně na vedení. Součástí této podpory by mělo být zavedení koncepčních systémů především v oblasti vzdělávání a hodnocení, aby bylo možno dosáhnout větší spolupráce manažerů mezi jednotlivými pobočkami.

5 Závěr

Personální činnosti představují významnou část manažerovi náplni práce, jelikož svým jednáním ovlivňují své zaměstnance a motivují je ke lepším výsledkům. Schopným personálním řízením a s tím souvisejícím spokojeným pracovním týmem lze dosáhnout konkurenceschopnosti společnosti a dosahovat plnění strategických cílů.

V teoretické části práce byla nastíněna problematika personálních činností manažerů na základě odborné literatury a odborných článků. Podstatná část byla věnována konkrétním, vybraným činnostem a jejich charakteristice.

V praktické části práce byla provedena analýza personálních činností manažera prodejny ve společnosti Electro World studiem interních dokumentů, nestrukturovaným rozhovorem s manažerem a také dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. Úvodem této praktické části byl zvolená společnost představena včetně krátkého historického vývoje a také byl shrnut současný stav této společnosti na trhu. Dále pak byly na základě rozhovoru analyzovány personální činnosti manažera prodejny a doplněny o přehledné grafy z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kde byla zkoumána především spokojenost zaměstnanců se současným stavem těchto činností manažera.

V závěru práce bylo zjištěno, že personální činnosti na této pobočce jsou převážně na vysoké úrovni, kdy v nedávné době došlo ke zlepšení zejména v oblasti náboru zaměstnanců a jejich orientace v zaměstnání. Drobné nedostatky byly zjištěny v oblasti komunikace, kde by bylo vhodné zvýšit zájem zaměstnanců o interní informace zavedením podnikové sociální sítě, dále bylo navrženo zavedení rozvojového programu pro motivaci talentovaných zaměstnanců, a také bylo navrženo zavedení systematického hodnocení zaměstnanců pro snížení časové zátěže manažera tímto hodnocením.

6 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.
- NYKODÝM, Pavel. *Electro World: Základní informace pro nové kolegy*. Praha, 2015.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT, S.R.O. *Electro World s.r.o.: Výroční zpráva 30. dubna 2015*. Praha, 2015.
- History. *DIXONS RETAIL* [online]. London: Dixons Retail plc., 2012 [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20121130231348/http://www.dixonsretail.com/dixons/en/aboutus/history>
- Trendem pro nábor na sociálních sítích je dnes Twitter. *HR Forum* [online]. 2016 [cit. 2016-10-24]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/trendem-pro-nabor-na-socialnich-sitich-je-dnes-twitter/>
- NOVÁK, Daniel. Slovenský magnát už splatil většinu českého Electro Worldu. *E15.cz* [online]. CN Invest a.s., 2016 [cit. 2016-11-07]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/slovensky-magnat-uz-splatil-vetsinu-ceskeho-electro-worldu-1298131>

ZÍTKOVÁ, Pavlína. Podnikové sociální sítě: Jak se liší od těch klasických a proč mohou být pro firmu prospěšné? In: *Hospodářské noviny: IHNED.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., 2014 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-61946790-podnikove-socialni-site-jak-se-lisi-od-tech-klasickyh-a-proc-mohou-byt-pro-firmu-prospesne>

7 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty	IV

Personální činnosti manažera – zaměstnanci

Vážená paní, vážený pane,

v rámci zpracování své bakalářské práce "Personální činnosti manažera" bych Vás rád požádal o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Dotazník je anonymní a bude využit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji.

Matěj Král, student provozně ekonomické fakulty ČZU

Pohlaví

- Muž
- Žena

Věk

- Do 18 let
- 18 až 30 let
- 31 až 40 let
- 41 až 50 let
- 51 až 60 let
- 61 a více let

Jaký je Váš typ pracovního poměru?

- Hlavní pracovní poměr
- Dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce

Doba zaměstnání u firmy Electro World s.r.o.?

- Do jednoho roku
- 1 až 3 roky
- 3 až 5 let
- 5 až 7 let
- Více než 8 let

Zajímáte se o interní informace o firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jste spokojen(a) s intenzitou sdělovaných informací?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Byl jste spokojen(a) s průběhem přijímacího procesu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Považujete úvodní školení do pracovního procesu za dostatečné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jste spokojen(a) se stávající nabídkou školení a kurzů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Které stimuly Vás motivují k vyšším pracovním výkonům?

Seřadte dle významnosti

- Finanční odměna
- Pracovní hodnocení
- Porovnání výkonu s výsledky ostatních zaměstnanců
- Hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, ...)
- Možnost kariérního růstu
- Pracovní kolektiv
- Motivační soutěže o ceny

Jste spokojen(a) se stávající nabídkou bonusů a odměn?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Považujete formální hodnocení Vaší práce za přínosné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty

Firma: Electro World s.r.o.

Identifikační číslo: 26488361

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Rozvahový den: 30. dubna 2015

Datum sestavení účetní závěrky: 29. června 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2015/2014 1	2014/2013 2
I.	Tržby za prodej zboží	3 343 655	3 437 412
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 773 562	2 821 084
+	Obchodní marže	570 093	616 328
II.	Výkony	88 192	86 090
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	88 192	86 090
B.	Výkonová spotřeba	558 123	563 359
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	42 548	58 039
B. 2.	Služby	515 575	505 320
+	Přidaná hodnota	100 162	139 059
C.	Osobní náklady	249 044	277 728
C. 1.	Mzdové náklady	181 414	203 500
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	61 397	66 022
C. 3.	Sociální náklady	6 233	8 206
D.	Daně a poplatky	433	558
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	36 600	51 556
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	210	3
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	210	3
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	490	3
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	490	3
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	6 703	44 652
IV.	Ostatní provozní výnosy	71 858	82 349
H.	Ostatní provozní náklady	29 475	13 500
*	Provozní výsledek hospodaření	- 150 515	- 166 586
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	5 768
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v jednotkách pod podstatným vlivem	0	5 768
X.	Výnosové úroky	0	11 608
N.	Nákladové úroky	4 520	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	57	1 242
O.	Ostatní finanční náklady	18 942	20 040
*	Finanční výsledek hospodaření	- 23 405	- 1 422
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	- 238	- 8 795
Q. 1.	- odložená	- 238	- 8 795
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	- 173 682	- 159 213
***	Výsledek hospodaření za účetní období	- 173 682	- 159 213
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	- 173 920	- 168 008