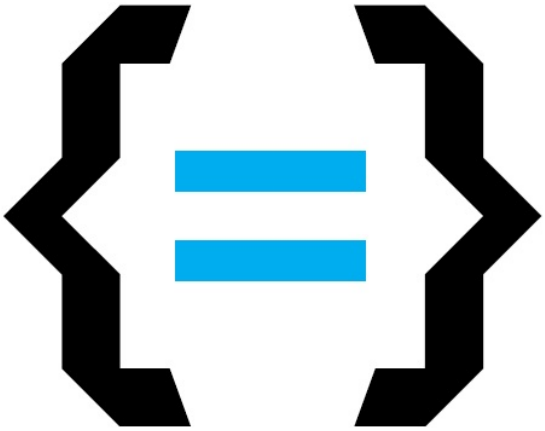
Univerzita Hradec Králové

Fakulta informatiky a managementu

Katedra managementu



Řízení lidských zdrojů

Bakalářská práce

Autor: Biriukova Valeriia

Obor: Informační Management

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové Duben 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Řízení lidských zdrojů ve firmě XYZ vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Hana Mohelské, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité bibliografické a internetové zdroje

V Hradci Králové dne 26.04.2018 Biriukova Valeriia

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Hana Mohelské, Ph.D za odborné připomínky a rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě XYZ. za poskytnuté matriály a ochotu spolupracovat.

Anotace

Bakalařská práce s nazvem “ Řízeni lidských zdrojů“ ve firmě XYZ má za cíl prozkoumat obecné teoretické zaklady řízení lidských zdrojů, analyzovat personální činnosti (získávání, předvyběr a výběr, řízení pracovního výkonu) a řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě. Dále návrhnout způsoby vylepšování řízení personálu ve firmě.

První, teoretická část obsahuje teoretické a praktické základy řízení lidských zdrojů a popisuje pojmy, jako jsou podstata, principy a metody řízení, personální politika,legislativa v oblasti personalistiky,personální audit.

Druhá, aplikační část obsahuje analýzu současntného stávů firmy, vhodný návrh způsobu vylepšování organizace spolopracování a vlastní program akce na zvýšení kvality personálů, které budou řešením cílů.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, metody řízení, vzdělávání, personalni planování, vedení personálu, personální strategie, motivace a hodnocení výkonů.

Annotation

Bachelor thesis that is named "Human Resources Management" at XYZ company " aims to explore general theoretical foundations of human resource management, analyze personnel activities (acquisition, pre-selection and selection, work performance management), and human resource management in a selected company. Further suggest ways to improve personal management in the company.

The first theoretical part contains the theoretical and practical basics of human resources management and describes concepts such as essence, principles and methods of management, personnel policy, human resources legislation, personnel audit.

The following, practical part contains an analysis of the company's current condition, a suitable suggestion of how to improve cooperation in company and own program of action to increase the quality of the staff that would constitute a solution to objectives.

Keywords

Human resources management, management methods, personal development, personal planning, personnel management, personnel strategy, motivation and assessment performance.

.

Obsah

1. Úvod ... *1*

2. Cíl práce a metodika ... *2*

3. Teoretické a praktické základy řízení lidských zdrojů ... *2*

a) Podstata, principy a metody řízení ... 2

b) Personální politika ... 6

c) Legislativa v oblasti personalistiky ... 14

d) Personální audit ... 17

4. Analýza současného stávů firmy ... *18*

a) Charakteristika vybrané firmy ... 18

b) Vnitřní struktura společností ... 19

c) Vytváření a analýza pracovních míst ... 20

d) Metody získávaní, vyběr a přijímání zaměstnanců ... 21

e) Vedení personálů ... 22

5. Návrh způsobu vylepšování organizace spolopracování ve vybrané firmě ... *24*

a) Personální potenciál ve firmě ... 24

b) Motivace personálů ve firmě ... 26

c) Hodnocení výkonů systému řízení lidských zdrojů ve firmě ... 28

d) Shrnutí vysledku ... 40

e) Návrh vhodných změn a doporučení ... 41

6. Program akce na zvýšení kvality personálu ... *42*

a) Rozpracování akce zaměřené na zdokonalovaní organizace podniku v úseku řízení personálů ... 42

b) Akce na připravení personálu pro vybranou firmů ... 43

c) Zvýšení efektivností využití lidských zdrojů ve firmě ... 44

7. Závěry a doporučení ... *45*

8. Zdroje ... *47*

9. Seznam obrázků ... *48*

10. Seznam tabulek ... *49*

1. Úvod

V současné době téma řízení lidských zdrojů je aktuální i zajímavá. Důležitým faktorem při výběru tématu bylo to, že se jako potenciální uchazeč o práci zajímám, jak má fungovat řízení lidských zdrojů v organizaci. Společnost XYZ mi dovolila psát bakalářskou práce a poskytla vnitřní informace o firmě, díky tomu, že dělam v ni brigadnici.

Aktuálnost tématu je v tom, že v současné době řízení lidských zdrojů spolu s materiálními, finančními a informačními zdroji je základem fungování každé organizace. Je nezbytně nutné věnovat oblasti plánování, výběru, rozvoje a odměňování zaměstnanců významnou pozornost. Udržet si kvalitní a správně kvalifikované zaměstnance, vytvořit jim vhodné pracovní prostředí, správně je motivovat a ohodnotit je je základem úspěchu jakékoli organizace. Proces výběru a náboru nových zaměstnanců je náročný jak časově, tak finančně a nikdy není zcela zaručeno, že nový zaměstnanec dokáže naplnit očekávání, která do něj organizace vkládá. Musí proto být vytvořeny podmínky, v nichž budou zaměstnanci spokojení a díky tomu organizace bude moci využít naplno potenciálu, který ji mohou zaměstnanci nabídnout.

Dle Koubek (2007) řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60.let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící. Podle P.Druckera(2002): *"každá praktická činnost se zakládá na teorii, i když realizatoři této činnosti o tom pochybují"*.

Oblast řízení lidských zdrojů se v České republice vyvíjela oproti ostatním vyspěleým zemím světa opožděně. Hlavním důvodem tohoto zpoždění byla centrálně plánovaná ekonomika československých podniků v období mezi lety 1948 až 1989. Až s přechodem na tržní ekonomiku a rozvojem soukromého podnikání se této problematice začíná všeobecně čím dál více věnovat.

Vybráná firma XYZ má za sebou již 160 let zkušeností, operuje ve více jak 30 zemích, 150 letištích a 700 nádražích.
V České republice firma působí od roku 1999 a je hlavním hráčem na poli trhu maloobchodního prodeje v cestovním ruchu. Během 15 let rozšířili své aktivity na 300 prodejních míst a provozují, inovují a zdokonalují své koncepty v těchto oblastech:
Travel essentials:
Prodejny s tiskem, tabákem a doplňkovým sortimentem v:
Dopravních zónách nákupních centrech, obchodních ulicích a administrativních parcích novinových stáncích.
Luxury & Duty free:
Prodejní koncepty na letištích v Praze, Ostravě a Karlových Varech (Aelia, Prague Duty Free)
Food services:
Kavárenské a gastronomické koncepty
Rozvoj konceptů v restauračních službách (Pizza la mia Stazione, restaurace na Letišti Vaclava Havla).

2. Cíl práce a metodika

Cílem práce je zkoumaní obecných teoretických zakladů řízení lidských zdrojů, analýza personálních činností (získávání, předvyběr a výběr, řízení pracovního výkonu) a řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě. Dále návrh způsobu vylepšování řízení personálu ve firmě..V práci byly použity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Jedna se zejména o párové metody: anylýza a syntéza, dedukce a indukce, abstrakce a konkretizace, dotazníkové šetření , statistické metody, literální řešerše tuzemských a zahraničních zdrojů včetně interních dokumentů a manuálů firmy.

3. Teoretické a praktické základy řízení lidských zdrojů

a) Podstata, principy a metody řízení

Řízení lidí je aktivitou, kterou vede personál organizace. Tato oblast řízení je přímo spojena s prací manažera. Tento typ řízení zahrnuje: zajištění spolupráce v týmu, personální politiku, školení, informace, motivace zaměstnanců a další složky práce manažera. Specifický typ řídících činností, jejichž předmětem jsou kolektivní zaměstnanci – jež byli jmenováni managementem personálu.
V posledních letech se v odborné literatuře široce používáné další pojmy: řízení lidských zdrojů, řízení práce, řízení lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, řízení lidský faktor, personální politika, personální práce, atd., Tak či onak souvisejících s prací lidské činnosti. řízení jeho chování v práci.(Koubek, 2007)

Dle Koubka(2007), každá organizace může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromaždit, propojit a využít:

- materiální zdroje (materiále, energie, stroje),
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Lidské zdroje definuje Armstrong (2002) jako lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, jež dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Takže Goncharov(2016) přiděluje systém řízení lidských zdrojů, čímž se rozumí “učelný soubor cílů a klíčových akcí, stejně jako různé druhy, formy, metody a příslušné mechanismy řízení s cílem zajistit trvalý růst efektivity výroby, produktivity a kvality práce”.

Tento systém zahrnuje různé subsystémy, které provádějí specifické funkce, včetně:

- subsystém výběru a umístění pracovníků;
- subsystém odborného výběru, profesního rozvoje a profesního rozvoje;
- subsystému kvality práce a metod pro její hodnocení;
- podsystém pracovní motivace.

Současně jsou subsystémy sjednoceny jedním cílem řízení, což odráží přání zvýšit produktivitu práce na základě maximálního možného využití schopností a potenciálu pracovníků. Cílem všech podsystémů je zařízení hlavního systému tak, aby byly tyto schopnosti a příležitosti zcela vystavené v podmínkách konkrétního podniku.

V odborné literatuře je uvedena celá řada různých terminologií, charakteristické pro různé školy. Nejčastějšími pojmy jsou:

- personnel administration/ personální správa (nábor, kontrola, uspořádání, školení, využití lidských zdrojů podniku), vztahy mezi nadřizené a podřízenými;
- personnel management/personální řízení (výběr, uspořadaní pracovních podmínek, plateb, bezpečnostních otázek), pracovní vztahy; vztah správy s jednotlivými pracovníky;
- personnel relations /personální vztahy - personální řízení atd.

Funkcí personálního řízení při přechodu na trh je rostoucí role osobnosti zaměstnance. Situace, která se rozvinula v současné době, má pro každého jedinečné příležitosti a velké ohrožení, pokud jde o udržitelnost své existence. To znamená, že v životě každé osoby je nyní velmi vysoká míra nejistoty. Proto je nutné vyvinout nový přístup ke správě personálu v podniku. Tento přístup je následující:

- vytvoření filozofie personálního řízení.
- vytvoření dokonalých služeb personálního managementu.
- aplikace nových technologií v personálním řízení.
- vytváření a rozvoj společných hodnot, společenských norem, nastavení chování.

Filozofií personálního řízení je vytváření chování jednotlivých zaměstnanců ve vztahu k účelům rozvoje podniku.

Mezi hlavní úkoly personálního řízení patří:

1) Pomoc firmě dosáhnout postavených cílů;
2) Poskytování společnosti kvalifikovaným a zaujatým zaměstnancům;
3) Efektivní využití dovedností a schopností zaměstnanc;
4) Zlepšení motivačního systému;
5) Zvyšování spokojenosti s prací;
6) Rozvoj systémů profesního vzdělávání a odborné výchovy;
7) Kariérní plánování, tedy propagace, jak vertikální, tak i horizontální;
8) Rozvoj tvůrčí činnosti personálu;
9) Zlepšení metod pro hodnocení výkonu pracovníků.
10) Zajištění vysoké úrovně pracovních podmínek a kvality života.

Veškeré služby personálního managementu jsou založeny na třech úkolech personálního řízení:

- poskytování personálu;
- efektivní využití personálu;
- profesní a sociální rozvoj kádrů.

Základní metody personálního řízení:

- metoda systémové analýzy;
- metoda odborného hodnocení;
- způsob tvůrčích setkání a vědeckých diskusí;
- metoda kontrolních otázek;

Hlavními body systému personálního řízení jsou:

1) plánování personálu;
2) Rozvoj zaměstnanců;
3) Strategie personálního řízení;
4) Školení;
5) Odměňování práce (materiální/nemateriální).

Termín "personální plánování" zahrnuje všechny problémy personální sféry, které mohou vzniknout v budoucnu. Jedná se o cílené plánování, jednak o potřeby personálu a jednak o činnosti, které by měly být prováděny pro jeho vytvoření, vývoj, uchování, platbu a také pro uvolnění.

Dnes úkoly, které má řešit personální oddělení vyžadují splnění následujících faktorů:

- faktor zaměstnanosti, jako jsou pracoví podmínky, by měli být pro zaměstnance bezpečné;
- zaměstnanci by měli být využíváni na základě smlouvy s důvěrou v budoucnost.
- pro zaměstnance by měly být vytvořeny optimální pracovní podmínky.

Personální plánování jako jedna z nejdůležitějších funkcí personálního managementu je kvantitativní, kvalitativní, dočasné a prostorové určení personálních požadavků potřebných k dosažení cílů organizace. Personální plánování by mělo být zvažováno ve spojení s plánováním lidských zdrojů organizace a plánováním kariéry jejích zaměstnanců.

V procesu plánování platí následující principy:

- posuzování práce zaměstnanců - čím přesněji formulované očekávané výsledky, tím přesněji můžete hodnotit zaměstnance;
- otevřená soutěž - čím více se organizace usiluje o úspěch, tím aktivnější podporuje otevřenou soutěž mezi kandidáty na pozice;
- soustavné školení a zlepšování lidských zdrojů - v podmínkách přežití, konkurence a závazků vůči společnosti nemůže organizace pracovat s těmi, kteří nemají zájem o zlepšení svých profesních dovedností;
- kontinuita zaměstnanců.

Potřeba plánované a cílené politiky v oblasti personálu je dána skutečností, že kdykoli je možné najít zaměstnance s potřebnými znalostmi a dovednostmi a nadbyteční zaměstnance nemohou být plně využity.

Dle Koubek(2007) Účelem plánování zaměstnanců je krátkodobá, střednědobá a dlouhodobá definice jeho kvantitativního a kvalitativního složení, které zajišťuje nejen rozvoj podniku, ale i jeho ekonomický růst. Tohoto cíle je dosaženo optimální strukturou zaměstnanců a plném

uplatnění svého potenciálu a potenciálu zaměstnanců společnosti. Nejlepší využití práce je dosaženo, pokud jsou splněny následující podmínky:

- motivace výkonu
- rozvoj výrobních dovedností mezi zaměstnanci prostřednictvím školení a sebevzdělávání;
- zajištění společné práce s optimálním uspořádáním skupin zaměstnanců pracujících v jednem týmu

Základem pro plánování zaměstnanců jsou shromažďované a zpracovávané údaje. Vzhledem k obtížnosti získání těchto údajů v řadě podniků mohou vzniknout problémy:

- personální plánování je provádí bez jistoty a vychází z různých předpokladů o vývoji, výroby a jejích technologiích. K dispozici jsou pouze ty kvantitativní metody plánování, které jsou s personálem spokojeny se stávající situací;
- potíže při plánování vyplývají ze skutečnosti, že ne všechny ukazatele mají vliv na personální plánování;
- měly by být nalezeny takové metody personálního plánování, které by umožnily recyklaci dat týkajících se plánování.

Při plánování personálu, bez ohledu na jeho stav, lze vytyčit 3 směry:

- **Strukturálně definované plánování** - plánování v rámci výrobního procesu založeného na dělení. Definuje hlavní stanovení pro zaměstnáváné pracovní síly. V tomto případě jde především o to, jak se vytvářejí jednotlivá pracovní místa, jaké jsou přijímány požadavky na jednotlivé zaměstnance a jak je koordinovaná spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci.
- **Individuální plánování** - není vzato v úvahu komunitou nebo skupinou, ale samostatným zaměstnancem. Individuální plánování zaměstnanců je nezbytné vzhledem k tomu, že zaprvé, zaměstnanec není na rozdíl od stroje statický, ale vyvíjí se kvůli získání dalších informací a zkušeností; za druhé, počet možných pozic v řídící hierarchii podniku se neustále snižuje, a proto plánování zaměstnanců zaměřené na budoucnost je zaměřeno na poskytování kdykoli potřebného počtu zaměstnanců na jakýkoli pracovní místo.
- **Kolektivní plánování** - všichni zaměstnanci nebo jejich jednotlivé skupiny jsou součastí planování. Plánování není metodou, nýbrž funkcí personálního managementu, což je činnost harmonizující zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců.

Z personálního planování personálů vyplývá definice personalního rozvoje personálu, které zní, že personální rozvoj- je ústřední oblastí personálního řízení a na rozdíl od marketingu personálu, který je často nesprávně spojen s reklamou na pracovištích, je rozvíjení personálu vždy vnímáno pozitivně, neboť se snaží rozvíjet lidské zdroje. Ale v době ekonomické krize rozvíjí jeho koncepce předpoklady pro ekonomický růst.(Armstrong, 2002)

Vývoj zaměstnanců je tradičně založen na tréninkových procesech, které řídí a financuje podnik. Účelem školení je rozvíjet intelektuální potenciál zaměstnanců. Současně je proces získávání vzdělání a dalšího vzdělávání neméně důležitý než jeho formální výsledek nebo dosažená úroveň vzdělání.

Personální rozvoj znamená:

- schopnost zaměstnance si uvědomit potřebu pravidelných studií s cílem uspokojit rostoucí požadavky;
- schopnost týmu uvědomit si potřebu vedení týmu nebo skupiny s aktivní účastí všech zaměstnanců, a to nejen manažerů;
- schopnost organizace uznat rozhodující úlohu každého zaměstnance a potřebu rozvíjet jeho potenciál.

Rozvoj personálu pro každý podnik je základním prvkem investic. Tím, že podporuje vzdělávání, společnost nabízí svým zaměstnancům možnost zlepšit schopnosti, a tím vytváří páteř kvalifikovaného personálu a poskytuje pře-školení. Bez rozvoje zaměstnanců nedochází k úspěšnému rozvoji organizace. Je třeba také poznamenat, že cílem investic do zaměstnanců jsou právě zaměstnanci, nikoli vlastníci firmy. Důvody pro prioritní investice do personálního rozvoje jsou:

- potřeba zvýšit podnikatelskou činnost každého;
- zvyšení konkurenceschopnosti podniku;
- činnosti rozvoje zaměstnanců zajišťují růst produktivity práce, proto je jejich financování v souladu se zásadou efektivity nákladů.

Úkoly vývoje zaměstnanců:

1) Pokročilé školení za účelem výroby nových produktů, správného používání, údržby a opravy výrobních prostředků (školení a rekvalifikace zaměstnanců, školení v oblasti moderních technologií);

2) schopnost komunikovat, pracovat ve skupině;

3) povědomí o rostoucí roli práce, cílem je zajistit bezchybný provoz stroje, zařízení, oddělení nebo firmy. To zahrnuje kritický postoj pracovníka k pracovním předpisům, jeho návrhy na optimalizaci pracovních procesů a vztahy s klientem;

4) vytvoření odpovědnosti za systémovou kvalitu zaměstnance a vývoj jeho typů.

5) nezávislý rozvoj zaměstnanců podle jejich odborných dovedností a znalostí.

b) Personální politika

V této části práce rozeberu oblasti personální politiky ve firmě, a to jakým způsobem ve firmě probíhá plánování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců, metody vyběru pracovniku, hodnocení, školení a vzdělávání zaměstnanců a jejich odměňování a krátce se zastavím též nad oblastí personální politiky týkající se zaměstnaneckých vztahů.

Politika organizace je systém pravidel, podle kterých se celkový systém a lidi, kteří jsou součásti tohoto systemu chovají. Každá organizace rozvíjí a provádí personální politiku, nehledě na finanční politiku, zahraniční hospodářskou politiku, konkurenční politiku atd.

Dle Koubka (2007) formulace personální politiky vychází z pojmů personální strategie.

Personální strategie řízení lidských zdrojů v organizacích, jejichž cílem je spojit mnoho aspektů řízení lidských zdrojů s cílem lépe podpořit a optimalizovat dopad zaměstnanců, a to zejména na jejich kvalitu práce a dovedností, a vytvořit tak jedinou odpovídající specifickou cílovou skupinu, kombinací prvků politiky řízení lidských zdrojů. Jakmile se alespoň jeden prvek objeví jako neúspěšný, da se očekávat selhání při používání dalších nástrojů. Takto izolované, nekoordinované použití ekonomických nástrojů při řízení personálu může vést k nežádoucím důsledkům. Jinými slovy, principy propojení jednotlivých prvků v jejich "systémové" kombinaci spočívají především na tom, že zaměstnanci vnímají použití specifických prvků jako součást jednotného systému personálního řízení organizace. (Koubek J., 2010).

Dle Mohelské (2009) lze pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

1. Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodováních, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.

2. Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby se přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

Z těchto pojmů vychází, že pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace personální politika má být dobře zformulována, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná.

Dle Koubka (2007) je jedním z pracovních úkolů personální práce v organizaci je nejen formulovat, navrhovat a prosozovat personalní politiku vycházejících z personalní strategie, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny pracovniky organizace a respektovat jejich opravněné zájmy a připomínky.

Plánování lidských zdrojů (HRP z angl. - human resources planning) je založen na predikci kvantitativních a kvalitativních potřeb organizace pro zaměstnance v budoucnosti. Tento proces zahrnuje porovnání stávajících lidských zdrojů organizace s možnou potřebou v budoucnu. Tyto úkoly se tudíž týkají organizace vhodných náborových, vzdělávacích, redistribučních programů a případně propouštění pracovníků. Efektivní plánování lidských zdrojů by mělo usnadnit výběr a přizpůsobení správným lidem, kteří dělají správnou práci na správných místech ve správný čas.

Plánování lidských zdrojů pomáhá rozhodovatelům v následujících oblastech:

- nábor;
- snížení propouštění
- školení zaměstnanců;
- řízení rozvoje;
- výpočet nákladů práce;
- ubytování pro zaměstnance a další.

Plánování personálních požadavků- je personální program, cílem kterého je zhodnotit jak kvantitativní, tak kvalitativní personální potřeby a odpovědět na otázky: kolik, kdy a jaký personál organizace potřebuje.

Kvantitativní vyhodnocení personálních potřeb odpovídá na otázku „kolik?“ Je založen na analýze úrovně řízení, počtu jednotek, odpovědnosti a technologických požadavků (forma organizace společné aktivity účinkujících), marketingový plán (plán realizace provoz podniku, etapový vývoj výroby), jakož i prognózu změn kvantitativních charakteristik personálu (s přihlédnutím například k technologii). Zároveň je samozřejmě důležité znát počet obsazených volných míst

Kvalitativní hodnocení potřeby zaměstnanců je odpověd na otázku "Kdo?" Jedná se o hodnotové orientace, úroveň kultury a vzdělání, odborné dovednosti a dovednosti pracovníků, které jsou pro organizaci nezbytné.

Nejtěžším při vyběru je posouzení potřeby řídícího personálu. V tomto případě je nutno vzít v úvahu schopnost personálu určit racionální operační a strategické cíle podniku a vytvořit optimální manažerské rozhodnutí k dosažení těchto cílů.

Plánování lidských zdrojů společnosti vyžaduje neustálé úpravy, cíle organizace jsou nestabilní a prostředí její činnosti je nejisté.

Dle Koubka (2007) samotná HRP navíc představuje komplexní úkol včetně velkého počtu nezávislých vnitřnich a vnejších proměnných:

Vnější:

- Populační vývoj a jeho dopad na reprodukce pracovních zdrojů a pracovních sil.
- Vývoj trhu práce, vývoj vztahu mezi nabídkou pracovních sil a poptakou po nich, a to nejen co do množství, ale i co do struktury.
- Změny techniky a technologie využívané nebo využitelné v organozaci.
- Změny hodnotových orientací lidí, změny profesně kvalifikačních orientací, orientaci týkajících se vzdělání, rodiny, vztahů, volného času, socialních potřeb apod. Důležité je zejména rozpoznat míru stability obliby určitých povolání, typů vzdělání, popřípadě modelů rodiny a rodinných orientací žen.
- Prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil-včetně mezistátní mobility, překážky bránící volné mobilitě (administrativni, bytově, socialně psychologické aj.), migrační atraktivita jednotlivých sídel či regionů a její územi diferenciace. rezidenční orientace (preference) lidí .
- Pracovní a socialní legislativa a politika zaměstnanosti (evropská, státní či lokální), míra jejich stability.

Vnitřní souvisí s:

- Organizace, t.j jeji velikost, struktura, počet pracovních míst apod.
- Prací, jaký charakter práci organizace nabizí, bude to indviduální nebo tymová práce
- Pracovniky, počet, jejich znalostí a dovednosti, potenciál, mobilita apod.

Nabor a výběr zaměstnanců- jednou z důležitějších činností personalního planování- je nábor pracovníků. Neexistuje jediný a nejlepší způsob výběru. Cílem je najít vhodné kandidáty na volná místa v organizaci a prověst naborové aktivity maximalně efiktivním způsobem.(Koubek,2010)

Organizace může získavat pracovníky jak s vnitřních zdrojů tak i z vnějších zdrojů pracovních sil a oba způsoby mají vyhody a nevyhody.

V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, protože získávání informácí o vnitřních zdrojích je daleko snadnejší (jsou k dispozici informaci o pracovnících i o pracovních místech, ví se s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci apod.) Odpadá zdlouhavé období adaptace, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr apod. (Koubek, 2010)

Tabulka 1 Vyhody a nevyhody získávání pracovniků z vnitřnich zdrojů

Vyhody	Nevyhody
organizace lepé zná silné a slabé stránky uchazeče	pracovníci mohou být povyšování, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly(Peterův princip/zákon)
uchazeč lépe zná organizaci	Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat moralku a mezilidské vztahy.
zvyšuje se morálka a motivovanost pracovniků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstanání i po zrušení dosavadníího místa)	překážky pronikání nových myšlenek a přistupu z vnějšku.
lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovnici získali v organizace.	

Zdroj: Koubek(2007)

Pokud v organizaci nejsou vhodní kandidáti, dá se zaměřit na vnejší zdroje. Pomoci spoluprace s různymi institucemi trhu práce, HR firmy, úřady práce, vysokymi školami apod.

Tabulka 2 Vyhody a nevyhody získávání pracovniků z vnějších zdrojů

Vyhody	Nevyhody
širši možnost vyběru talentu a shopnosti mimo organizace	přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější(drahá inzerace)
nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku	adaptace a orientace pracovniku je delší
levnejší a snadnější (rychlejší) získat žadoucí vysoce kvalifikované pracovniky, techniky a manažery zvenku než je vychovávat v oranizaci	mohou vzniknout nepříemnosti s dosavadními pracovniky organizace, kteří se cítili kvalifikování či oprávnení získat obsazované místo.
přesné pokrytý potřeby	

Zdroj: Koubek(2007

Hlavním z předpokladů efektivního získávání pracovníku je perfektní znalost povahy pracovních míst.

Dle Koubek(2007) lze definovat určitá pravidla, která je nutné dodržovat při ziskávání pracovníků.

Ty jsou :

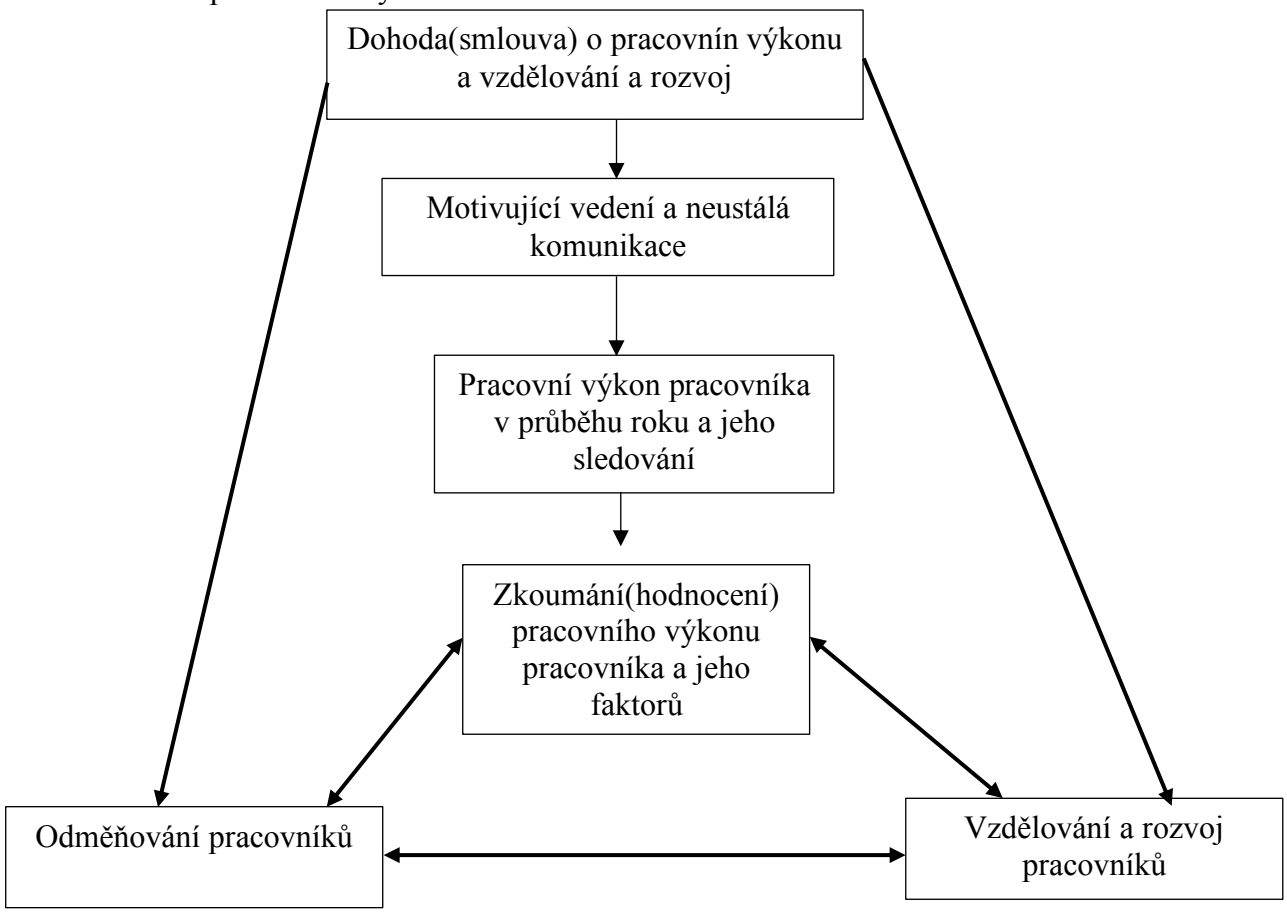
1) Organizace by měla informovat o všech volných pracovních místech nejprve vlastní pracovníky a teprve pak, není-li možné pokrýt některá volná místa z vnitřních zdrojů, inzerovat mimo organizaci.
2) Pokud organizace oslovuje vnější zdroje pracovních sil, měla by vždy vzstupovat neanonymně.
3) Organizace by se měla postrat o to, aby každý uchazeč o zaměstnání byl předem informovan o zakladních charakteristikách volného pracovního místa, jeho požadavcích na pracovní schopnosti pracovníka i o základních pracovních podmínkách spojených s tímto místem.
4) Organizace by se měla zároveň postarat o to, aby každý uchazeč byl průběžně informován nebo alespoň mohl být kdykoliv na požádání informován o tom, jaká je jeho situace, pokud jde o možnost získání pracovního místa, v jakém stadiu se proces získávání a výběru nachází. Organizace by ostatně měla v každém případě po obdržení nabídky neodkladně uhazeči písemně potvrdit příjem nabídky, poděkovat mu za ni a sdílet mu hrubý časový plán, podle nehož bude proces získávání a výběru pracovníků probíhat, a kdy tedy je možné očekávat další kontakt, popřípadně konečně rozhodnutí.

5) Organizace by se měla snažit získat možné uchazeče jen na základě jejich schopnosti vykonávat požadovanou práci.
6) Organizace by v žadném případě neměla vědomě přehánět nebo klamat při inzerování volných míst, ani v náborových tiskovinách, by neměla slibovat to, co nemůže či nechce splnit.
7) Organizace by neměla diskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlavi, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů apod.

Koubek (2007) definuje řízení pracovního výkonu jako integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy, mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovnika, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvýšující se participace každého pracovníka na řízení.

Vedoucí nebo manažer má zodpovědnost za řízení pracovního výkonu a spravně motivovat pracovníka a poskytnout popřípadně zpětnou vazbu.

Tabulka 3 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2007)

Hodnocení práce dle Mohelská(2009) je nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost a složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka.

Personální hodnocení je komplexní systém pro odhalení charakteristik zaměstnanců, jehož cílem je pomoci vedoucímu organizace při rozhodování v oblasti řízení za účelem zvýšení efektivity práce podřízených. (

Procedura hodnocení zaměstnanců je základnem pro řadu aspektů lidských zdrojů - při náboru, školení, propagaci, snižování a propouštění, reorganizaci a propagaci.

Hlavními cíli hodnocení jsou:

- Zajištění poměru mezi stanovenými náklady na jednoho pracovníka a jeho skutečným výkonem práce.
- Uznání potenciálu stavajicích zaměstnanců - jsou-li mezi nimi jedinci, kteří můžou být přesunuti na vyšší pracovní pozice, aby snižili naklady na získání nových pracovníků z vnějších zdrojů.
- Odhalení funkční role jedince - je-li tento jedinec schopen vykonávat jen v týmovou práci nebo může fungovat jako samostatné individuum.

Prioritní kritéria hodnocení stanovené na základě toho, jak mají být splněný postavené požadavky, odpovídající specifiky pracovní pozici, výkonu práce, segmentu trhu a cílem firmy

Základními požadavky na kritéria jsou:

a) Dosažitelnost
b) Objektivita - rozvoj kritéria se provádí pro konkrétní pracovní místo a nikoliv pro osobu.
c) Průhlednost - jaké výsledky se očekávájí od zaměstnance.
d) Soulad s naplňí práce.
e) Motivace zaměstnance pro dosažení postávených cílů
f) Jasnost a spojitost s nejdůležitějšími výsledky práce.

Hodnocení pracovníka může být jak formální tak i neformální:

- Formální hodnocení lze chápát jako pravidelné (intervalové) hodnocení. Všechno má být zaznamenáváno v dokumentech osobního spisu pracovníka. Tyto dokumenty pak slouží pro další personalní činnosti které se týkaji určité osoby.
- Neformální hodnocení tj. provádí se průběžně během vykonávání práce. Zpravidla nemusí být zaznamenáváno v dokumentech a spíše jde o každodenní hodnocení mezi pracovníkem a nadřazeným.

Konečný výsledek prováděné činnosti ukazuje pozitivní dopad na výkon jednotlivých zaměstnanců a společnosti jako celku.

Pak na základě hodnocení vyplýva odměňování jako motiváční prvek pro vysoce ohodnocených zaměstnanců. Čím více nadřízený ohodnotil pracovníka, tím větší má šanci dostat nějakou odměnu.

Dle Mohelská (2009) odměňování pracovníků je jedním z nástrojů, které je třeba brát v úvahu při planování pracovníků, ať už při planování potřeby či zejména při planování pokrytí potřeby pracovníků.

Hlavním z typů odměny za provedenou práce je mzda(výplata), která je stanovená dle 6.části Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníka práce a stanovených minimálních a maximálních mezd organizace.

Odměna může být jak materiální tak i nemateriální. K materiální odměně patří: stravenky, firemní zdravorní peče, forma životního pojištění a penzijního připojištění apod. Nemateriální odměna práce většinou se stává z přání pracovníků, např. týden placeného volna navíc - je jedním z nejžádanějších benefitů, taky k tomu patři: slevy na dovolenou, příspěvky na sport/kulturu a zdraví apod.

Dobře vypracováný systém odmeňováni poskytuje velkou motiváci pro zaměstance vykonávát svou práci líp, což je pak zvyšuje konkureceshopnost oranizace na trhu.

c) Legislativa v oblasti personalistiky

Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli jsou předmětem pracovního práva a tvoří ho řada zákonů, vyhlášek a nařízení vlády.

Zákoník práce je nejdůležitějším pracovněprávním předpisem, který upravuje všechny nejdůležitější pracovněprávní vztahy, jako je vznik, zánik a trvání pracovního poměru, pracovní podmínky, podmínky dovolené a mezd, přestávky v práci, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod. Všechny tyto zákonné podmínky a mnohé další je nutné mít v pořádku.

Legislativní rámec personální práce je stanoven dle:

– problematika Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

– tento zákon je rozdělen do 14.částí, které se zabývají např.: pro koho tento zákon platí, kdo jsou účastníci pracovněprávního vztahu, vznikem, zakončením a změnou pracovního poměru, bezpečnost a ochranu zdraví při práci apod.

Část I. Všeobecná ustanovení

Část II. Pracovní poměr

Část III. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr;

Část IV. Pracovní doba a doba odpočinku;

Část V. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci;

Část VI. Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu;

Část VII. Náhrada výdajů v souvislosti s výkonem práce;

Část VIII. Překážky práci;

Část IX. Dovolená;

Část X. Peče o zaměstnance;

Část XI.Náhrada majetkové a nemajetkové újmy;

Část XII. Informování a projednání, působnost odborové organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;

Část XIII.Společná ustanovení;

Část XIV.Přechodná a závěrečná ustanovení

Jedtotlivé částí popisují:

vznik odborové organizace:
– dáno zákonem, kdy může odborová organizace vzniknout – tam kde nevznikne je možné vytvořit Radu zaměstnanců
– pokud není ani odborová organizace ani Rada zaměstnanců, musí zaměstnavatel důležité změny projednávat s každým zaměstnancem a informovat ho pokud to vyžaduje zákon

kolektivní smlouva:
– vztah mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací – upravuje práva zaměstnavatele a zaměstnanců a především se zaměřuje na mzdové podmínky (mzdový předpis)
– uzavírá se většinou na jeden rok
– může upravovat Zákoník práce, ale podmínky může oproti němu pouze zlepšovat, nikdy ho nemůže zhoršit z pohledu zaměstnanců

skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance:
– může ukončit pracovní poměr bez udání důvodu – 2 měsíční výpovědní lhůta

skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele:
– zaměstnavatel může dát výpověď zaměstnanci pouze z důvodů uvedených v Zákoníku práce:

- nadbytečnost – jestliže se firma ruší nebo se ruší pouze část, jestliže se zaměstnavatel stěhuje nebo pokud bylo rozhodnuto o zrušení určité činnosti (tato nesmí být do 3 měsíců obnovena)

- pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu způsobilost k práci nebo nesplňuje-li určité kvalifikační požadavky
- okamžité zrušení – zahájení trestního řízení se zaměstnancem v souvislosti s pracovním poměrem nebo pro závažné porušení pracovních povinností
- při drobnějších porušeních – za posledních 6 měsíců musel být zaměstnanec upozorněn písemně na porušení a musel být také informován, že pokud se nezmění může dojít až k jeho vyloučení
- zaměstnanec nesmí dostat výpověď:
  – pokud je nemocný, nebo je po nemoci v tzv. ochranné lhůtě
  – pokud je dlouhodobě uvolněn pro výkon veřejné funkce
  – pokud je na mateřské dovolené a čerpá mateřskou dovolenou
  – pokud je zaměstnancem se sníženou pracovní schopností – zaměstnavatel to musí nejprve projednat s pracovním úřadem.

Firemní kultura

– styl komunikace, chování, hodnoty, tradice, oslavy, sociální východy, vztahy, logo, rituály, slovníky apod.. Toto všechno můžeme zahrnout do firemní kultury
– je špatně vyjádřitelná, uchopitelná – často samovolně dodržovaná
– jedná se o vzájemné představy o fungování podniku jako celku – podniková kultura může být podchycena v nějakém dokumentu (etický kodex zaměstnance, pracovní smlouva, řád) nebo může být nepsaná

– důležitou částí podnikové kultury je vize – jak by měla firemní kultura v budoucnu vypadat strategie, obchodní modely, politika jakosti

členění firemní kultury

- vnitřní – uvnitř podniku
- vnější – ve vztahu podniku a okolí
- silná – přesně definovaná – musí být pregnantní (zapsaná), rozšířená (obecně přijímaná) a zakotvená (většina zaměstnanců se s ní identifikuje)
- slabá

– změna firemní kultury je dlouhodobý proces – změna myšlení lidí, často vede ke změně propagace kultury nebo změně zaměstnanců
– mnohem snadněji se provádí změna podnikové kultury, pokud je podnik koupen zahraničním investorem, ten totiž většinou má podnikovou kulturu hodně silnou a je nutno ji bezpodmínečně přijmout – interkulturální management

Vnitropodniková komunikace
– email, telefon, face to face, pošta, nástěnky, oběžníky, rozhlas, radio, intranet, porady…

Péče o zaměstnance
– často uváděno jako jedna z činností personálního útvaru
– dobrovolné činnosti + činnosti vyplývající ze zákona (např. Zákon o zdraví lidu – preventivní prohlídky zaměstnanců)

d) Personální audit

Personální audit je výkon pracovní funkce a do velké míry je podmíněn organizací práce a procesů, která je předmětem procesniho auditu, komunikace se zaměstnanci firmy jsou jednim z nejdůležitějších zdrojů informaci v této oblasti. Vysledky pak mohou vést k personálním změnam a přislušným procesům.(Operáční program lidské zdroje a zaměstnanost)

V řizení lidských zdrojů hraje personální audit velkou roli a je zaměřen na zhodnocení kvality a poskytnutí nezavisleho(vnejšního) pohledu na kvalitu a využití lidského potenciálu v podminkách vybráné firmy.

Cílem personálního auditu je důkladná analyza činností a procesu, které souvisí s personální a sociální oblasti, ocenění profesní struktury a kompetenci zaměstatncu kategorii odpovídaji určitym firemnim potřebam, strategii a cilům. Odstranění bariéry bránící plnému uplatnění schopností či potenciálu jednotlivých osob. Tyto bariéry se mohou nejčastěji týkat nedostatečného využití jejich schopností nebo jejich nedostatečné či nevhodné motivace související se způsobem jejich řízení, případně rozsahem pracovních úkolů a pravomocí.

Metody využívané při auditu

- Řízený rozhovor
    - s manažerem- cílem je určit pracovní činností s vystupem, analyza kapacit podřizenych zaměstnanců na jednotlivé pracovní činností, způsob řízení, měření výkonu práce apod.
    - se zaměstnanci- cílem je podrobný rozpis pracovních činností a přiřazení potřebného času na vykonání celé hlavní činností.
- Podpůrné psychologické vyšetření zaměřené na posouzení vybráných osobnostních charakteristik každého zaměstnancu individuálně.
- Pozorování na pracovišti.
    - Mystery shopping (utajeny nakup) - provádi vyškolený pracovník, ktery se vydává za obyčejného zakaznika firmy a poptává služby podle zadáného scenaře. Mystery Shopper si má všimnout prodejní schopností sledovanáho zaměstatnce, pak se hodnoti kvalita a uroveň poskytováních služeb. Vysledky slouží ke zlepšení obsluhy zákazniku.
    - Stínování - vyškolený pracovník je přítomen na pracovišti a pozoruje pracovniky při prace. Hodnocení založené na individuálním či skupinovém jednání účastníků v realisticky navozených modelových situacích. Jejich podstatou je řešení určitých zadání a problémů charakteristických pro jednotlivé pracovní pozice, např. řešení případových studií, a jednání v určitých uměle navozených sociálních či řídících situacích, tj. hraní profesních rolí.

Pro úspěšnost auditu lidských zdrojů jsou důležité i jeho podmínky a organizační předpoklady.

Organizatoři tohoto auditu maji včas informovat účastniky, sdělit jim záměry auditu a pozitivně je motivovat. Takže je potřebné zabezpečit odpovídající podmínky pro audit (čas, prostory apod.) a dát účastníkům auditu v následném rozhovoru možnost dozvědět se jeho hlavní výsledky a závěry. K auditu pochopitelně nelze nikoho nutit.

Vysledkem auditu řízení lidských zdrojů by měla být přehledna zprava o každem z jeho účastniků, obsahující výsledky individuálního hodnocení podle stanovených předpokladů a mají být zmíněny každému účastniku pří individuálním pohovoru a přímo od osoby, která ten audit provaděla. Hodnocení může být zařizena do několika stupňu, např. vyborně, velmi dobrý, uspokojivý, problematický, špatný. Indentifikace hlavních silných a slabých stranek(rizikových faktorů) jednotlivých pracovniku, a to z předpokladu stanovenych cílů a požadavků jejich pracovních pozic, posouzení celkové vhodností pracovnika na danou pozici, připadně doporučení jiného vhodnějšího kandidata, stanovení potenciálů pracovnika a doporučení rozvojových cest(školení, vzdělování, rozšiřování kompetenci apod.).

4. Analýza součastného stávů firmy

a) Charakteristika vybrané firmy

„Naším cílem je vytvořit takové prostředí, které co nejvíce zpříjemní nejen každodenní cesty nešeho zákazníka“ motto společností

Společnost XYZ je součastí franzouzské skupiny přední světové obchodní společností zabývající se rozvojem maloobchodních konceptů v dopravních zónách a distribicí tištěných médií. Společenost patří mezi Top světové retailové firmy specializující na prodej duty free v dopravních zónách.

V součastnosti provozuje přes 220 obchodů na letištích ve Francii, Velké Britanii, Španělsku, Polsku, Hong Kongu, Singapuru a dalších. Taky provozije prodej na palubách letadel prostředstvím dceřiné firmy Aeroboutique Inflight Retail a prodej na palubách lodí v Irském moři(Irish Ferries).

V České Republice společnost XYZ je klíčovým hráčem v oblasti travel retail. Působí od roku 2010 a zaměstnává celkově 500 lidí.Celkem provozuje 31 duty free prodejen na letištích s luxusními parfémy, kosmetikou, alkoholem, cukrovinkami, tabákem, módou a doplňky:

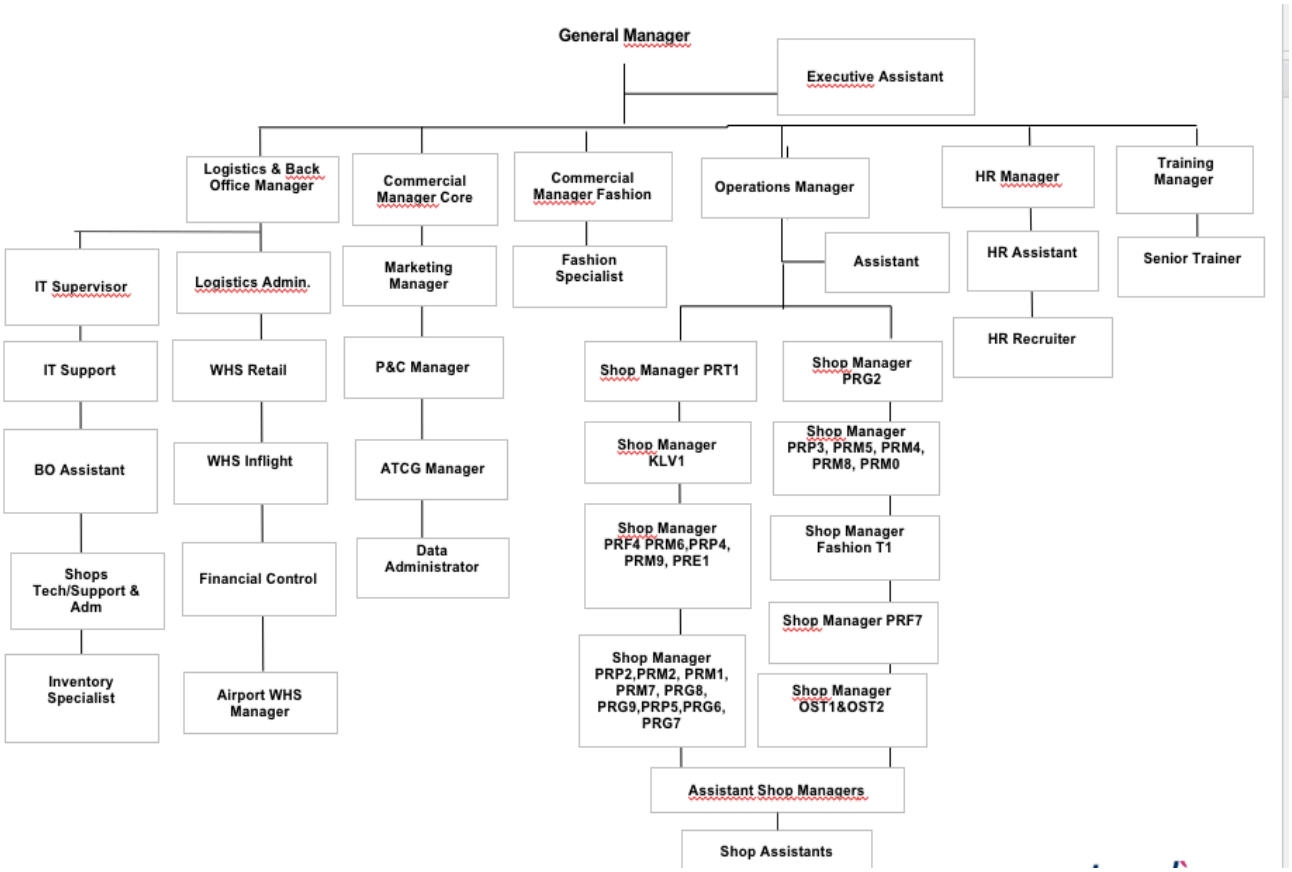
- Praze - 29
- Ostravě - 2
- Karlových Varech -1

Taky společnost rovněž zajištuje palubní prodej pro české aerolinie a holidays Czech Arilines.

Dle výpisu http://www.justice.cz/
Datum vzniku a zápisu:14. září 2007
Spisová značka:C 128669 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo společností: Aviatická 1017/2, Ruzyně, 161 00 Praha 6
Identifikační číslo: 27948650
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

b) Vnitřní struktura společností

Organigram managementu(obrázek 1)



Obrázek 1 Organigram managementu

Zdroj: Společnost XYZ

c) Vytváření a analýza pracovních míst

Dle Koubka(2007) je vytáření a analýza pracovních míst svým způsobm klíčovou personální činností. Cílem analýzy je zpracování všech informací v podobě tzv. popisu pracovního místa.

Anylýza pracovních míst má poskytnout obraz práce na pracovním místě, a tím má vyjevit představu o pracovníkovi, který by mohl obsadit danou pozici.

V dané firmě pracovní místa vznikají dle potřeby (např. otevírání nových prodejn) a rozpočtu firmy na každou pracoví pozice.
Probíha analýza, jaký je to druh práce, kolik lídi je potřeba na vzniklou pozici, jaké dovednosti má mít uchazeč na danou pozici. Zajistit možnou flexibilitu, tj. dá se získat pracovníka s vnitřnich zdrojů nebo je potřeba inzerce pro získaní uchazečů z vnejška, jaká je míra fluktuace (odchodů) pracovníků z podobných pozic apod.
Ted'v přepočtu, v kanceláři má být celkem 20 zaměstanců, ve skladu celkem 6 zaměstnanců, na každou prodejnu Fashion stores mají být 2 lidi na směně (ránní směna 6-18, dénní směna 10-22 hodin) , na velké prodejně má být minimalně 30 zaměstnanců na směnu (pohyb počtu lidí se i řídí často podle letového řádu).

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, se firma se zabývá otazkami:

- Jak efektivní jsou pracovní úkoly, které byly postaveny na dosažení cílů?
- Přínašejí spokojenost a motivovanost zaměstnancům?
- Mají nějaký negativní dopad na fyzické či psychologické zdráví?
- Bylo všechno v souladu s dovědnostmi a schopnostmi zaměstanců?

Pří vytváření pracovních míst jsou stanoveny určité požadavky a specifika na náplň práce.
Příklad s praxi (shop assistant)
Specifika/náplň práce :

- Zákaznický servis a aktivní prodej produktů
- Poradenství a konzultace v produktové oblastí
- Přímá komunikace se zahraničními zákazniky
- Práce na pokladně
- Udržování profesionálního a estetického vzhledu obchodu

Požadavky:

- Chuť komunikovat s lidmi
- Aktivní zákaznický servis
- Dynamika, energie a sebejistota
- Týmový duch
- Komunikativní znalost AJ, další jazyk výhodou.

d) Metody získávaní, vyběr a přijímání zaměstnanců

Nabidka zaměstnaní je zpracována na zakladě popisu pracovní pozice a specifikaci místa.
Firma využivá různé způsoby získávání zaměstnaců jak klasické tak i moderní, ty jsou:

- Inzercce na získávání pracovníků:
  - Časopisy
  - Internetové portály (Jobs.cz, JenPrace.cz apod.)
  - Sociální sití (Facebook)
- Spolupráce s personálními agentury
- Vlastí zdroje (doporučení zaměstnanců, posunutí zaměstnanců z nižších do vyšších pozic)

Výběr zaměstnanců probíha na základě životopisů uchazečů, v případě doporučení dle hodnocení pracovníka manažerem.
Životopis má obsahovat informace dle obecnych požadavku struktury životopisu:

1) osobní údaje (jméno, přímení,titul);
2) datum a místo narození
3) rodné číslo (v případě, že uchazeč je cizincem je potřeba uvest číslo pasu a povolení k pobytu)
4) adresa trvalého bydliště
5) adresa přechodného bydliště, telefonní číslo
6) státní příslušnost
7) údaje o vzdělání, praxe
8) údaje o předchozí práci (v hierarchickem pořadí)
9) schopností a dovedností

Výběrové řízení na příjem se skládá z několika kroků:

1) Pre-screening životopisů a telefonický pohovor - seznamení s uchazečem na danou pracovní pozici, má-li uchazeč stálé zájem o pozici, ověření spravností uvedených údajů, znalostí a dovedností, zkoušení požadovaného cizího jazyka (většinou par vět o sobě), domluvení termínu na osobní pohovor.
2) Osobní pohovor s HR a manažerem (občas vedoucím dané pozice) trvá cca 30-50min. a skládá se z několika fází:
   - Představení firmy, konkretnější popis pracovní pozice a požadavků.
   - Seznámení s uchazečem, probraní životopisu, ověření dovedností schopností uchazeče
   - Konverzace v požadovánem cizím jazyce zaměřeném na konkretní temá (zaměřeno na práci)
   - Probrání administrativních věci apod.
3) Rozhodování – zpětná vazba vedoucí-uchazeč. Při pozitivním rozhodnotí uchazeče informují telefonicky, je domluven termín nástupu, v případě, že rozhodnutí je negativní, uchazeč dostane email.
4) Nastupní email - uchazeč, který byl přijat do práce dostává nastupní email s veškerými informacemi o nastupu a dokumenty potřebné pro administrativní záležitosti. (datum první nastupní směny, vstupní list, žádost o ověření spolehlivostí UCL, podrobný postup získání ID karty apod.)

Výběrové řízení ve spolupráce s personalní agenturou probíhá v 2 etapách:

1) Pre-screening životopisu provádí personalní agent,ostatní aktivity jsou stejné jako i v pre-screening na přímo, domluvení na termín osobního pohovoru v kanceláří personalní agentury. Osobní pohovor probíha taky v několika fazích, rozdíl je jen v tom, že pohovor probihá ne přímo se zaměstnavatelem ale s personalistou.
   Pak personalista prezentuje uchazeče před zaměstnavatelem. V případě, že zaměstnavatel souhlasí s nabýdnutým uchazečem, personalista domluví možný termín setkání uchazeče se zaměstnavatelem.
2) Osobní pohovor přímo se zaměstnavatelem. Řešení administrativy, domluvení na termín nástupu apod. jako v pohovoru na přímo.

Pro stabilizace klíčových zaměstnanců zejmená nových firma příspívá k naplňení jejich osobních cílů. Vyplývá to ze skutečností, že nový zaměstnanec stojí před nutností přizpůsobit se nejen požadavkům ale i začlenit se do sociální struktury a systému organizačních vztahů. Pro zvyšení a zrychlení pracovní spokojeností nového zaměstance probíhá první nastupní den určitým způsobem:

- Setkání v kanceláři, řeší se administrativní věcí týkající se nastupu (podepsaní smlouvy, ověření spravností dokladu apod.)
- Seznamení s vedoucím manažerem(Sales Manager) a asistentem manažera (Assistant of Sales Manager), exkurze po obchodech, seznamení s produkty, přiřazení do prodejny. Manažer zaměsntance obeznámi s předpisy (BOZP a PO)
- Přířazení zaučovací osoby/Buddy (Buddy obsahuje všechny důležité informace. Má za úkol odpovídat na všechny otázky ohledně práce, vysvětlit co a jak se provádí, apod.) novému zaměstnanci.

Součastí adaptačního programu je kontrola průběhu a vysledků adaptace, kontrola probíha během zkušební doby formou osobního pohovoru. První pohovor po 7 odpracováných směnách, druhý po 1 měsíců, třetí po 3 měsících (ukončení zkušební doby).

e) Vedení personálů

Vedení (**leadership**) je jednou ze základních manažerských činností pojetí managementu. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků, jeden vedoucí a řídící pracovník se označuje jako manažer.

Dle Orlov (2003) Management je proces systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontroly. Je procesem koordinace zdrojů za účelem dosažení vytyčeného cíle. Není to ale pouze věda, je to i umění. Manažer musí zapojovat instinkty, intuici, vědět kdy zariskovat. Management má pět funkcí:

- Plánování
- Organizování
- Personalistiku
- Vedení
- Kontrolování

Vedení v managementu lze chápát jako proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle. Vést a řídit lidi vyžaduje dvě základní dovednosti: vytvářet energii (umění zaujmout, motivovat, vzbudit elán) a usměrňovat ji (správný směr, tempo, využití zdrojů).

Manažeři každého oddělění firmy (Viz. Obr.1.) je vedoucím iniciátorem, motivatorem a inspirátorem pro své podřízené.
Vedení ve společností XYZ se zaměřeno na to, aby všichni zaměstnanci v prodejnách sledovali speciálně vytvořené vzdělávací program. Důraz kladen na to, že iniciava je řízen firemní kulturou, která je založena na decentralizaci a místním managementu, což dává místnímu vedení svobodu optimalizovat výkonnost.

Zaměstnanci společností XYZ se setkávají vzdělávacím programem ISO 9001 včetně prodejních technik, jazykových kurzů a intenzivních znalostí o produktech, 10% ze zisku je určeno na vzdělání zaměstnanců.
ISO 9001 je standard požadavků na zavedení systému managementu kvality ve firmě který vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization) **(dle https://managementmania.com/cs/iso-9001)** a taky vedení řízeni programem OSCAR.

Prodejní pracovníci jsou ústředním kontaktem se zákazníkem - to je setkání, které skutečně dělá nákupní zkušenost zvláštní a řídí skutečný růst konverze a průměrné míry výdajů.
Společnost XYZ provádí pravidelné audity tajemných zákazníků, které měří a motivují zaměstnance k překonání očekávání zákazníků a podle toho probíha hodnoceni a odměňováni pracovníků za vysoký výkon, zatímco neustále výuka se zaměřuje na přivítání zákazníků a jejich vedení při výběru. Ve všech obchodech se provádí pětkrát za rok tajemné nakupování (dle mystery visit pak se provádí hodnocení pracovníků).

Vedení personálů probíha podle stanovených pokynů:

- Hájit zájmy zaměstnovatele a zdržet se jakékoliv jedníní, poškozujícího zaměstnovatele
- S klienty a partnery zaměstnovatele jednat s maximální vstříčností a zdvořilostí
- Dodržovat firemní hodnoty:
  a. týmový duch :pracovat na společných cílech a projektech;
  b. vůle a proaktivita : v0st projektz k cíli;
  c. tvůrčí energie: hledat nebo vymyšlet nové cesty pro zlepšení;
  d. entusiasmus: sdílet pozitivní energii.
- Učastnit se ve firemních školeních k rozvoji znalostí a odborností dle rozhodnutí nadřízeného
- Dodřovat platen předpisy a pokyny zaměstnovatele k zajištění bezbeěností a ochrany zdraví při práci, řidet se zásadami beupečného chvání na pracovišti a informacemi zaměstnovatele
- Dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, osobní ochranné prostředky a ochrana zařízení
- Řídit se stanovenou pracovní dobou dle rozhodnutí zaměstnovatele a být maximalně dochvilný
- Dodržovat zásady slušného chování , vystupování a mravů
- Nesmí požívat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracoviších, vstupovat pod jejich vlivem na pracoviště.

Program Oscar je vítězem z prodejních programů(winning sales programme).
Oscar stanoví určité normy:

- kvality poskytováných služeb
- prodejní chování
- vyzvy pro stimulace prodeje.

Oscar se deli na několik fází chování se zákaznikem:

1) O-Open(otevřit se)
2) S- Smile (usmívat se)
3) C- Consider(vcítit se)
4) A-Assist (pomáhat)
5) R-Recognise- (poděkovat).

5. Návrh způsobu vylepšování organizace spolopracování ve vybrané firmě

a) Personální potenciál ve firmě

Zaměstnanci někdy disponují dovednostmi a znalostmi, které jejich zaměstnavatel jen zřídka využije. Právě tyto neidentifikované dovednosti mohou být motorem pro zlepšení výsledků. Je jen potřeba je nalézt a správně rozpoznat. Zaměstnavatel má zmobilizovat skryté rezervy a využít plně svůj potenciál. Dosazení vhodných lidí se správnými dovednostmi a znalostmi na klíčová místa pomáhá přímo zvyšovat jak efektivitu, tak i motivaci zaměstnanců.

V dnešní době existují různé způsoby jak správně rozpoznat potenciál pracovníka, např. pomoci testováni, metoda zpětné vazby, metoda AC&DC apod.

- **Testování**
  Probíha jako řádu testů, které dokáží stanovit osobnostní potenciál zaměstnance a spojují v sobě spolehlivou vědeckou metodologii i dlouholeté zkušenosti v personálně-psychologickém poradenství. Test se může skládat z několika nezávislých částí.
  Jisté osobnostní charakteristiky mají přímý vliv na efektivitu práce (např. odpovědnost v mezilidských vztazích nebo komunikační schopnosti).
  V První fází testu, hodnoticí má stanovit účel testování (zadání) a individuální plán testu odpovídající potřebám a zaměření pro každého jednotlivce.
  V druhé fází testu, je připravena hodnotící zpráva, provede se osobní pohovor a sdílejí se výsledky s každým z jednotlivců, kteří absolvují testy.
  Na základě testu zaměstnavatel může zajistit nejvýraznější a nejdůležitější osobnostní rysy zaměstnance, odhadnout schopnosti, zájmy a záliby, osobnost, motivaci.
  Test by měl obsahovat:
  - Strukturovaný osobní dotazník (vyhodnocující osobnostní charakteristiky)
  - Logickou část (zajištění logických schopností)
  - Část všeobecných znalostí (posouzení všeobecného pohledu)
  - Část prodejných znalostí (posouzení prodejného pohledu, znalost produktů)
  - Praktická část (posouzení jak se jednotlivec chová v určité situaci)

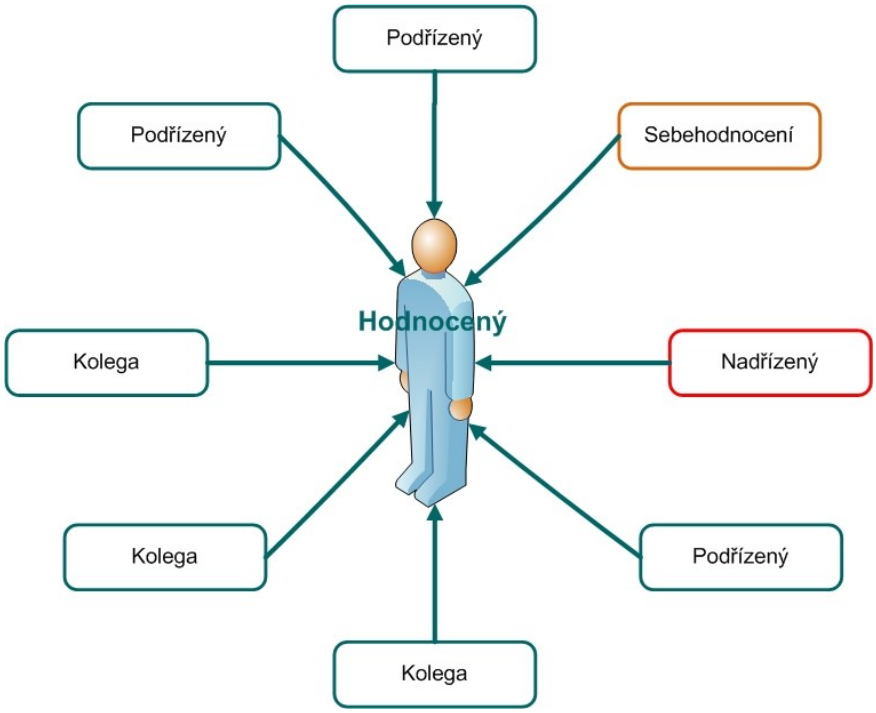
  Jednotlivé testy pokrývají oblasti osobnosti, zájmu a profesního směřování, schopností, prodejních stylů a stylu řízení lidí.

- **Metoda zpětné vazby(360stupňová zpětná vazba)**

  Dle J.D. Turnow „Vědomi jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomi (znalost) sama sebe a zvýšené vědomi sama sebe je kličem k maximálnímu výkonu v roli pracovníka“
  Tato metoda by měla probíhat ve třech fázích a v anonymní formě, jednotliví zaměstnanci máji možnost vyjádřit svůj názor otevřeně bez obávání.

  1. Fáze - komunikace, ztotožnění se s metodou - důraz musí být kladen především na vysvětlení, objasnění přínosů. Dobrá komunikace předejde počáteční nedůvěře, která je tolik zakořeněná v naší české povaze.
  2. Fáze - proces hodnocení - zúčastnění hodnotitelé na všech úrovních vypracovávají hodnocení, také hodnocený jedinec provádí samohodnocení. Výstupy jsou postoupeny nadřízenému hodnoceného.
  3. Fáze – vyhodnocení - nadřízený hodnoceného výstupy z hodnocení zpracovává, sumarizuje.
  4. Fáze - zpětná vazba - nadřízený hodnoceného citlivě konfrontuje se zjištěnými skutečnostmi. Společně s hodnoceným aktualizuje vzdělávací potřeby a stanoví SMART cíle.

Řízení lidských zdrojů(obrázek 2)



Obrázek 2 Řízení lidských zdrojů

Zdroj: Armstrong(2002)

Kritéria, které mohou být hodnocena podle metody 360 :

- **Komunikace** - včasná, zpětnovazební komunikace vůči externím i interním partnerům
- **Kreativita** - pracovník přichází s novými nápady, inovuje procesy
- **Spolupráce** - pracovník je týmový hráč, respektuje ostatní členy v projektu
- **Vůdcovství** - používá vůdcovské kompetence v souladu své odpovědnosti

- **Assesment and Developing Centre** (dle

Charakteristickým znakem metody je větší počet pozorovatelů – hodnotitelů. Jde o tzv. multisituační zkoušku skládající se z mnohostranného hodnocení. Výstupem z AC & DC bývá podrobná zpráva o úrovních kompetencí, které jsou uspořádány do kompetenčního modelu.

Zpracování výsledků z AC & DC slouží jako zdroj poznatků při koncipování skupinového i individuálního rozvoje. Stanovuje rady a doporučení, které jsou základem pro kariérní dráhu a individuální profesionální růst každého zaměstnance, zároveň i rozvoje celé skupiny. Výstupem z AC & DC jsou hodnotící listy a posudky o jednotlivých účastnících (i o celé skupině) a slouží jako podklad pro:

- specifikaci předností zaměstnance vzhledem k danému pracovnímu zařazení,
- specifikaci limitů zaměstnance vzhledem k danému pracovnímu zařazení,
- specifikaci možností zaměstnance pro jeho další odborný a kariérní růst.

Hodnocené kompetence, které vyjevují test:

1) Charakteristika osobnosti
2) Manažerské předpoklady jednotlivců
3) Schopnost řídit lidi
4) Schopnost vest lidi
5) Schopnost spolupracovat v týmu
6) Schopnost rozhodování v neočekávaných situacích
7) Schopnost práce pod stresem
8) Schopnost zvládat konflikty
9) Motivační potřeby
10) Schopnost učit se novým věcem

b) Motivace personálů ve firmě

Pokud podnik poskytuje určitý druh motivace svým zaměstnancům, aby si udržel kvalitní zaměstnance, kteří tvoří velmi důležitou konkurenční výhodu na trhu. Její poskytování hraje i pozitivní roli na motivaci a spokojenost zaměstnance v podniku.

Hlavním kritériem motivace je to, že zaměstnanec chce slyšet od svého nadřízeného, že dělá svou práci dobře. Tím pádem, podřízený je motivován dělat práci ještě lepe.

Dalšími kritérii pro lepší motivování mohou být:

- Poskytování jízdenek zaměstnancům dopravních podniků- takový benefit může mít podobu zlevněné jízdenky nebo jízdenky mít zdarma. Zaměstnavatelům takový benefit přináší motivaci od zaměstnanců a to i z důvodu toho, že cenu těchto benefitů snižuje o výnosy zaměstnanec z výplaty. Poskytování tohoto benefitu je pro zaměstnance osvobození od daně z přijmů.
- Doprava do místa práce

Vlastní firemní dopravní prostředek mimo MHD. Tím pádem, že letiště je mezinárodní a nachází se na krají města, zaměstnanci se musejí tlačit v plném autobusu spolu s cestujícími a jejich zavazadly a proto zaměstnanci se obtížné dostat do práce.

- Otevírací doba prodejen
  Má být zpracováná podrobná analýza letů a podle statistiky nejčastějších zákazniku naplánovat otevirácí dobu prodejen.

- Vzdělávání zaměstnanců
  a) vzdělávacím zařízením
  b) poskytnuté jinými subjekty - odborný rozvoj zaměstnanců zabezpečit jinými subjekty.

  Náklady za vzdělávání zaměstnanců patří jednoznačně mezi plnění, které je možně při splnění podmínek zákona o daních příjmů považovat za daňové uznatelný výdaj u zaměstnavatele. Zároveň se jedná o osvobozený příjem u zaměstnance.
  Jednou ze základních podmínek, kterou je třeba splnit je, že poskytované vzdělání musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele.

- Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti
  Jelikož se prodejny otevírají brzy ráno, zaměstnanec si nemá možnost koupit něco k pití např. vodu. Tím pádem musí zaměstnanec čekat až přijde kolega, aby mohl odskočit do obchodu. Pokud je na to sám, tak musí na chvíli zavřít obchod (což je porušení předpisů). Na prodejnách má být poskytována voda nejen pro zákazniky ale i pro zaměstnanci.

- Kompenzaci v peněžní formě.
  Např. aby nebyl zdaněn bonus. Taky zaměstnanec musí mít nárok na výběr odměny (v případě, že je zaměstnanci poskytnuta odměna ve formě zájezdu, ale on nemůže odjet, např. kvůli rodině, dětem apod., aby místo toho mohl vybrat odměnu ve finanční podobě)

- Možnost karierního růstu
  Pro každého zaměstnance by mělo být motivující to, že může v zaměstnání postoupit na lepší pozici.

- Soutěží o nejlepšího zaměstnance měsíce (zvlášť prodavači/pracovnici kanceláře)
  Takový způsob je dobrý pro motivování lidí, aby byli pořad v tonusu a měli chut'pracovat. Odměna může být v podobě kuponů, nebo dárků.

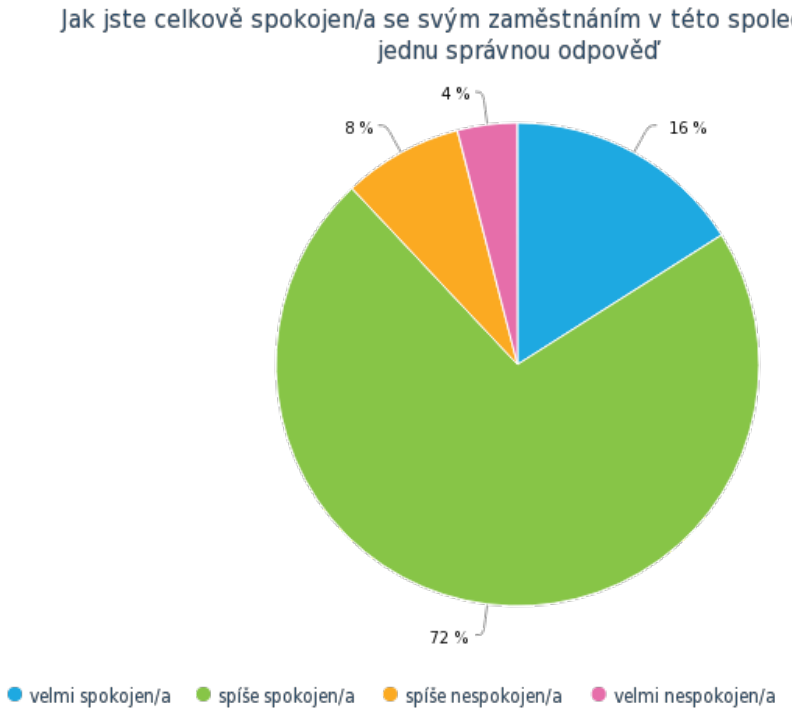
c) Hodnocení výkonů systému řízení lidských zdrojů ve firmě

Dotazníkové šetření ve firmě XYZ probíhalo v období od 10.04.2018 do 20.04.2018 v Praze s cílem zjistit úroveň výkonů současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě. (https://www.survio.com/survey/d/A9R2N4D8H1O4B0C0M)

Odkaz na dotaznik byl odeslan jednotlivým zaměstnancům firmy XYZ pomocí HR oddělení. Počet dotazovaných činil cca 75, návratovost z toho činila 25 lidí.
V úvodu dotazníku se nachází vysvětlení účelu dotazování. Dále následují otázky, které zkoumají pracovní pozice, spokojenost, motivaci, odměňování,péči o pracovníky a system vedení lidí. Dotazník obsahuje 28 otázek a převážně se jedná o otázky s jednou spravnou odvěďí. Otázky s vice správnými odpověďmi a polootevřené otázky v tomto případě slouží k vyjádření vlastního názoru zaměstnance firmy.
Dle otázek č. 1,2,25,26,27,bylo zajístěno, že většinu respondentu jsou zaměstnanci na pozicii shop assistent, které pracujou na hlavní pracovní poměr, ve věku vyše než 25 let, většina nemaji jiné povinností mimo príce(studium apod.), zaměstnanci, ktere pracujou miň než rok (50%), a 2-4 roky (50%).

Níže uvedení procentové hodnocení výkonů systému řízení lidských zdrujl ve společností.

Otázka č.3



Obrázek 3 Otázka č.3

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově ze 100% respondentů většina z nich je spokojena (88%) z nich jen (12%) nespokojených. Co ukazuje, že celkově společnost nabízí spokojenost zaměstnanců.

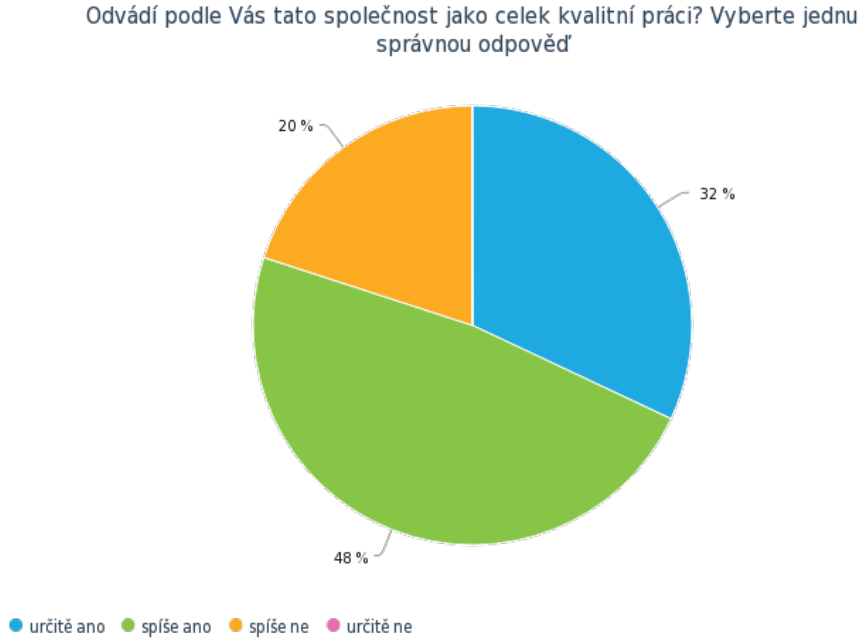
Otázka č. 4

Obrázek 4 Otázka č.4

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondetnů (96%) ví co je cílem jejích pracovní pozice. 4% popsali co jím chybí jako „Cílem je být nejlepším prodejcem, k tomu bohužel chybí přiměřený počet školení“.

Otázka č.6

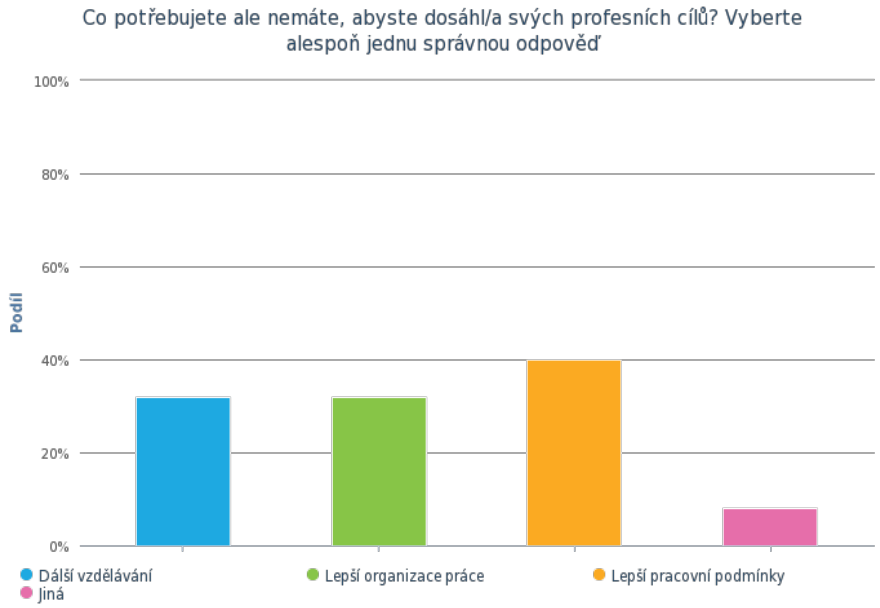


Obrázek 5 Otázka č.6

Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostá většina dotázaných (80%) celkově souhlásí s tím, že společnost odvádí jako celek kvalitní práci. Zbylých 20% se vyjádřilo pro spíše ne.

Otázka č. 7

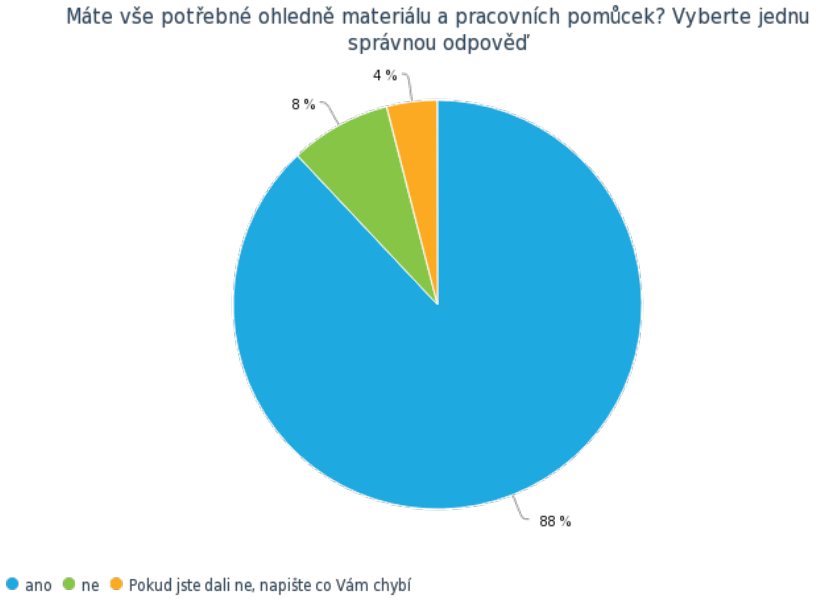


Obrázek 6 Otázka č.7

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je vidět, že stejný počet respondentů (32%) potřebuje pro dosážení svých profesních cílu ve společností jak další vzdělávání tak i lepší organizaci práce. 40% potřebuje lepší pracovní podmínky. Možnost jiná zvolili (2%) respondentů a jako komentář napsali, že pro dosazení svých cílů potřebují: „Víc přileżitostí k seberealizaci ze strany firmy“ , „motivace“.

Otázka č. 8

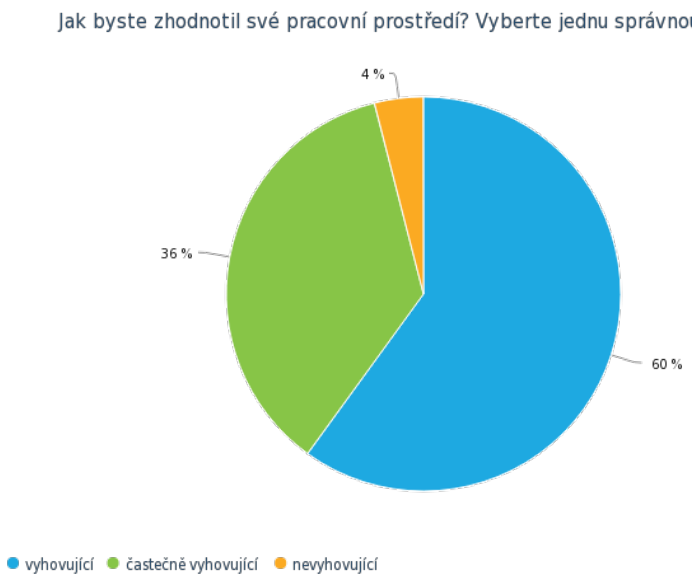


Obrázek 7 Otázka č.8

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů (88%) souhlasí s tím, že mají všechny potřebné materiály a pracovní pomůčky. Respondenti, kteří zvolili odpověď „Ne“ komentují svou odpověď tím, že jim chybí místo k prezentaci zboži a že potřebují větší svobodu k prezentaci.

Otázka č.9

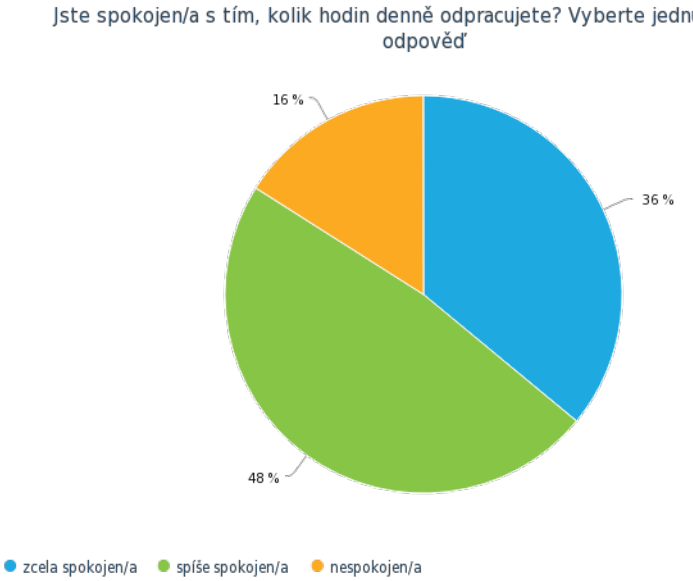


Obrázek 8 Otázka č.9

Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostá většina dotázaných (60%) hodnotí pracovní prostředí vyhovujícím. 36% souhlasí s tím tvrzením jen částečně. Jako Nevyhovující své pracovní prostředí vidí 4% respondentů.

Otázka č.10

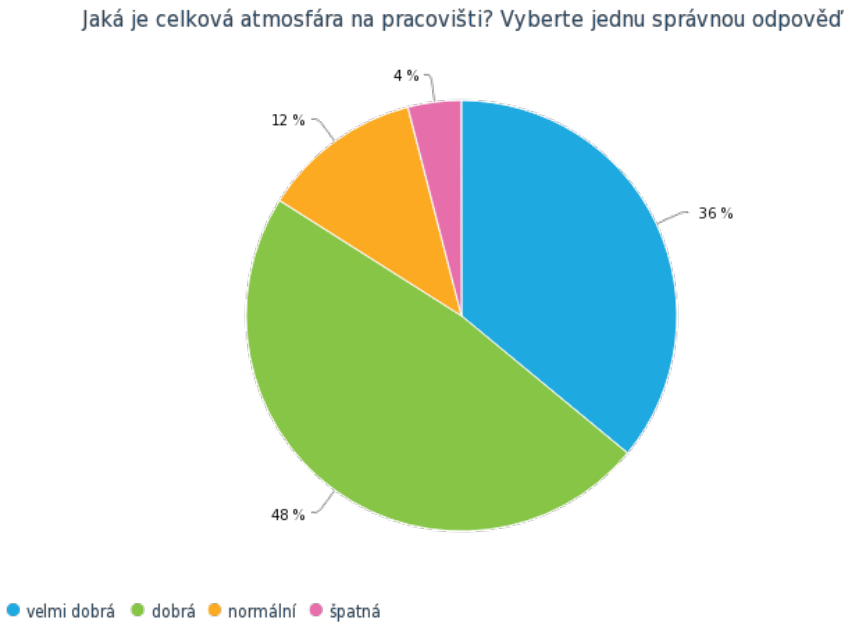


Obrázek 9 Otázka č.10

Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř polovina zaměstnanců (48%) je spíše spokojená s tím, kolik hodin denně odpracují. 36% zaměstnanců je zcela spokojená a 16 % je nespokojenych. Pracovní doba je stanovena v souladu s platným zněním příslušného ustanovení ZP (Zákoník práce). Stanovená denní pracovní doba pro zaměstnace hlavního pracovního poměru činí 12 hodin denně. Zaměstatnci mimo pracovní poměr (DPP,DPČ) mají rozvrh stanovený svým Shop Manažerem.

Otázka č.11

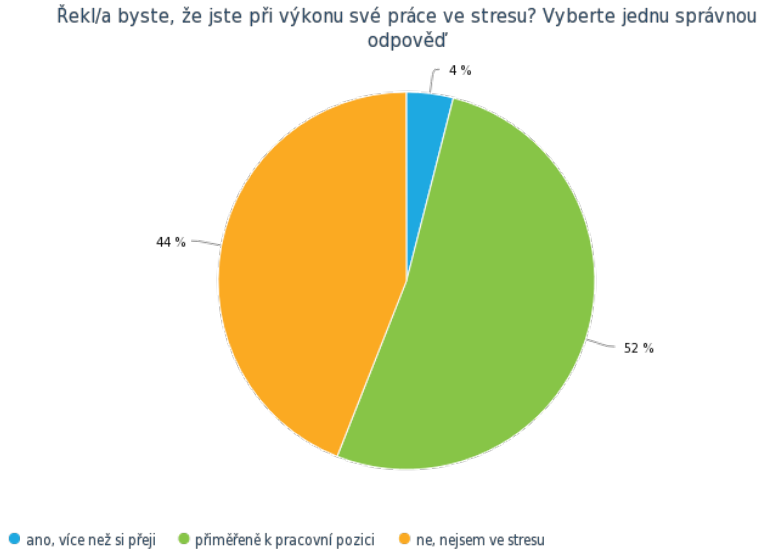


Obrázek 10 Otázka č.11

Zdroj: Vlastní zpracování

36% Respondentů hodnotí celkovou atmosféru na pracovišti jako velmi dobrou a 48% jako dobrou. 12% respondentů jí hodnotí jako normální a zbylé 4% jako špatnou.

Otázka č.12

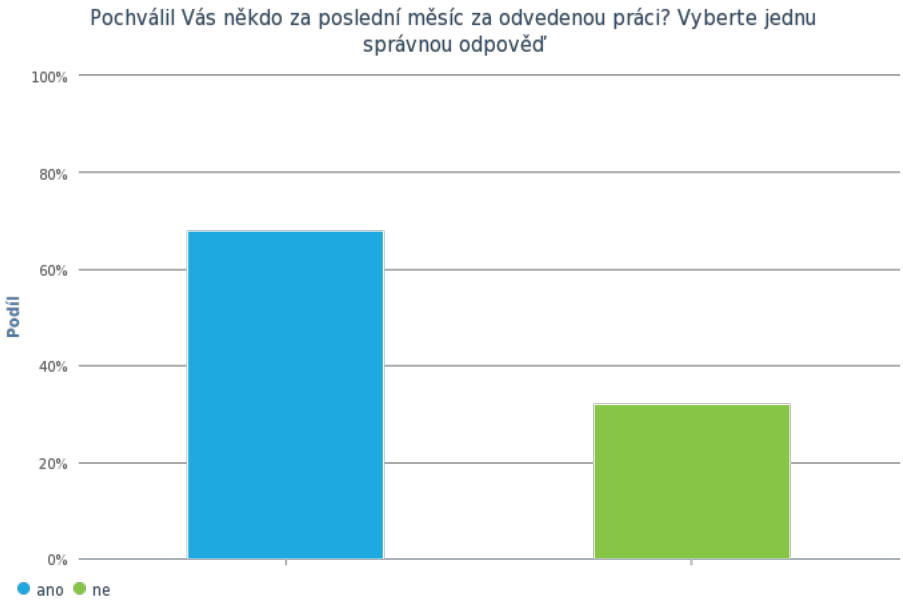


Obrázek 11 Otázka č.12

Zdroj: Vlastní zpracování

Víc než polovina respondentů (52%) hodnotí urověň stresu při výkonu práce jako přimeřene k pracovní pozici. 44 % nejsou ve stresu. 4% respondentů cití,že jsou ve stresu více,než by přali. Práce se zaměřená na neustálou komunikace s velkím počtem lidí,což může zdůvodnit proč zaměstanci ve stresu.

Otázka č.13

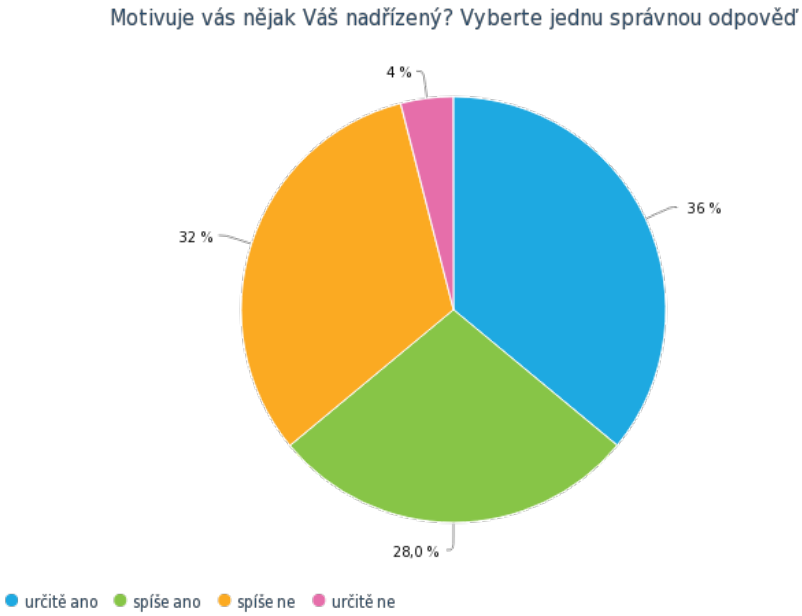


Obrázek 12 Otázka č.13

Zdroj: Vlastní zpracování

Z podílu odpovědí Ano/Ne je vidět, že více než 60% zaměstnanců dostaly za poslední měsíc pochvalu, takže je vidět snaha nadřízených motivovat k práci. Zbylých 32% nedostali žádnou pochvalu, což ve výsledku může znamenat pokles výkonu práce.

Otázka č.14

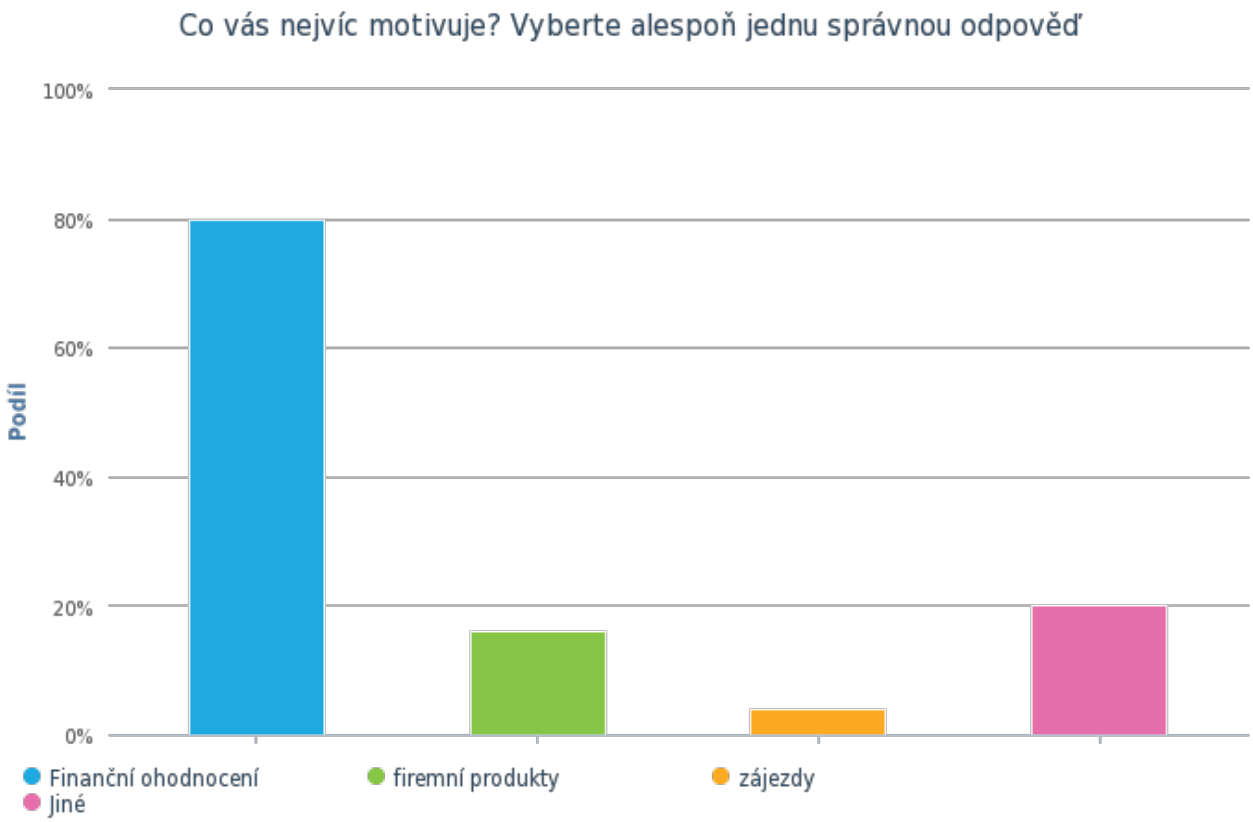


Obrázek 13 Otázka č.14

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozitivní informací je, že náprostá vetšina respondentů (36% a 28%) je motivováná svým nadřízeným. 32% respondentů zvolili odpověď „spíše ne“. Respondenti, kteří zvolili odpověď „určitě ne“ je minimum.

Otázka č.15

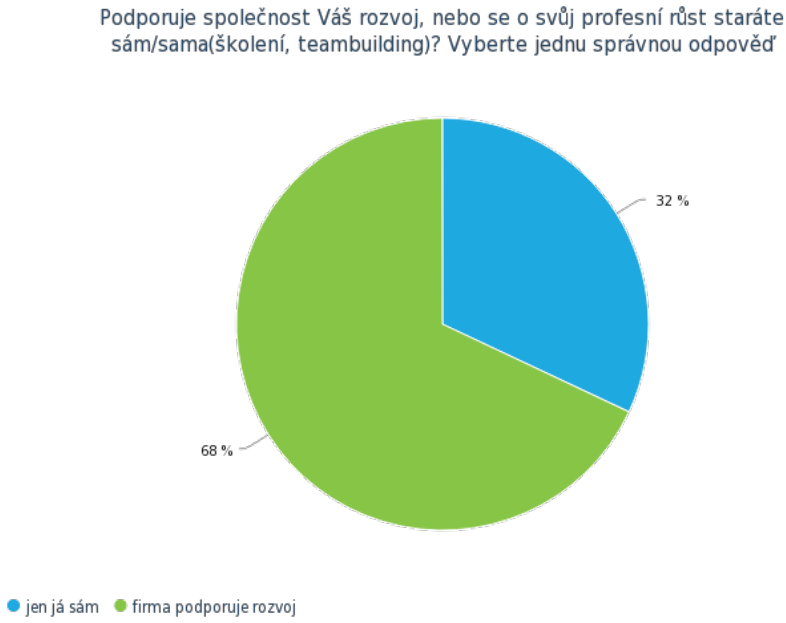


Obrázek 14 Otázka č.15

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro většinu zaměstnaců (80%) je nejlepší motivace finanční ohodnocení. 20% zaměstnanců zvolilo odpověď jiné a jako vlastní odpověď napsali: „Nemotivuje mě nic, jelikož když máme k něčemu motivovaci, nedočkáme se toho viz. Flexipasy“, „A taky motivační soutěže“, „Vsechno výše uvedené“, „Možnost profesního růstu“ , „nic“.
Pro 16% zaměstnanců jsou motivačním prostředkem firemní produkty(což jsou produkty od luxusních značek apod.) Jen 4% jsou motivováni možností zájezdu.

Otázka č.16

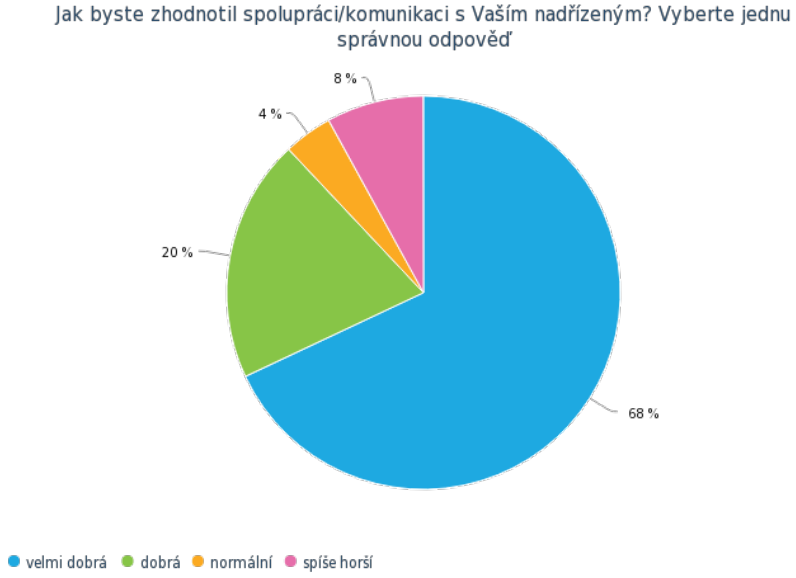


Obrázek 15 Otázka č.16

Zdroj: Vlastní zpracování

Převažná část respondentů, která činí 68% zvolila, že společnost podporuje jejich rozvoj. 32% musejí rozvijet svůj profesní růst samostaně.

Otázka č.17

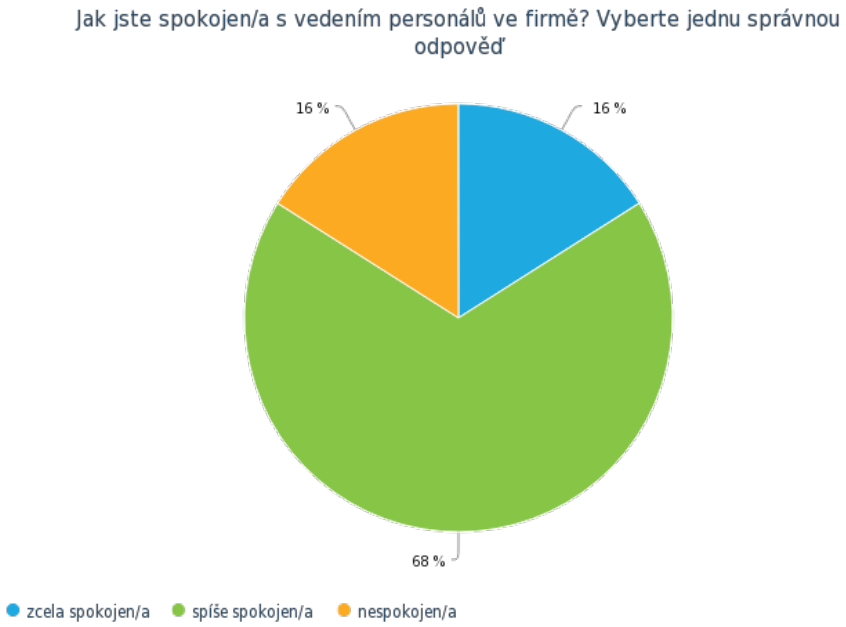


Obrázek 16 Otázka č.17

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výzkumu vyplývá, že 68% respondentů hodnotí spolupráci se svým nadřízenym jako velmi dobrou a 20% dobrou. 4% jsou naprosto spokojeni a 8% hodnotí spolupráci/komunikaci se svým nadřízeným jako „spíše horší“.

Otázka č.18

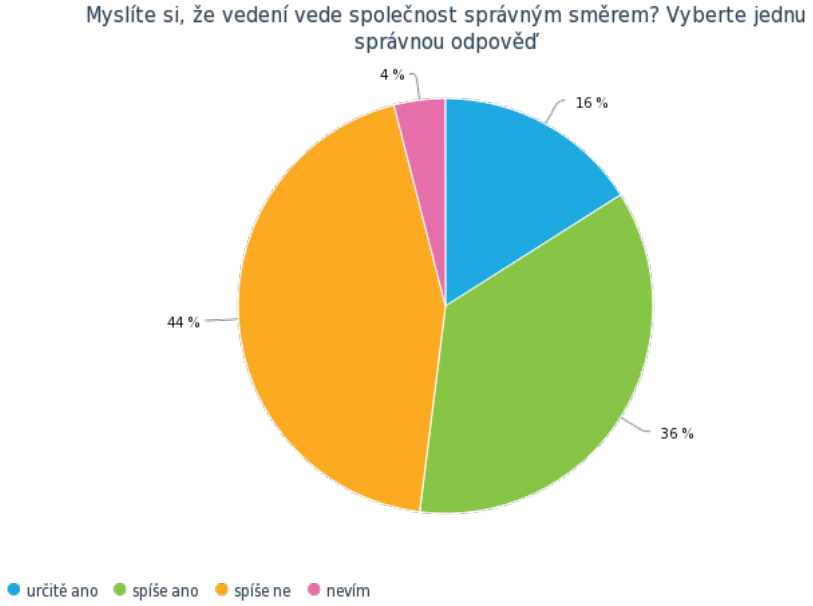


Obrázek 17 Otázka č.18

Zdroj: Vlastní zpracování

S vedením personálu ve společností je převážná část zaměstnanců (68%) spíše spokojena, 16% zcela spokojena. Zbylých 16% činí zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni s vedením personálů.

Otázka č. 19

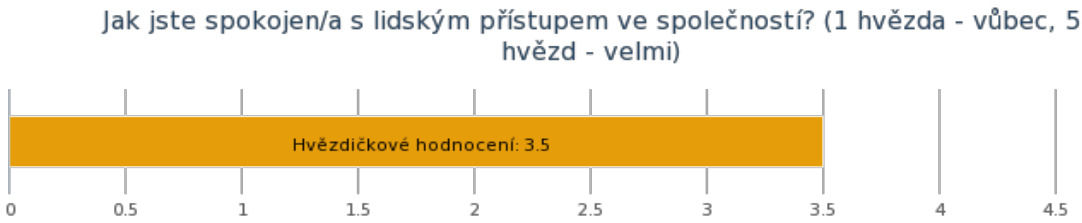


Obrázek 18 Otázka č.19

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky tyto odpovědi se navazujou s předchozí otazkou. Většina zaměstnaců (44%) vybrala odpověď ”spíše ne”. 36% zaměstnanců mysli, že spíše ano. 16% věří že vedení vede společnost správným směrem. Zbylá 4 % neví.

Otázka č.20

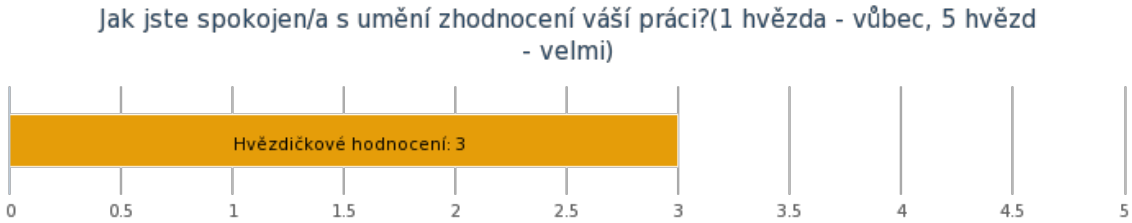


Obrázek 19 Otázka č.20

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově respondenti zhodnotili lidký přistup ve společnosti na 3,5 bodu z 5 možných.

Otázka č.21

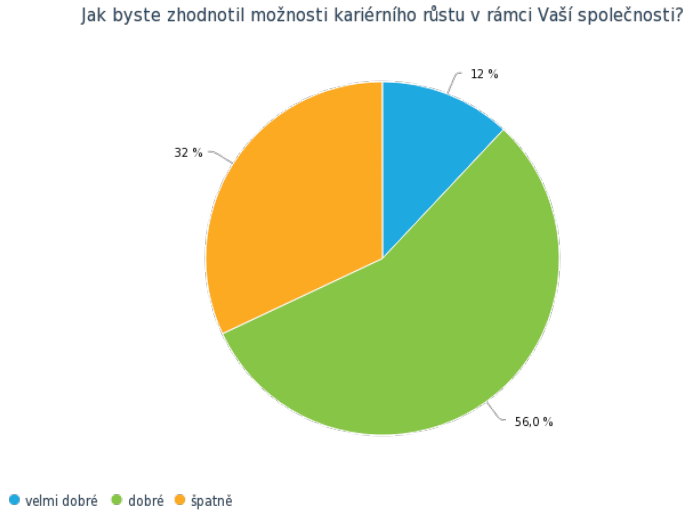


Obrázek 20 Otázka č.21

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková spokojenost zaměstnanců je 3 z 5.

Otázka č.22

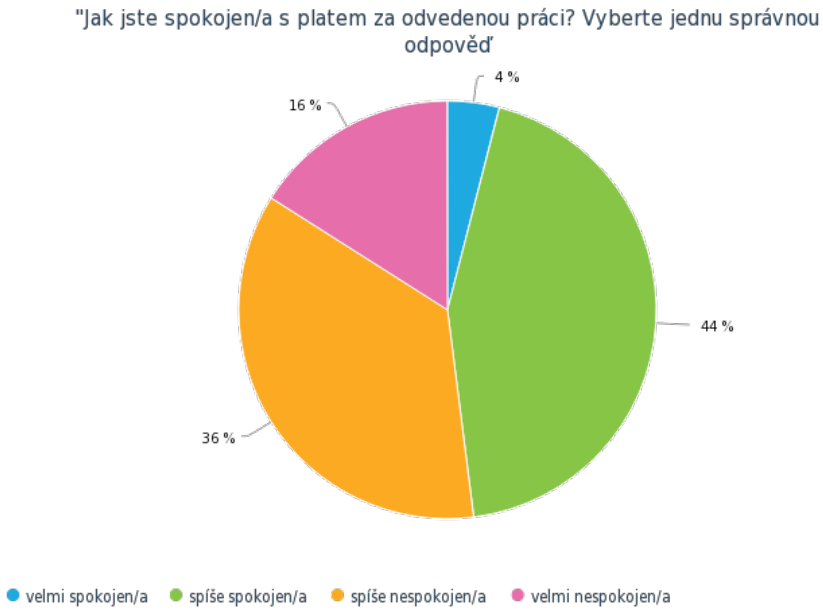


Obrázek 21 Otázka č.22

Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost kariérního růstu vidí 56% jako dobrou, 32% jako špatnou a jen 12% jí považuje za velmi dobrou.

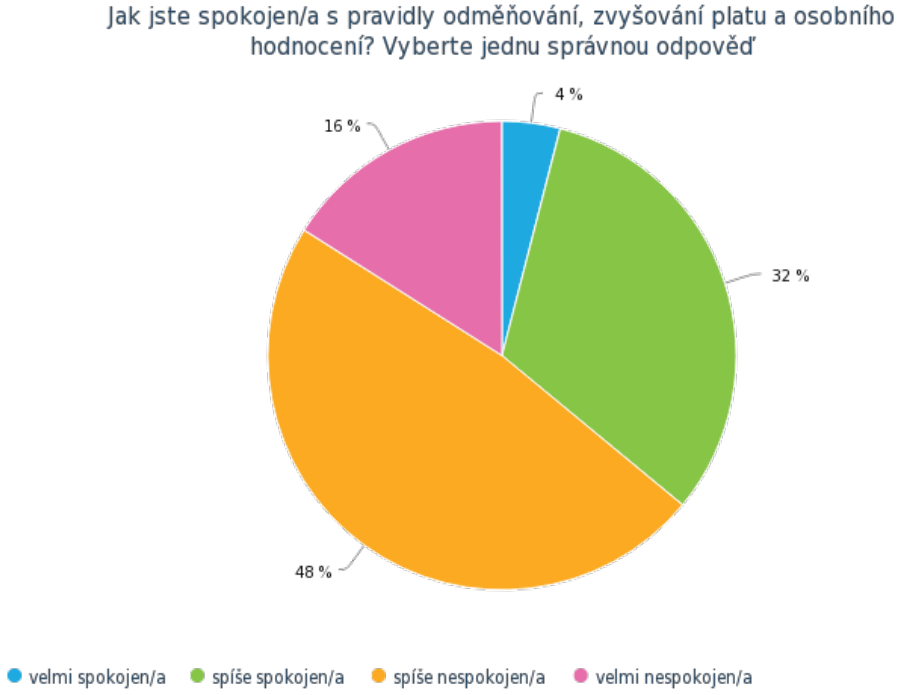
Otázka č.23



Obrázek 22 Otázka č.23

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.24

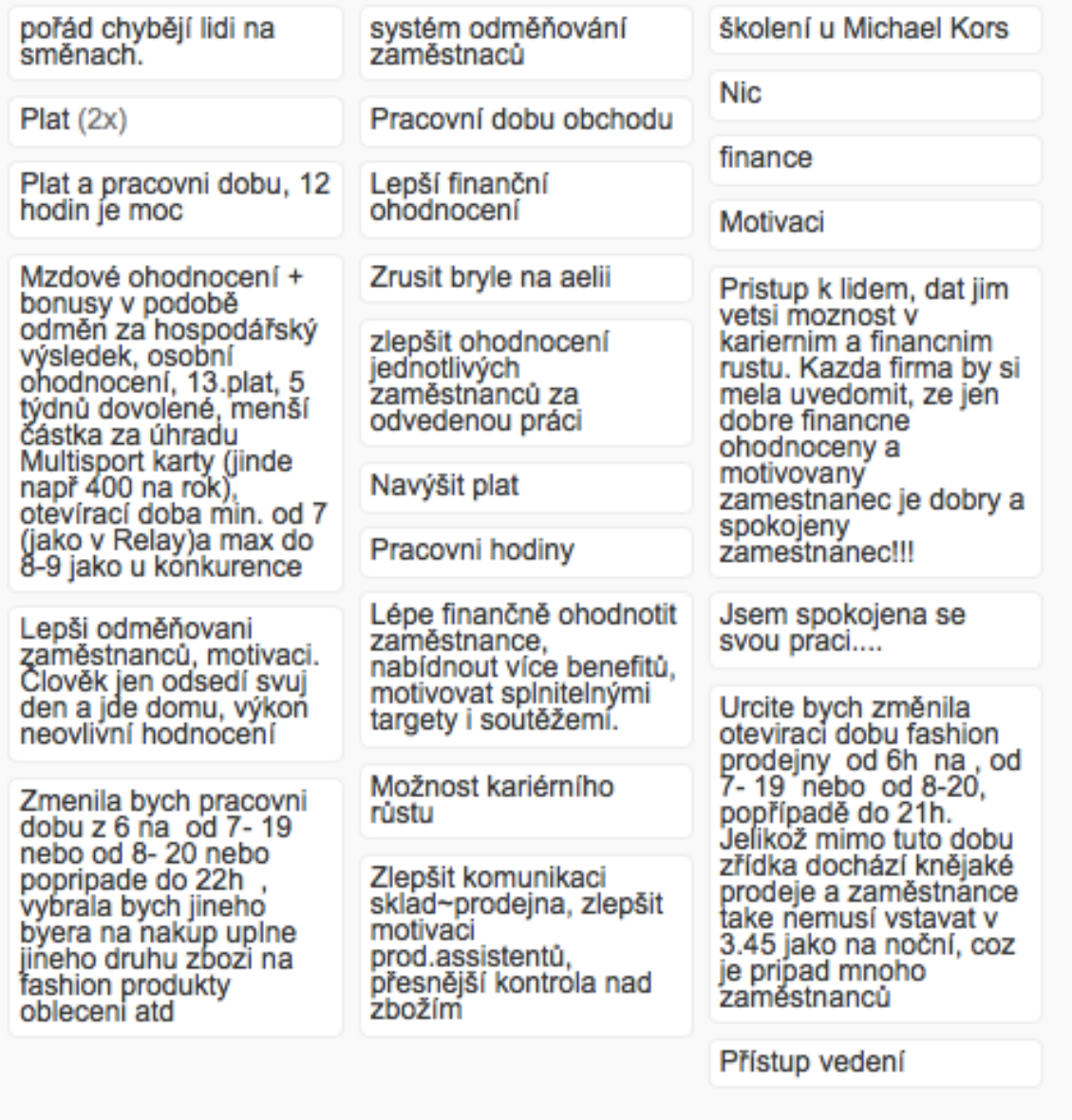


Obrázek 23 Otázka č.24

Zdroj: Vlastní zpracování

Z otázek č.23 a č.24 vyplývá, že většína zaměstnanců není spokojena s platem (52%) a s pravidly odměňováním, zvyšováním platu a osobním hodnocením (64%). Se svým platem je spokojeno 48% a s pravidly odměňováním, zvyšováním platu a osobním hodnocením (36%).

Otázka č.28 Co byste chtěl/a změnit ve společnosti?



Obrázek 24 Otázka č.28

Zdroj: Vlastní zpracování

d) Shrnutí vysledku

Cílem této bakalářské práce bylo zkoumaní teoretických zakladů řízení lidských zdrojů, analýza personální činnosti(získávání, předvyběr a výběr, řízení pracovního výkonu) a řízení lidských zdrojů a definice způsobu vylepšovaní řízení personálu ve firmě XYZ.
navrhnout konkrétní doporučení vedoucí k jejich odstranění, tedy ke zlepšení existujícího systému řízení lidských zdrojů.

První část analýzy se zabývala spokojeností zaměstnanců s místem práce a vědění svých cílů. Úkolem bylo zajistit, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s podmínkami práce(denní pracovní doba), atmosférou na pracovišti, plněním cílů a pracovním prostředím. Spokojenost respondentů byla zhodnocena spíše kladně. Většina zaměstnanců ve firmě XYZ vědí co je cílem jejích práce, ale postrádá víc školení pro jejich dosážení. Převážné části zaměstnanců vyhovuje jejich pracovní prostředí a atmosféra na pracosním místě, ale většina respondentu taky nesouhlasí s delkou denní pracovní doby(12 hodin denně).

Druhý díl analýzy zkoumal systém hodnocení, odmeňování a motivace zaměstnanců ve firmě XYZ- jsou-li zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonů své práce a co nejvíc motivuji zaměstnanci, je-li pociťuji spravedlivost pravidel odmeňování a osobního hodnocení. Získané údaje poskytly také přehled o možnostech vzdělávání, rozvoji zaměstnanců, jejich kariérního růstu a využití kvalifikace při výkonu práce. Uvedená oblast bohužel neukazala jasný výsledek ohledně motivování zaměstnanců nadřízeným. Většina zaměstnanců firmy XYZ cití motivaci, ale důležite je zaměřit se na ty, kteří nejsou dostatečně motivováni k výkonu své práce. Skoro polovina zaměstnanců necití podporu ze strany firmy pro rozvoj a profesní růst ve společnosti. Zároveň zaměstnanci nejsou spokojeni s platem za odvedenou práci a většina zaměstnanců je nespokojena z pravidly odmeňováním,a osobního hodnocení ve firmě. S ohledem na to, že zaměstnanci nejsou spokojené s platem tak nejvíce vítaným motiváčním kriteriém by bylo spravedlivé finanční ohodnocení.

Třetím okruhem analýzy bylo zkoumání systemu řízení zaměstnanců ve firmě XYZ. Úkolem bylo zajistit, jak ve firmě funguje spoluprace/komunikace mezi nadřízenymi a podřízenými.Zda firma odvádí kvalitní práci, zda vedení vede společnost spravným směrem, zda jsou zaměstnanci spokojeni s vedením personálů ve firmě a lidským přístupem. Spolupráce/komunikace ve firmě byla respondenty hodnocena kladně. Většina dotázaných souhlasí, že firma XYZ jako celek odvádí kvalitní práci, ale problém byl zaznamenán v tom, že jen polovina dotázaných souhlasí s tvrzením o spravném směru vedení firmy. Pozitívním výskytem je to, že převažná většina respondentů je spokojena s vedením personálů ve firmě XYZ.

e) Návrh vhodných změn a doporučení

Na základě dotazníkového šetření, které bylo realizováno ve firmě XYZ a vyhodnocení odpovědi na položené otázky budou návržené vhodné změny a doporučení v oblastí řízení lidských zdrojů ve firmě.

Nejevetší problém a nespokojenost zaměstnanců ve firmě XYZ se týká motivace, hodnocení, odměňování a výše platu zaměstnanců. Tato skutečnost by měla být pro vedení společnosti alarmující. V této oblastí je třeba zaměřit pozornost na to, že motivace zaměstnanců přímo souvísí se systémem odměňováním a výši platu. Protože dobré finanční ohodnocení vede ke spokojenosti a motivovanosti zaměstnance. Systém hodnocení musí probíhat individuálně v souvislosti s pracovní pozicí a výkonem práce v určitem období, nikoliv hodnocení směny. Takovýto invidualní přístup k hodnocení každého jednotlivce by měl být přehledný a k dispozice už v navrhovánem informačním systemu (viz.bod 6. a).)
Vhodným nástrojem je stupňovitý systém odměn. Tedy stanovení obratu prodeje na úrovni, která musí být minimálně dosažena, ale také jasné určení, že přesah nad tuto částku bude ohodnocen nárůstem odměn minimálně např. o 3-5 procentních bodů. Důsledkem tohoto systému by mělo být zvýšení motivace pracovníků prodejních pozic, čímž také nepochybně souvisí zvýšení jejich výkonu nutného k dosažení minimální částky stanoveného denního a měsíčního targetu.
Firma by se měla taky zaměřit na motivování zaměstnanců vůbec chodit do práce. Z rozepisovacích odpovědí je patrné, že zaměstnaci nejsou motivování a jsou neschopni být aktivní přes den, kvůli tomů, že museji vstavat do práce kolem 3-4 hodiny ráno. Vedení firmy musí analyzovat počet letů a statistiku prodejů v ránních směnách a zorganizovat pracovní dobu tak, aby zvýšili výkonovatelnost zaměstnců.

Další doporučení se týká karierního růstu a osobního rozvoje zaměstnanců. Firma musí dát víc pozorností na rozvoj zaměstnanců a jejich růstu ve firmě, aby se zabránilo ztrátám zaměstnanců z pracovních pozic. Vhodným dopuručením by bylo zorganizovovat víc školení, treninků a kurzů, které by zaměstnancům dali lepší znalosti ohledně konktértního produktu, jak se chovat k zákazníkům a jak být schopný onen produkt prodat. Velmi zkušený zaměstnanec je potencialním uchazečem o výšší pozici.

6. Program akce na zvýšení kvality personálu

a) Rozpracování akce zaměřené na zdokonalovaní organizace podniku v úseku řízení personálů

Dle všech informaci získaných o vybráné firmě, pro zdokonalováni organizace podniku chybí pořadný informáčné systém, který by umožnil systematickou práci s vlastními lidmi, což je nezbytnou vyhodou k udržení konkurenceschopnosti.

„Informační systém je možné definovat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajištujících sběr, přenos, uchování a zpracování dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činnýchv systémech řízení.“ (Molnár 2009)

Informáční systém obsahuje v sobě:

- Technické prostředky (hardware)
- Programové prostředky (software)
- Organizační prostředky (orgware)
- Lidská složka (peopleware)
- Data

Ve vybráné firmě je cílem zdokonalit organizaci podniku v úseku řízení personálů, proto informáční systém by měl podporovat všechny oddělení firmy a informace od zpracování mezd k účelným konceptům personálního řízení.

Na začatku, každý zaměstatnec má mít vlastní profil ve kterém by byli uvedena základní data jako:

- Osobní údaje (jméno, příjmení, datum narození, rodné číslo, apod.)
- Identifikační číslo (ID)
- Současná pracovní pozice
- Kalendář, který by obsahoval pracovní rozvrh, rozvrh akce, upozornění, inventury (funkce pro prodejny)
- Dny dovolené
- Počet odpracoványch hodin (počet přesčasů, popř. hodiny, které zaměstnanec naopak musí napracovat)
- Docházka
- Historie mzdových výplat (daňových apod.)
- Složka se všemi dokumenty jedince
- Aktuální kvalifikační hodnocení (hodnoticí testy, jasný přehled výsledků apod.)
- Složka s online zvěřejněnými materiály pro samostatné vzdělávání (školicí videa, přednášky, vebové odkázy, instrukce apod.)

Přes uživatelský profil by kažDy jednotlivec mohl provádět různé aktivity dle své pozice, např. objednaní zboží přes svůj profil (jen na svoji prodejnu), komunikovat s vedoucím, mít přehled aktuálního stavu firmy (sledovat novinky, soutěže, aktuální změny školení, apod.).

Přístup do jednotlivých profilů by měli mít manažeři vyšších řad, finanční oddíl, HR oddíl a IT oddíl. Takže systém by měl obsahovat obecné složky s informacemi. Například uživatel (tedy HR oddělení) může přímo do struktury systému zadat nová pracovní místa včetně požadavků na

pracovníky a prostřednictvím propojení s evidencí uchazečů vybrat nejvhodnějšího kandidáta, případně přeřadit na novou pozici některého ze stávajících zaměstnanců.
Mimo jiné personální informační systém může být použit pro sledování plnění kvalifikačních požadavků, plánování vzdělávacích akcí, evidenci a vyhodnocování vzdělávacích akcí, evidovat platnosti osvědčení, certifikátů a jiných kvalifikačních dokladů, administraci lektorů a správě kurzů pro samostudium. Takže může automaticky vyvolat proces seskupování jednotlivců se stejnym požadavkem, např. školení a vypsat termín pro všechy kdo ho potřebuji a zaslat pozvánky.

Systém by taky měl být integrovány se systémem inventur, neboť v současné době se dělají v písemné podobě. Dále by bylo dobré používat čtečky na každodenních inventurách, které by současně zaznamenováli kdo a kdy ji prováděl, a hlasily chyby, místo dohledávání po ověření manažerem.

Vyhodou takového systému je integrace mezi všemi uživateli systému dané firmy.
Jelikož v současné době má skoro každý smartphone, tablet apod, by systém měl mít svoji mobilní verzi pro všechny mobilní operační systémy (platformy Android, IOS, Windows) a obsahovat stejné funkce jako i full version. Došlo by ke zvyšení kontroly nad podřízenymi a snižení bezchybností.

Nevyhodou může být vypadek systému se všemi daty, proto by měli být tvořeny zálohy a ty uloženy na záložních dataserverech.

b) Akce na připravení personálu pro vybranou firmů

Akce na připravení personálů jsou zde myšleny, jako přípravné vzdělávácí (kurzy) před nástupem.

Přípravní vzdělání musí existovat ve firmě pro to, aby noví uchazeči už před nastupem měli představu jak se spravně chovat, a co vlastně mají umět pro dobrý výkon v práci.

V současné době je spousta různych způsobu zaučení. Jednak to jsou tradiční (teambuilding, outdorový trenink, přednášky) tak i moderní (e-learning, workshopy, webinaře apod.)

Pro vybranou firmu, jsem se zvolila vzdělání konkrětní pro pozice shop asistent značkového obchodu.

Jako první bych popsala zaučení pomocí úvodní přednášky přes e-learning.
Učení probíha přes internet a je vníman jako nový směr ve vzdělávání. Umožňuje v kratkém čase vzdělávát velké množství lidí a oskytovat jim stejnou a aktuální informaci. E-learning by měl probíhat jako vstupní přednaška, kde by pracovníkům byla poskytnuta informace o firmě, o požadavcích pro splnění práce a veškeré informace které by nový zaměstnanec měl znat a umět v první den nástupu. Na konci kurzu e-learningu měl by probíhat zavěrečný test. Jedná se o online test, aby to bylo možné rychlé zhodnocení a pracovník měl okamžitý přístum k výsledkům.

Zatím by mělo jít školení OSCAR
OSCAR – je systém hodnocení, který firma uz používá ale podle mě, uvedené školení by mělo být ještě před nastupem, aby zaměstnanec před nastupem věděl požadováné chování na prodejně se zakazniky.

Dále by měla probíhat značkové školení nebo webináře
Webinař vlastně je formou online živé komunikace přímo se zastupci vybráné značky, aby už před nastupem, uchazeč věděl základní informace o značčě (např. co to je za značku, odkud pochází, z čeho se vyrábí zboží, apod.)

Taky by před nastupem měli probíhat teambuilding.
Pomocí teambuildingu nový zaměstanec má možnost se rychleji seznámit s kolegy, vedoucím manažerem. Teambulding se umožňuje rychleji adaptovat v novém prostředí a tím pádem výkon práce už bude vidět od prvnívh dnů od nástupu.

c) Zvýšení efektivností využití lidských zdrojů ve firmě

Efektivnost využití lidských zdrojů patří mezi základními podmínkami naplnění naplánovaných cílu společností.
Efektivní práce s lidmi musí probíhat na všech řídících úrovních.
Manažer musí být pro své podřízení nejen manažerem a být odborníkem ve sví činnistí.
Pro zvyšení efektivností ve společností, manažer musí vest lidi tak, aby zaměstnanci měli „chuť“ pracovat, motivovat zaměstnanci, mít ke každému vlastní přistup a stimulovat zaměstnanci.

Stimulace zaměstancu může být představená v různych formách :

- Finanční a nefinační
- Ve formě odměn za provedenou práci
- Benefitů
- Možností kariérního růstu
- 5 až 6 tydnu dovolené
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- Pracovní doba a pracovní režím
- pracovní prostředí
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.

Při spravném planování společnost uspokoji zaměstnaci ,tím padem zvyší svou možnost efektivní využívat lidské zdroje ve firmě.

7. Závěry a doporučení

Cílem této práce bylo prozkoumat teoretické zaklady řízení lidských zdrojů, analyzovat personální činnosti (získávání, předvyběr a výběr, řízení pracovního výkonu) a řízení lidských zdrojů a definovat způsoby vylepšení řízení personálu ve firmě.V práci byly použity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Jedná se zejména o párové metody: analýza a syntéza, dedukce a indukce, abstrakce a konkretezace, statistické metody, literální řešerše tuzemských a zahraničních zdrojů včetně zkoumání vnitřních dokumentů firmy. Za tímto účelem byl sestaven dotazník, jehož vyhodnocení vedlo k identifikaci silných a slabých stránek podniku.

Firma, kterou jsem se v této bakalářské práci zabývala, je hlavním hráčem na poli trhu maloobchodního prodeje v cestovním ruchu. Na základě získaných informací z vnitřních zdrojů firmy bylo zjištěno jak ve firmě XYZ probíha analýza a výtváření pracovních míst, metody získávání, předvyběru a výběru pracovníků. Jak probíha vedení lidí ve společnosti.

Na zakladě dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s podmínkami práce (denní pracovní doba), atmosférou na pracovišti, plněním cílůa pracovním prostředím. Dle vyjádření respondentů byly tyto okruhy hodnoceny celkově kladně. Pracovní prostředí a pracovní atmosféra ve firmě XYZ převážné části zaměstnanců spíše vyhovujeje. Jediný problém, který se v této oblastí objevuje, je délka pracovní doby. Jako jedno z možných řešení bylo podniku doporučeno pořadně zanalyzovat statistická data prodejů v ránních směnách od 6 hodin ráno a třeba pozměnit otevírací dobu obchodů. Důsledkém daných změn bude zvýšení aktivity a pracovního výkonů zaměstnanců.

Respondenti taky poukázali na slabinu firmy v oblasti motivace, osobního hodnocení a systému odměňování. Bylo zjišťováno zda-li jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonů své práce a co nejvíc motivuji zaměstnanci, je-li pociťuji spravedlivost pravidel odmeňování a osobního hodnocení.Taky byla zkoumána oblast, co nejvíce motivuje zaměstnance ve firmě a byl zjištěn přehled o možnostech vzdělávání, rozvoji zaměstnanců, jejich kariérního růstu a využití kvalifikace při výkonu práce. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci firmy XYZ se cití být motivováni od svého nadřízeného, zároveň nejsou spokojeni s platem za odvedenou práci a většina z nich je nespokojená s pravidly odmeňování a osobního hodnocení ve firmě. S ohledem na to, že zaměstnanci nejsou spokojeni s platem, proto nejvíce vítaným motiváčním kriteriém je spravedlive finanční ohodnocení. V této oblasti by vedení firmy mělo změnit systém hodnocení, které by měl probíhat individuálně, v souvislostí s pracovní pozicí a výkonem práce v určitem období, nikoliv hodnocení směny. Takovýto invidualní přístup ke každému hodnocení jednotlivce by měl být přehledný a být k dispozice už v navrhovánem informačním systemu. Bude zaveden stupňovitý systém odměn, který je stanoven podle úrovně obratu prodeje, ale také jasné určení, že přesah nad tuto částku bude ohodnocen nárůstem odměn minimálně např. o 3-5 procentních bodů. Důsledkem tohoto systému by mělo být zvýšení motivace pracovníků prodejních pozic, čímž také nepochybně souvisí zvýšení jejich výkonu nutného k dosažení minimální částky stanoveného denního a měsíčního targetu.

Informace získané daným výzkumemposkytly přehled o možnostech karierního růstu a osobního rozvoje ve firmě. Vysledky lze hodnotit jako převážně negativní. . Vhodným dopuručením by bylo zorganizovat více školení, treninků a kurzu. ke zvýšení výkonnosti a řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Dobře adaptovaný a motivovaný zaměstnanec je potencialním uchazečem o výšší pozici je potencialním uchazečem o výšší pozici

Posledním okruhem analýzy byl system řízení zaměstnanců ve firmě XYZ, spoluprace/komunikace mezi nadřízenými a podřízenými- zda firma odvádí kvalitní práci, zda vedení vedé společnost spravným směrem, zda jsou zaměstnanci spokojeni s vedením personálů ve firmě a lidským přístupem. Oblast řízení zaměstnanců byla respondenty celkově hodnocena kladně.

8. Zdroje

1) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
2) MOHELSKÁ, Hana. Řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 97880-7041-659-4.
3) ARMSTRONG, M.:Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing 2002, 856 s.
4) VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
5) ULRICH, David, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. První vydání. Přeložil Tomáš JUPPA. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
6) TURECKIOVÁ, Michaela. Organizační chování. Czech : Vyd. 1. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. ISBN 9788023991918 8023991914.
7) DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
8) DONČAROV, M. Základy managementu ve vzdělávání: Učebnice , 3. vydání, vyd. Moskva-KNORUS, 2016. 476 s. ISBN 978-5-406-04973-0 .
9) VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN isbn80-7261-029-5.
10) PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
11) Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5
12) ORLOV A.Management : Učebnice.vyd. Vyumrudobr, 2003.
13) SODOMKA, Petr. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press, 2006. 351s. S.44.
14) WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.
15) MOLNÁR, Zdeněk. Podnikové informační systémy. Praha: ČVUT, 2009. 195 s. S. 13.
16) Certifikát ISO-9001[online] 2016 cit. [2018-03-30]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/iso-9001
17) Databáze Ministerstvo spravedlnosti[online] cit.[2018-04-20]. Dostupné z: www.justice.cz.

9. Seznam obrázků

Obrázek 1 Organigram managementu 19
Obrázek 2 Řízení lidských zdrojů 25
Obrázek 3 Otázka č.3 28
Obrázek 4 Otázka č.4 29
Obrázek 5 Otázka č.6 29
Obrázek 6 Otázka č.7 30
Obrázek 7 Otázka č.8 30
Obrázek 8 Otázka č.9 31
Obrázek 9 Otázka č.10 31
Obrázek 10 Otázka č.11 32
Obrázek 11 Otázka č.12 32
Obrázek 12 Otázka č.13 33
Obrázek 13 Otázka č.14 33
Obrázek 14 Otázka č.15 34
Obrázek 15 Otázka č.16 35
Obrázek 16 Otázka č.17 35
Obrázek 17 Otázka č.18 36
Obrázek 18 Otázka č.19 36
Obrázek 19 Otázka č.20 37
Obrázek 20 Otázka č.21 37
Obrázek 21 Otázka č.22 37
Obrázek 22 Otázka č.23 38
Obrázek 23 Otázka č.24 38
Obrázek 24 Otázka č.28 39

10. Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyhody a nevyhody získávání pracovniků z vnitřnich zdrojů.....9
Tabulka 2 Vyhody a nevyhody získávání pracovniků z vnějších zdrojů.....10
Tabulka 3 Řízení pracovního výkonu.....11

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2016/2017

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im3-p)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Biriukova Valeriia	Sočinskaja 66/1, Stavropol	I14314

TÉMA ČESKY:

Řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.

TÉMA ANGLICKY:

Human resources management in the selected company.

VEDOUCÍ PRÁCE:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je zkoumaní obecných teoretických zakladu řízeni lidských zdrojů, analýza činnosti a řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě ,vlastní návrh způsobu vylepšovaní řízení personálu ve firmě. Základními metodami zkoumaní jsou dialektická metoda, dedukce, indukce, analýza, syntéza a statistické metody.

Obsah:
1.Úvod
2.Cíl práce a metodika
3.Teoretické a praktické základy řízení lidských zdrojů
a.Podstata, principy a metody řízení
b.Personální politika
c.Legislativa v oblasti personalistiky
d.Personální audit
4.Analýza současného stavu personální politiky ve vybrané firmě
a.Charakteristika vybrané firmy
b.Vnitřní struktura společnosti
c.Vytváření a analýza pracovních míst
d.Metody získávaní, vyber a přijímaní zaměstnanců
e.Vedeni personálů
5.Návrh způsobu vylepšovaní organizace spolupracovaní s personálem ve výběrné firmě
a.Personální potenciál ve firmě
b.Motivace personálu ve firmě
c.Hodnocení výkonu systému řízeni lidských zdrojů ve firmě
6.Program akce na zvýšeni kvality personálu
a.Rozpracovaní akce zaměřené na zdokonalovaní organizace podniku v úseku řízení personálu
b.Akce na připravení a výběr personálu pro vybranou firmu
c.Zvýšení efektivnosti využití metod řízení lidských zdrojů ve firme
7.SWOT analýza personálních činnosti
8.Závěr
9.Zdroje

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

1.VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
2.ULRICH, David, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. První vydání. Přeložil Tomáš JUPPA. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
3.MOHELSKÁ, Hana. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
4.TURECKIOVÁ, Michaela. Organizační chování. Czech : Vyd. 1. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. ISBN 9788023991918 8023991914.

(c) IS/STAG , Portál - Podklad kvalifikační práce , I14314 , 20.10.2016 09:29

Podpis studenta: ..... Datum: 14.10.2016

Podpis vedoucího práce: ..... Datum: 14.10.2016

(c) IS/STAG , Portál - Podklad kvalifikační práce , I14314 , 20.10.2016 09:29