

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Lidské zdroje a jejich řízení v dm  
drogerii markt, s.r.o.**

Bakalářská práce

Autor: Hladíková Tereza

Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Září 2023

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 28.10.2023

.....  
Hladíková Tereza

## **Poděkování**

*Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při vypracovávání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti dm drogerie markt, s.r.o. za spolupráci při poskytování informací, bez kterých by se tato bakalářská práce neobešla.*

# Anotace

Tématem bakalářské práce je provést strategickou analýzu řízení lidských zdrojů dm drogerie markt, s.r.o. a následně navrhnout možná opatření na zlepšení této oblasti. Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení analýzy lidských zdrojů dm drogerie markt, s.r.o. a následné formulování doporučení ke zlepšení jejich aktuálního stavu. Práce je strukturována do čtyř částí. V první části jsou představeny teoretické pojmy, jako je řízení lidských zdrojů, vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků, hodnocení a odměňování, které jsou relevantní pro danou problematiku. Druhá část se zaměřuje na analýzu vybraných personálních činností ve společnosti. Třetí část obsahuje výsledky provedeného dotazníkového šetření. Ve čtvrté části, nazvané "shrnutí výsledků a návrh změn pro zlepšení současné situace", je provedena SWOT analýza a jsou zde navržena jednotlivá doporučení, která mohou zvýšit spokojenost zaměstnanců a efektivitu řízení lidských zdrojů.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, dotazníkové šetření, dm drogerie markt, s.r.o.

# **Annotation**

**Title:** Human Resources and Their Management at dm drogerie markt, s.r.o.

The topic of the bachelor's thesis is to conduct a strategic analysis of human resources management at dm drogerie markt, s.r.o. and subsequently propose possible measures for improvement in this area. The main objective of this bachelor's thesis is to perform an analysis of human resources at dm drogerie markt, s.r.o. and formulate recommendations for enhancing their current state. The thesis is structured into four parts. In the first part, theoretical concepts such as human resources management, job creation and analysis, recruitment and selection of employees, employee training, and performance evaluation and compensation are introduced, all of which are relevant to the issue at hand. The second part focuses on the analysis of selected personnel activities within the company. The third part contains the results of the conducted questionnaire survey. In the fourth section, titled "Summary of Results and Proposal for Improvement of the Current Situation," a SWOT analysis is conducted, and various recommendations are proposed to enhance employee satisfaction and human resources management effectiveness.

**Keywords:** Human Resources Management, Questionnaire Survey, dm drogerie markt,s.r.o.

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Cíl a metodika práce.....	2
3.1 Cíl práce .....	2
3.2 Metodika .....	2
3 Teoretická východiska práce.....	4
3.1 Řízení lidských zdrojů .....	4
3.1.1 Historický pohled na řízení lidských zdrojů.....	5
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	6
3.1.4 Personální útvar jeho specifické úkoly a organizace .....	7
3.2 Vytváření a analýza pracovních pozic .....	8
3.2.1 Pracovní místo a pracovní role .....	8
3.2.2 Vytváření pracovních pozic.....	9
3.2.3 Analýza pracovních pozic .....	10
3.2.4 Pracovní prostředí.....	11
3.3 Plánování lidských zdrojů.....	11
3.3.1 Sektor plánování lidských zdrojů.....	11
3.3.2 Postup plánování lidských zdrojů.....	12
3.4 Získávání a výběr pracovníků.....	13
3.4.1 Získávání pracovníků.....	14
3.4.2 Výběr pracovníků .....	16
3.5 Vzdělávání pracovníků.....	19
3.5.1 Metoda vzdělávání na pracovišti.....	20
3.5.2 Metoda vzdělávání mimo pracoviště .....	21
3.6 Hodnocení a odměňování.....	21
4 Analýza společnosti dm drogerie markt, s.r.o.....	23

4.1 Kultura společnosti .....	25
4.2 Lidské zdroje a jejich řízení ve společnosti.....	25
4.3 Vytváření pracovních míst a jejich analýza.....	26
4.4 Plánování lidských zdrojů.....	27
4.5 Získávání pracovníků .....	28
4.6 Výběr pracovníků.....	28
4.7 Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu .....	29
4.8 Vzdělávání pracovníků.....	30
5 Dotazníkové šetření .....	32
6 Shrnutí výsledků a návrh změn ke zlepšení současné situace .....	46
6.1 Náběr zaměstnanců.....	47
6.2 Hodnocení výkonnosti.....	47
6.3 Školení a rozvoj.....	48
6.4 Benefity .....	48
6.5 Komunikace.....	48
7 Závěr .....	50
8 Přehled použité literatury .....	52
Elektronické a ostatní zdroje.....	54
9 Seznam obrázků .....	55
10 Seznam grafů.....	55
11 Seznam tabulek.....	55
12 Seznam příloh .....	56

# 1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je Řízení lidských zdrojů ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o. Práce se zaměřuje na důležitou oblast řízení lidských zdrojů v rámci této společnosti. Abychom pochopili, jak společnost úspěšně řídí své zaměstnance, je nezbytné provést důkladnou analýzu několika klíčových oblastí tématu řízení lidských zdrojů.

Společnost dm drogerie markt, s.r.o. je známá svým rozsáhlým sortimentem produktů a silným zaměřením na péči o zákazníky. Avšak bez efektivního řízení lidských zdrojů by tato společnost nemohla dosáhnout takových úspěchů.

Pokrok ve světě technologií je příčinou neustálých změn nejen na trhu práce, což vede k potřebě rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání, zároveň se také očekává zvýšení jejich produktivity. Dosažení těchto cílů vyžaduje značné úsilí ze stran vedoucích pracovníků, jejichž úkolem je podpora rozvoje a motivace svých podřízených. Správným řízením zaměstnanců lze dosáhnout nejen narůstající spokojenosti a zvyšující se produktivity, ale také získání konkurenční výhody na trhu. Zaměstnanci se tak stávají významným faktorem ovlivňujícím celkový úspěch organizace

Nejdříve je nezbytné přesně definovat, co lidské zdroje zahrnují, až potom je možné se zabývat otázkou, jak tuto oblast efektivně řídit a rozvíjet. Historický pohled na řízení lidských zdrojů nám přiblíží, jak se tato oblast vyvíjela v průběhu času.

Rozvoj v řízení lidských zdrojů je další důležitou oblastí. Existuje mnoho metod pro školení a vzdělávání pracovníků, organizace tak mohou systematicky posouvat své zaměstnance na vyšší úroveň dovedností.

Posledním důležitým tématem je motivace a odměňování pracovníků. Motivace má vliv na výkonnost zaměstnanců a úroveň jejich pracovní spokojenosti.

V dnešním dynamickém obchodním prostředí se konkurence mezi společnostmi stále zvyšuje, je tedy nezbytně důležité, aby organizace efektivně využívaly své lidské zdroje.



## **2 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je provést komplexní analýzu a zhodnocení řízení lidských zdrojů ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o. Práce se zaměří na identifikaci klíčových aspektů správy lidských zdrojů v této organizaci, a to včetně procesů náboru, výběru, školení, rozvoje a motivace zaměstnanců.

Hlavním cílem je poskytnout ucelený pohled na strategie a postupy ve správě lidských zdrojů, které společnost používá, a navrhnout možná zlepšení nebo doporučení pro efektivnější řízení lidských zdrojů ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o. Tato práce se opírá o analýzu dostupných dat, průzkum mezi zaměstnanci a relevantní literaturu a může sloužit jako cenný zdroj informací pro zlepšení strategií lidských zdrojů v rámci této společnosti.

Výzkumná otázka: Jak hodnotí zaměstnanci spokojenost se strategiemi řízení lidských zdrojů ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o.?

Výzkumná otázka bude zodpovězena v samém závěru bakalářské práce.

### **3.2 Metodika**

První část této bakalářské práce se zaměří na teoretická východiska, která budou zpracována pomocí literární rešerše. Budou zde vysvětleny klíčové pojmy související s řízením lidských zdrojů v organizaci. Tyto poznatky budou důležité pro následující praktickou část práce. Při vypracování této části bylo čerpáno z české i zahraniční odborné literatury. Kompletní seznam použité literatury je uveden v závěru této práce.

Druhá část výzkumu je věnována praktickým aspektům. Pro dosažení stanovených cílů byla využita jak kvalitativní, tak kvantitativní metoda výzkumu. Kvalitativní metoda zahrnovala řízený rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení, který byl proveden ve formě otázek s otevřenými odpověďmi. Kvantitativní metoda byla reprezentována dotazníkovým průzkumem, který byl proveden mezi zaměstnanci společnosti. Zaměstnancům byl předložen dotazník obsahující 15 otázek týkajících se řízení lidských zdrojů (viz Příloha č.2).

Tato praktická část práce zahrnuje popis vybrané společnosti, analýzu jejího systému řízení lidských zdrojů a zpracování výsledků dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci. Na závěr práce budou prezentovány doporučené návrhy na zlepšení a optimalizaci současného systému řízení lidských zdrojů v rámci společnosti. Tyto návrhy budou odvozeny z výsledků dotazníkového průzkumu a mohou přispět k zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

## **3 Teoretická východiska práce**

### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

Správa lidských zdrojů představuje pečlivě promyšlenou a plánovanou strategii, která se věnuje všem aspektům spojeným s náborovými procesy, profesním rozvojem a udržováním spokojenosti zaměstnanců v rámci organizace. Je pravda, že řízení lidských zdrojů se z velké části zaměřuje na zvyšování efektivity organizace prostřednictvím jejich zaměstnanců, aniž by se připustilo jejich neefektivní využívání nebo využívání v rozporu s určitými morálními zásadami (Armstrong, 2015).

Lidské zdroje obvykle zahrnují jednotlivce, kteří tvoří pracovní sílu organizace. Tito jednotlivci mohou uplatnit své schopnosti a dovednosti v různých oblastech činností na základě svých vlastních rozhodnutí. Jedná se tedy o zdroj lidského potenciálu v organizaci schopný vykonávat záměrnou činnost, která vede k rozvoji výstupu (Armstrong, 2015).

Lidské zdroje jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu, a jak již bylo uvedeno představují lidi na pracovišti. Tyto zdroje jsou nejcennější a často i nejdražší, protože mají moc aktivovat ostatní zdroje a řídit jejich využití. Jsou také důležitou součástí úspěchu a konkurenceschopnosti podniku. Lidské zdroje by proto měly být jádrem řízení každého podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Lidské zdroje neboli pracovníci, kteří pro organizaci pracují, jsou jejím nejcennějším aktivem. Zároveň jediným zdrojem, který je schopen zvyšovat svou hodnotu, své potenciálové a výkonové charakteristiky. (Barták, 2011)

Informační zdroje jsou podle Koubka, (2015) na druhém místě za lidskými zdroji, další v pořadí následují dovednosti a znalosti zaměstnanců a pak peněžní zdroje, které podnik používá na nákup strojů a dalších předmětů – neboli materiální zdroje.

V souvislosti s řízením lidí v organizacích lze použít výrazy jako personální správa, personální práce, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015).

Bez ohledu na vývojový stupeň nebo koncepci se obvykle používají výrazy personální práce nebo personální řízení jako nejširší terminologie pro tuto oblast řízení organizací. Další názvy, jako například "řízení lidských zdrojů", "správa lidských zdrojů" nebo "personální administrativa", odkazují na mnoho vývojových stádií nebo koncepcí personální práce v organizaci (Koubek, 2015).

### **3.1.1 Historický pohled na řízení lidských zdrojů**

Vývoj řízení lidských zdrojů prošel v minulosti několika etapami. Dvořáková, (2012) tvrdí, že personální práce prošla vývojem, jehož posledním krokem je řízení lidských zdrojů. Historicky nejstarším pojmem nejnovější vývojové etapy je podle ní personální administrativa.

Podle Armstronga (2015) však fáze "péče o pracovníky", která předcházela fázi personální administrativy, začala v muničních továrnách již na počátku 20. století během první světové války. To naznačovalo, že zájem vrcholových pracovníků prudce vzrostl. Uvědomili si, že sociální a psychologické prvky mají větší vliv na zvyšování produktivity práce, což bylo v zájmu jejich podřízených.

Další úroveň je personální administrativa, která zahrnuje administrativní úkoly a postupy související se zaměstnáváním osob. Odpovídá za shromažďování, aktualizaci a předkládání podkladů a informací o zaměstnancích a činnostech, které vykonávají, vedoucím pracovníkům organizace (Koubek, 2015).

Personální řízení je fáze, která následuje po koncepci personální správy a nahrazuje ji. Tento pojem vznikl před druhou světovou válkou a převládal v organizacích, které se vyznačovaly dynamickým a progresivním řízením, tj. v podnicích, jejichž hlavním cílem bylo ovládnout co největší část trhu (Koubek, 2015). Vedení těchto firem se naučilo vnímat zaměstnance jako konkurenční aktivum a zásadní zdroj ziskovosti. Úspěch vyžaduje velký počet schopných a motivovaných osob, které byly optimálně umístěny a zaměstnávány. Manažeři lidských zdrojů byli primárně zodpovědní za hledání operativních řešení problémů spojených s přijímáním a řízením zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Kolem 30. let 20. století se v organizacích začalo formovat řízení lidských zdrojů. Tuto myšlenku personální práce využívají i dnešní organizace. Jsou to organizace postavené na značné dělbě práce a vysoké míře specializace jednotlivců (Kociánová, 2012).

Řízení lidských zdrojů je poslední vývojovou fází; jedná se o nejnovější pojetí personální práce, které vzniklo v 50. a 60. letech 20. století v průmyslově vyspělých zemích. Přesto řízení lidských zdrojů vzniklo až v 80. letech 20. století (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů klade důraz na interakci mezi lidmi a rozhodujícími zdroji, vyžaduje strategický přístup a přesouvá odpovědnost za řízení na výkonnou úroveň. V podnicích je řízení lidských zdrojů běžně spojováno s řízením lidí a převažují inovativní přístupy, jako je řízení lidského kapitálu, zlepšování angažovanosti, řízení talentů atd. (Vojtovič, 2011).

Pojem řízení lidských zdrojů označuje proces řízení lidí, který se vyznačuje strategickým řízením, orientací na vnější faktory a fakt, že personální práce přestává být záležitostí personalistů a stává se nedílnou součástí každodenní práce všech řídicích pracovníků (Vojtovič, 2011).

### **3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů**

V nejšířím slova smyslu je cílem řízení lidských zdrojů zefektivnění organizace a neustálé zvyšování její výkonnosti. Toho lze dosáhnout pouze neustálou optimalizací využívání dostupných zdrojů organizace. Mezi takové řadíme materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů se přímo týká neustálého zlepšování, využívání a rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů. Protože však lidské zdroje určují také využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů nepřímo určuje zlepšování využití všech zbývajících organizačních zdrojů (Dvořáková, 2012).

Cíle řízení lidských zdrojů, jak je popsáno v Armstrongově, (2015) definici, zahrnují následující aspekty:

- **Strategické řízení lidských zdrojů a jeho sladění s podnikovou strategií:** Cílem je zajistit, že řízení lidských zdrojů efektivně podporuje a provádí strategické cíle a plány organizace.
- **Rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu:** Tím se organizace snaží vytvořit prostředí, které motivuje zaměstnance k dosahování co nejlepších výsledků.
- **Zabezpečení organizace talentovanými, kvalifikovanými a oddanými lidmi:** Organizace se snaží zajistit, že má v týmu zaměstnance s potřebnými dovednostmi, talentem a loajalitou.
- **Vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci:** Cílem je vytvořit kulturu spolupráce a vzájemného respektu, což přispívá k lepší komunikaci a týmové práci.
- **Podpora etického přístupu k řízení lidí:** Organizace by měla zajistit, že všechny řízení lidských zdrojů jsou v souladu s etickými normami a hodnotami.

Je nezbytné přistupovat k zaměstnancům v organizaci jako k nejcennějšímu aktivu, neboť jsou zásadním faktorem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a konečně pro dosažení ekonomického úspěchu organizace. "Řídit lidské zdroje představuje investování do lidí, jejich vzdělávání, rozvoj a strategické myšlení s ohledem na dlouhodobý horizont." (Vojtovič, 2011).

### **3.1.4 Personální útvar jeho specifické úkoly a organizace**

Personální útvar představuje klíčový prvek v každé organizaci a zastává několik klíčových funkcí. Jeho hlavním cílem je správa lidských zdrojů, což zahrnuje nábor, výběr, školení a rozvoj zaměstnanců. Personální oddělení má za úkol zajistit, aby organizace měla dostatečně kvalifikovaný a motivovaný personál a mohla dosahovat svých cílů (Urban, 2003).

Specifické úkoly personálního útvaru podle Urbana, (2003) zahrnují:

- 1) **Nábor a výběr:** Personální oddělení identifikuje potřeby pracovních pozic a provádí nábor nových zaměstnanců. To zahrnuje vytváření inzerátů, vedení pohovorů a provádění referenčních kontrol.

- 2) Školení a rozvoj: Personální útvar se stará o rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení, programů mentorství a rozvojových plánů. Cílem je zvýšení kompetencí a efektivity týmu.
- 3) Platová správa: Personální oddělení se zabývá správou platů a benefitů zaměstnanců. To zahrnuje výpočty platů, správu zaměstnaneckých výhod a dodržování pracovněprávních předpisů.
- 4) Zdraví a bezpečnost: Personální útvar má na starosti zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců. To zahrnuje monitorování pracovního prostředí a zavádění preventivních opatření.
- 5) Manažerská podpora: Personální oddělení poskytuje podporu vedoucím pracovníkům v oblasti lidských zdrojů, včetně řešení konfliktů, hodnocení výkonu a strategického plánování pracovních týmů.

Organizace personálního útvaru závisí na velikosti a potřebách organizace. V menších společnostech může personální práce provádět jedna osoba nebo malý tým, zatímco ve větších organizacích může být personální oddělení rozděleno do specializovaných skupin, které se zaměřují na různé aspekty správy lidských zdrojů. Jeho úkolem je nejen reagovat na aktuální potřeby zaměstnanců ale také podporovat strategické cíle a růst organizace (Hroník, 2006).

## **3.2 Vytváření a analýza pracovních pozic**

Tvorba a analýza pracovních pozic mají zásadní vliv na efektivitu a spokojenost zaměstnanců v organizaci. Kvalita pracovních pozic zahrnuje náročnost, odpovídající kompetence a zodpovědnosti, které jsou spojeny s každou pozicí. Analyzování pracovních pozic zahrnuje získávání podrobných informací o tom, jak daná práce probíhá a jakým způsobem je začleněna do organizační struktury (Koubek, 2015).

### **3.2.1 Pracovní místo a pracovní role**

Umístěním zaměstnance na konkrétní pracovní pozici definujeme jeho roli a pozici v rámci organizace. Zaměstnanec poté vykonává dohodnuté pracovní úkoly a respektuje další povinnosti, které mu byly svěřeny v rámci jeho kompetencí, přidělené

odpovědnosti a nastavených podmínek. Při plnění těchto úkolů uplatňuje své vzdělání, zkušenosti, znalosti a dovednosti. Cílem tohoto procesu je splňovat potřeby organizace, zároveň však brát v úvahu potřeby a schopnosti zaměstnanců, kteří jsou na těchto pracovních pozicích zařazeni.

*„Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce a jejich seskupování do pracovních míst.“ (Šikýř, 2014, s. 87).*

Pracovní místo a pracovní role jsou dva pojmy, které mají podobný význam a stojí za to se jim věnovat pozornost. Pojednali jsme již o pracovním místě, nyní se zaměříme na pracovní roli. Pracovní role popisuje očekávané chování pracovníka při plnění svých pracovních úkolů, přičemž klade důraz na to, jakým způsobem pracovník koná svou práci spíše než na samotné úkoly. Tato role se vyvíjí s růstem a rozvojem pracovníka, což mu umožňuje zvládat náročnější úkoly a přijímat větší zodpovědnost (Šikýř, 2014).

### **3.2.2 Vytváření pracovních pozic**

Šikýř (2014) definoval volné pracovní místo jako pozici, která buď byla nedávno vytvořena, nebo kterou zaměstnavatel očekává, že obsazena bude, a to v situacích, kdy organizace rozvíjí svou činnost v souladu se strategickým plánem. Volné pracovní místo také vzniká v důsledku odchodu zaměstnance z určité pozice, například z důvodu mateřské dovolené, ukončení pracovního poměru nebo odchodu do důchodu.

Různé organizační podmínky a potřeby mají za následek různou míru oddělení práce od konkrétních pracovních úkolů, soustředění zaměstnanců na konkrétní pracovní úkoly a přístupy k tvorbě pracovních míst. Ke zjištění okolností a potřeb se používají dvě různé metody (Šikýř, 2014).

#### **Mechanický přístup**

Mechanický přístup k vytváření pracovních míst je považován za tradiční metodu, protože využívá přísnou dělbu práce a omezenou specializaci lidí. Cílem je



zvýšit produktivitu a efektivitu práce a zároveň snížit výdaje na pracovní sílu tím, že se práce pracovníkům usnadní a zreguluje. Použití této strategie vyžaduje bezchybné řízení zaměstnanců a organizaci práce.

Nevýhodou mechanické techniky je monotónní a jednostranná práce, která zvyšuje pravděpodobnost chyb a nehod. Omezené využití silných stránek pracovníků snižuje spokojenost a motivaci zaměstnanců. Naopak se zvyšuje fluktuace těchto nespokojených pracovníků.

### **Motivační přístup**

Základem současné motivační metody je, že největší odměnou pro pracovníky je složitá, relevantní, rozmanitá a samostatná práce, která poskytuje adekvátní zpětnou vazbu prostřednictvím systému hodnocení zaměstnanců. Prostřednictvím rotace práce (dočasného přeřazení pracovníků na jinou pracovní činnost), kombinování pracovních úkolů s podobnou složitostí, odpovědností a pracovní zátěží, a dále obohacování práce se v pracovním procesu dosahuje požadované složitosti, rozmanitosti, významu a samostatnosti práce. Obohacování práce je charakterizováno delegováním a udělováním pravomocí (Šikýř, 2014).

### **3.2.3 Analýza pracovních pozic**

Analýza pracovního místa je proces, který zahrnuje sběr informací o pracovních pozicích a jejich následné vyhodnocení. Během tohoto procesu se vytváří podrobný popis a specifikace pracovního místa, stanovuje se rozsah povinností a odpovědností spojených s touto pozicí, popisují se jednotlivé činnosti vykonávané na dané pozici a určují se pravomoci a případné delegace (Koubek, 2015).

Výkladový slovník od Palána (2002, str. 14) poskytuje definici termínu Analýza pracovních míst následujícím způsobem:

*„Analýza pracovních míst je proces získávání, uchovávání a rozbor všech informací o podnikových pracovních místech, včetně informací o jejich vzájemných vazbách a včetně požadavků na jejich obsazení.“*

Při provádění analýzy pracovních míst dochází k identifikaci konkrétních pracovních úkolů, které jednotlivec na dané pozici vykonává, a tyto úkoly jsou dále

začleněny do základních komponent organizační struktury. Existuje několik důvodů, proč organizace provádějí analýzu pracovních míst. Jedním z těchto důvodů je vytvoření detailního popisu pracovních míst, pokud takový popis dosud ve firmě neexistuje. Dalším cílem této analýzy je hodnocení efektivity práce a hledání možností, jak ji zvýšit. Organizace porovnávají reálné aktivity svých zaměstnanců s očekáváním a požadavky, které jsou spojeny s danou pracovní pozicí.

Není prováděna pouze kontrola toho, zda aktivity zaměstnanců odpovídají očekáváním zaměstnavatele, ale také potřebám zákazníků, klientů a dalším stakeholderům. Často se používá analýza při zakládání nových pracovních pozic, a především slouží k zajištění účinného uspokojování potřeb organizace a samotných držitelů pracovních pozic (Koubek, 2015).

### **3.2.4 Pracovní prostředí**

Vedle obsahu a techniky práce hraje při navrhování pracovních úkolů a zaměstnání významnou roli také pracovní prostředí. Je souhrnem všech materiálních a sociálně psychologických pracovních okolností. Pracovní prostředí nejenže významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu, ale ovlivňuje také vztah pracovníka k vytvářenému úkolu a k jeho zaměstnavateli (Foot & Hook, 2002).

## **3.3 Plánování lidských zdrojů**

Plánování je provádění opatření v oblasti pohybu osob; zahrnuje přesun osob v rámci jedné organizace, ale také transfer osob z organizace do organizace. Klíčovým cílem tohoto plánování je optimální alokace pracovníků na správná místa v přesně stanovený čas, a současně zdůrazňuje jejich silné stránky s ohledem na rozvoj pracovních týmů a osobního a sociálního rozvoje (Armstrong, 2011).

### **3.3.1 Sektor plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů má za účel realizovat strategické cíle organizace. Slouží k určení, kolik pracovníků je potřeba, jakým způsobem tuto potřebu pokrýt jak interními, tak externími zdroji, a zabraňuje problémům spojeným s nedostatkem nebo nadbytkem pracovníků. Současně se zabývá uspokojováním potřeb samotných

zaměstnanců organizace a umožňuje plánování jejich profesního rozvoje a kariérního postupu. Plánování lidských zdrojů zahrnuje podle Šikýře, (2016) následující aspekty:

### **Plánování potřeby zaměstnanců**

Plánování potřeby zaměstnanců je v podstatě plánování počtu pracovních pozic, a tedy předpokládané poptávky po pracovní síle. Organizace se snaží odhadnout, kolik lidí bude pravděpodobně potřebovat a jaké dovednosti budou potřebné k tomu, aby splnili požadavky práce a umožnili organizaci dosáhnout stanovených cílů. Tento odhad se zakládá na ročním rozpočtu a dlouhodobém plánu organizace, který je promítnut do jednotlivých organizačních jednotek (Armstrong, 2015).

### **Plánování pokrytí potřeby**

Plánování pokrytí potřeby pracovníků zahrnuje předvídaní dostupnosti pracovní síly, tedy kolik pracovníků bude pravděpodobně k dispozici pro organizaci. Tato potřeba pracovníků může být uspokojena jak z interních, tak z externích zdrojů (Šikýř, 2016).

Pokud organizace potřebuje získat pracovníky z vnějších zdrojů, je nezbytné provést analýzu místního a národního trhu práce. Tato analýza má za cíl zhodnotit, zda budou v budoucnu k dispozici pracovníci dostačující k pokrytí potřeb organizace.

### **Plánování rozvoje zaměstnanců**

Hlavním cílem plánování rozvoje pracovníků je zajistit potřebné pracovní zdroje tím, že zlepšuje atraktivitu práce v organizaci, podporuje rozvoj dovedností jednotlivců a pracovních týmů, a zároveň snižuje nepříznivý odchod zaměstnanců (Koubek, 2015).

## **3.3.2 Postup plánování lidských zdrojů**

Efektivní plánování lidských zdrojů začíná odhadovaným objemem produkce organizace, který slouží jako základ pro určení celkového počtu pracovníků. Čistá potřeba pracovníků je rozdílem mezi odhadovanou celkovou poptávkou po pracovnících a odhadovaným pokrytím této potřeby pracovníky z interních zdrojů.

Čistá potřeba pracovníků zároveň slouží k řešení předpokládaného nedostatku nebo přebytku pracovníků (Šikýř, 2016).

Účelem plánování lidských zdrojů je předvídat dlouhodobou a krátkodobou poptávku po lidských zdrojích v organizaci. Vzhledem k očekávanému nedostatku pracovních sil máme podle Dvořákové, (2012) následující možnosti:

- hledat a získávat nové zaměstnance;
- přijímat pracovníky na základě dohod o pracovní činnosti;
- využívat personální agentury;
- zapojit se do školení a rozvoje našich stávajících zaměstnanců.

Dvořáková, (2012) uvedla, že v případě nadbytku zaměstnanců můžeme přijmout následující opatření:

- snížit počet přesčasů;
- ukončit pracovní smlouvy na dobu určitou, dohody o pracovní činnosti nebo smlouvy na částečný úvazek;
- snížit počet pracovních dnů v týdnu;
- poskytnout neplacené volno;
- nabídnout různé možnosti podpory dobrovolného odchodu (odstupné, předčasný odchod do důchodu atd.);
- nabídnout pracovníkům služby outplacementu.

### **3.4 Získávání a výběr pracovníků**

K dosažení cílů společnosti je zapotřebí dostatek zdrojů. Účelem náboru a výběru zaměstnanců je naplnit požadavky organizace na lidské zdroje. Podniky potřebují ke splnění svých cílů zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a zápalem. Jejich získávání a výběr musí probíhat v úzké spolupráci mezi personálním managementem a liniovým vedením s co nejnižšími náklady a v požadovaném termínu.

Odpovědností personálního managementu je stanovit strategii náboru a výběru, která zajistí standardní kvalitu nových zaměstnanců (minimální fluktuaci v době po nástupu) a jejich implementaci v rámci celé organizace. Tato představa by

měla zahrnovat procesy a strategie náboru, výběru, nástupu a integrace nových pracovníků (Stýblo, 2003).

### **3.4.1 Získávání pracovníků**

Nejdůležitějším aspektem náboru je navázání kontaktu mezi možnými uchazeči a zaměstnavateli za účelem předání informací o pracovním místě, okolnostech a potřebách (Šikýř, 2016).

Koubek (2001, s. 117) vypracoval komplexní popis náboru zaměstnanců. Nábor je podle něj *„Proces získávání dostatečného počtu kvalifikovaných uchazečů na volná pracovní místa v organizaci za přiměřené náklady a v přijatelném časovém období.“*

Proces náboru zahrnuje identifikaci a vyhledávání vhodných kandidátů pro pracovní pozice, sdělování informací o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto pozic (včetně případného přesvědčování vhodných jedinců o přínosech práce v organizaci), vyjednávání s uchazeči o zaměstnání, shromažďování relevantních informací o uchazečích a organizaci a řízení těchto aktivit.

Během celého náborového procesu se společnosti často potýkají s obtížnostmi spojenými s výběrem vhodných uchazečů. Pro tento účel existují interní a externí zdroje. V literatuře se interními zdroji často rozumí zaměstnanci, kteří jsou dostupní v rámci organizace díky technickému rozvoji, restrukturalizaci nebo ukončení provozu. Dále pracovníci, kteří projeví zájem o změnu své kariéry, nebo ti, kteří získali další kvalifikaci nebo byli povýšeni. Interními zdroji v organizaci jsou například pracovníci, kteří byli uvolněni v důsledku technického rozvoje, pracovníci, kteří byli propuštěni kvůli organizačním změnám. Dále potom pracovníci s potenciálem pro náročnější práci a pracovníci ochotní převzít jinou pozici (Koubek, 2015).

Primárními externími zdroji často bývají pracovníci, kteří jsou dostupní na otevřeném trhu práce, čerství absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí, které připravují jedince pro jejich povolání, a zaměstnanci z jiných organizací, kteří se rozhodnou změnit své zaměstnání. Tito externí zdroje mohou také zahrnovat ženy v domácnosti, studenty, zahraniční pracovníky a důchodce (Stýblo, 2003).

Podle Koubka, (2001) jsou následné fáze náborového procesu následující:

1. Zjištění potřeby nábory zaměstnanců
2. Popis a požadavky na volné pracovní místo
3. Vyhodnocení alternativ
4. Výběr vlastností popisu a specifikace pracovního místa
5. Identifikace zdrojů potenciálních kandidátů
6. Výběr technik nábory zaměstnanců
7. Výběr základních dokumentů a informací pro kandidáty
8. Vypracování nabídky zaměstnání
9. Zveřejnění inzerátu o zaměstnání
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů
11. Předběžný výběr uchazečů na základě poskytnutých materiálů a informací
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběru.

Po určení zdroje potenciálních kandidátů organizace přistupuje k výběru různých náborových technik. Organizace zpravidla nevybírání pouze jednu možnost, ale uplatňuje řadu strategií a jejich kombinací. Volba těchto přístupů je závislá na předchozích krocích v procesu nábory zaměstnanců. Cílem je informovat kvalifikované jedince o dostupných pracovních pozicích v organizaci a motivovat je, aby se o ně ucházeli.

Podle Koubka, (2001) se k přilákání nových pracovníků používají následující taktiky:

- Uchazeči se prezentují sami
- Doporučení od stávajícího zaměstnance podniku
- Přímé oslovení potenciálního uchazeče
- Plakáty (uvnitř nebo vně organizace)
- Letáky rozesílané do poštovních schránek
- Reklama v médiích
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s odbory
- Spolupráce s informačními systémy profesních sdružení, vědeckých společností apod. a jejich využívání.
- Spolupráce s úřady práce

- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů
- Využívání internetu

### 3.4.2 Výběr pracovníků

Po obdržení zpětné vazby z náborového procesu je zahájeno výběrové řízení. Výběru pracovníků však musí předcházet výběr kritérií pro hodnocení uchazečů a výběr postupů hodnocení, tj. metod výběru. Metoda výběru závisí na pracovní pozici, pro kterou je prováděna. Jak kritéria hodnocení, tak použité metodiky tedy musí odpovídat obsazované pozici, druhu práce vykonávané na této pozici a doprovodným potřebám pracovníků. Výběrové řízení by mělo zohledňovat nejen odbornou kvalifikaci uchazeče, ale také jeho osobní vlastnosti, potenciál a přizpůsobivost (Lubasová, 2001).

Úkolem výběru je určit, který uchazeč z výběrového řízení bude pravděpodobně nejlépe odpovídat požadavkům na pracovní místo, bude přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i organizaci, bude schopen akceptovat hodnoty pracovní skupiny i organizace a bude schopen přispívat k vytváření žádoucího organizačního klimatu (Koubek, 2001).

V souladu s požadavky organizace zahrnují kritéria výběru základní i doplňkové kvalifikace zaměstnanců. Mezi několik druhů kritérií patří podle Koubka (2015) následující:

- celopodnikové kritérium – uchazeč musí přijmout hodnoty kultury organizace a přispívat k jejímu rozvoji – tato kritéria obvykle nejsou v nabídce explicitně uvedena;
- týmové kritérium – schopnosti a vlastnosti uchazeče by měly zapadat do týmu;
- pracovní kritérium – požadavky na pracovní místo a základní dovednosti a další vlastnosti držitele pracovního místa.

Cílem výběrového řízení je tedy vybrat nejlepšího uchazeče na danou pozici. Hlavní úkol této personální činnosti je posouzení úrovně vhodnosti každého uchazeče pro obsazovanou pozici. Hodnotíme pracovní schopnosti a osobnost člověka, tj. soubor

znalostí, schopností a vlastností, které jsou často nekvantifikovatelné a neměřitelné, nebo jen problematicky měřitelné. Z toho vyplývá, že neexistuje systém výběru zaměstnanců, který by spolehlivě vybral nejlepšího uchazeče a zajistil, že tato osoba bude důsledně plnit pracovní povinnosti a vykazovat pracovní chování, které daná práce, skupina či organizace vyžaduje. Než se dostaneme k samotnému výběru zaměstnanců, je třeba překonat řadu překážek (Koubek, 2001).

1. Zjistit požadavky na odbornou způsobilost pracovníka pro obsazovanou pozici, včetně stupně a oboru vzdělání, případného vzdělání pro danou profesi, druhu a zaměření dalšího vzdělávání (specializované kurzy, absolvované zkoušky), případně délky odborné praxe.
2. Určit, na základě čeho bude posuzována způsobilost pracovníka, např. maturitní vysvědčení, vysvědčení, diplomy, diplomy o absolvování vysokoškolského nebo postgraduálního studia, pracovní posudky apod.
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu) pro volné pracovní místo: kritéria vycházejí z popisu práce a týkají se požadovaných pracovních výsledků (kvantita, kvalita, standard, časové hledisko, efektivita) a požadovaného pracovního chování (dodržování pracovní doby, absence, fluktuace).
4. Určit prediktory úspěšného výkonu práce na volném pracovním místě, jako jsou vzdělání a studijní výsledky, předchozí pracovní zkušenosti, výsledky testů a reference z předchozích pozic. Problémem těchto faktorů je obvykle jejich validita a spolehlivost.
5. Stanovit týmové, oddílové a celopodnikové standardy pro žádoucí osobnostní charakteristiky: osobnost lze definovat jako viditelný aspekt charakteru člověka, který ovlivňuje ostatní, jako ucelený vzorec rysů chování člověka nebo jako souhrn fyzických, mentálních, emocionálních a sociálních charakteristik jedince.
6. Určit faktory a metody, které použijeme ke zjištění a předvídání osobnostních rysů požadovaných týmem a organizací: různá hodnocení, včetně osobnostních testů nebo hodnotících center, rozhovorů, skupinových diskusí, hraní rolí atd. Otázkou je opět legitimita a spolehlivost těchto postupů.



7. Vyřešit otázku získávání objektivních, dostatečně podrobných a důvěryhodných informací. Informace se zabývají především třemi základní otázkami:
- a. Je uchazeč kvalifikovaný?
  - b. Chce uchazeč daný úkol vykonávat?
  - c. Hodil by se uchazeč do týmu a organizace?

### **Metody výběru personálu**

Kromě dotazníků, pohovorů a referencí patří mezi další typické metody náboru také výběrové zkoušky a hodnotící centra.

### **Pohovor**

Nejběžnější metodou výběru zaměstnanců jsou pohovory, což jsou osobní rozhovory mezi potenciálním zaměstnavatelem a uchazečem. Během těchto pohovorů vzniká důvěrný kontakt s uchazečem, s cílem získat informace, které mohou být využity k predikci jeho budoucího výkonu. Pohovory se často používají k výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Hlavním přínosem pohovorů je možnost klást uchazeči otázky ohledně jeho zkušeností a zjistit, zda a do jaké míry splňuje požadavky pro konkrétní pracovní pozici. Během pohovoru má uchazeč také příležitost dozvědět se více o dané pozici a organizaci. Nicméně úspěch pohovoru závisí na dovednostech tazatelů, a jejich hodnocení uchazečů může být subjektivní a nepřesné. Tyto nevýhody lze překonat prostřednictvím systematického průběhu pohovorů a zlepšeného školení tazatelů.

Existují různé způsoby, jak organizovat pohovory. Standardní pohovor 1+1 zahrnuje jednoho tazatele a jednoho uchazeče. V některých případech může být výhodné přizvat druhého tazatele, což pomáhá snížit pravděpodobnost subjektivního hodnocení uchazeče a zvýšit objektivitu hodnocení. Další možností je pohovor před komisí hodnotitelů, která se často skládá ze tří až čtyř osob, které jsou dobře obeznámeny s danou pozicí a jejími požadavky (Koubek, 2015).

Často se pro účely výběru využívá strukturovaný pohovor. Vedoucí pohovoru si předem naplánuje a připraví otázky a vzorové odpovědi, které jsou následně zaznamenány a poté porovnány s odpověďmi ostatních uchazečů, kteří byli na

výběrový pohovor rovněž pozvání. Při pohovoru se používají také nestrukturované otázky s výběrem odpovědí, přičemž otázky a jejich pořadí se určují podle aktuálního průběhu výběrového pohovoru a odpovědí uchazeče (Armstrong, 2014).

### **Výběrové testy**

Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých údajů o úrovni schopností, inteligence, osobnostních rysů, nadání nebo znalostí. Níže jsou uvedeny příklady druhů výběrových zkoušek podle (Šikýř, 2016):

- testy inteligence – slouží k posouzení duševních schopností uchazeče, zkoumají verbální, numerické a abstraktní uvažování, rychlost vnímání, úsudek a krátkodobou paměť;
- testy osobnosti – slouží k posouzení osobnosti uchazeče, předpovídají pravděpodobné chování při výkonu požadované práce;
- testy schopností – slouží ke zjištění, jaké konkrétní znalosti a dovednosti mají uchazeči potřebné k výkonu požadované práce.

Jednotlivé testy poskytují pouze doplňující údaje, které se porovnávají s výsledky pohovorů a dalších metod výběru pracovníků.

### **Assessment centra**

Technika assessment center (AC) je použitelná jako metoda výběru, hodnocení a školení pracovníků. Poskytuje úplné posouzení pracovního výkonu a růstového potenciálu. Obvykle se použití AC jako metody výběru zakládá na zkoumání a hodnocení výkonu a chování uchazečů ve skupinovém a individuálním prostředí při plnění modelových úkolů a případových studií (Šikýř, 2016).

## **3.5 Vzdělávání pracovníků**

Ochota učit se a zdokonalovat své dovednosti je zásadním faktorem v procesu výběrových řízení, který umožňuje společnosti investovat čas a finanční prostředky do nábory nových zaměstnanců. Vzdělání rozšiřuje obzor vzhledem k rychle měnícím se podmínkám, technologiím a trendům, zároveň také posiluje postoj, povědomí a představy jednotlivců a přispívá k jejich pocitu uspokojení (Tichá, 2005).

„Všechny znalosti, dovednosti a schopnosti, které si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během všeobecného a odborného vzdělávání za účelem vykonávání práce a dosahování výkonu, tvoří kvalifikaci člověka.“ (Šikýř, 2016)

V současné době je podnikové vzdělávání jedním z klíčových prvků personálního řízení. Hlavním zaměřením korporátního vzdělávání jsou podle Koubka, (2003) zejména následující.

V oblasti odborného vzdělávání se zaměřuje na:

- Získání kvalifikace a adaptaci na nové pracovní prostředí.
- Doškolení, což zahrnuje prohlubování kvalifikace a další odbornou přípravu vhodnou pro stávající pracovní pozici.
- Přeshkolení nebo rekvalifikaci, které se zaměřuje na osvojení nového povolání.

V oblasti rozvoje se soustředí na:

- Rozšíření kvalifikace.
- Řešení komplexnějších problémů.
- Rozvoj dovedností a schopností pro budoucí uplatnění.

### **3.5.1 Metoda vzdělávání na pracovišti**

Praktiky v oblasti vzdělávání na pracovišti jsou relevantní jak pro nové, tak pro stávající zaměstnance. Tyto metody zahrnují instruktáže, koučování nových pracovníků, delegování úkolů, rotaci pracovních pozic a pracovní porady. Výhodou vzdělávání na pracovišti je obvykle nižší nákladová efektivita a možnost přizpůsobení těchto postupů specifickým potřebám dané organizace. Tímto způsobem se získávají praktické zkušenosti, což zahrnuje možnost vyzkoušet si konkrétní činnosti v praxi. Na druhou stranu však závisí na organizaci najít schopné interní instruktory a zajistit vhodné podmínky. To může mít za následek pokles produktivity školitele, či rozdělení některých pracovních povinností mezi ostatními zaměstnanci (Krninská, 2002).

### 3.5.2 Metoda vzdělávání mimo pracoviště

Techniky vzdělávání mimo pracoviště, používané jak pro nové zaměstnance, tak pro další školení, zahrnují například konání seminářů a přednášek.

Výhody tohoto přístupu podle Krninské, (2002) zahrnují:

- Možnost vedení seminářů odborníky na dané téma.
- Přístup k nejnovějším informacím.
- Modernizaci a obohacení o nové myšlenky a přístupy.
- Možnost sdílení zkušeností s pracovníky z jiných organizací.

Nevýhody vzdělávání mimo pracoviště podle Krninské, (2002) zahrnují:

- Vysoké náklady spojené s konáním seminářů a s cestováním a ubytováním.
- Častější zaměření na teoretické znalosti, které nemusí vždy být aplikovatelné na konkrétní pracovní situace.
- Možnost absence klíčových zaměstnanců, což může způsobit problémy, které vyžadují okamžité řešení na pracovišti.

## 3.6 Hodnocení a odměňování

Organizace, které se snaží být efektivní, se snaží co nejlépe využít své zdroje. Toto úsilí spočívá v tom, že se organizace snaží získat co nejlepší výkon od zaměstnanců a řídicí manažeři se snaží povzbudit zaměstnance k dosažení co nejlepších výkonů, což napomáhá organizaci dosáhnout svých cílů. Hodnocení zaměstnanců je systematický proces, který slouží k posouzení, jak zaměstnanci plní své pracovní povinnosti a jaké mají možnosti dalšího rozvoje. Hlavními cíli hodnocení jsou zvýšení produktivity, rozšíření znalostí a dovedností, zvýšení motivace, zhodnocení potenciálu a stanovení kritérií pro výběr a školení (Márquez, Jirásek a další, 2009).

Pojem hodnocení je v současné době nahrazován pojmem řízení výkonu. Přesto si po zhodnocení obou pojmů všimneme, že je mezi nimi malý rozdíl. Řízení pracovního výkonu zahrnuje kromě hodnocení zaměstnanců také motivační a další opatření (Hroník, 2006).

Podle Hroníka, (2006) probíhá samotné hodnocení zaměstnanců v následujících scénářích:

1. Změna nebo posílení kultury organizace, například při nástupu nového majitele. Aby byl nový majitel obeznámen se situací, poskytuje hodnocení souhrn a obraz o stavu zaměstnanců.
2. Sladění cílů organizace s cíli jejích zaměstnanců. Hodnocení je účinnou metodou pro sladění cílů organizace s někdy protichůdnými požadavky a zájmy jejích pracovníků.
3. Zlepšení výkonu jako výsledek vlivu hodnocení na rozvoj výkonu.
4. Hodnocení zaměstnanců při výběru, kdy se zkoumá kvalita žádostí.

Hodnocení zaměstnanců je všudypřítomné, nicméně mnoho organizací používá jedinou metodu hodnocení pro všechna uvedená kritéria ve snaze maximalizovat jejich užitečnost. Přesto jsou jednotlivé kategorie natolik odlišné, že kombinované hodnocení není možné. Hodnocení zaměstnanců se nejčastěji používá pro odměňování, přidělování pracovníků (povyšování, přeřazování), školení a rozvoj zaměstnanců a pobídky ke zvýšení výkonu (Koubek, 2001).

Četnost hodnocení zaměstnanců je hojně diskutovaným tématem, přičemž většina autorů se přiklání k ročnímu hodnocení. Přesto záleží na vlastnostech konkrétní organizace (Koubek, 2001).

## 4 Analýza společnosti dm drogerie markt, S.r.o.

Tabulka 1: Analýza společnosti dm drogerie markt, s.r.o.

<i>Obchodní firma:</i>	<b>dm drogerie markt, s.r.o.</b>
<i>Sídlo:</i>	Jeronýmova 1485/19, 370 01, České Budějovice
<i>IČO:</i>	47239581
<i>Právní forma:</i>	Společnost s ručením omezeným
<i>Předmět podnikání:</i>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<i>Jednatelé:</i>	Mgr. Martina Horká, Ing. Markéta Kajabová
<i>Počet zaměstnanců (2021):</i>	2 103
<i>Základní kapitál:</i>	274 200,- Kč
<i>Společník:</i>	DM-drogerie markt GmbH & Co. KG
<i>Datum vzniku:</i>	9. září 1992

Zdroj: zpracováno dle Obchodního rejstříku

Dm drogerie markt GmbH & Co. KG je německý nadnárodní drogistický řetězec, založený v roce 1973 profesorem Götzem Wolfgangem Wernerem v Karlsruhe. Společnost se v rámci svojí obchodní činnosti opírá o antroposofický koncept, založený rakouským filozofem a esoterikem Rudolfem Steinerem. Společnost nabízí velikou škálu produktů v oblasti drogerie, léky, péče o děti a novorozence. Mezi jejich produkty lze zařadit i přípravky pro domácnost a domácí mazlíčky. V průběhu let přidává na nabídku služeb, které rozšířila o foto služby nebo balící služby (dm drogerie markt, 2017).

Vznik první prodejny byl v Německu roku 1993 po úspěchu se Götz W. Werner rozhodl otevřít druhou prodejnu a společně s ní najít partnera pro další expanzi. Tím byl Günther Lehmann, který působil v prodeji potravin. V roce 1974 otevřeli třetí

prodejnu a následovala souhra několika otevření. Do roku 1975 tak bylo v Německu přes 20 prodejen. Díky takovému vzestupu bylo zapotřebí vytvořit rozsáhlou strukturu. Götz W. Werner tak oslovil o pomoc svého přítele Güntera Bauera. V té době působil Bauer v rakouském řetězci Hofer. Dalších několik let se tak Bauer staral o vývoj společnosti v Německu a také zapříčinil expanzi do Rakouska. V listopadu 1976 byla otevřena první prodejna v Rakousku ve městě Linc. Během následujících 40 let se z malého podnikání stala mezinárodní úspěšná firma s 60 000 spolupracovníky ve 13 zemích Evropy. Mezi první země, kam směřovali dceřiné společnosti, patřila Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Slovinsko a Chorvatsko (dm drogerie markt, 2017).

**Obrázek 1: dm drogerie markt, s.r.o. v**

Roku 1992 se dostává Drogerie DM i na český trh. První prodejna byla otevřena v Českých Budějovicích roku 1993. Díky tehdejší době neměla na trhu konkurenci a svými službami oslnila české zákazníky. Ty do té doby neměly možnost v drogeriích nakoupit produkty k péči o dítě, fotoslužby či produkty pro domácí mazlíčky.



Zdroj: dm drogerie markt, s.r.o.

Po prvních pár letech se stává jedničkou na trhu a rozšiřuje své prodejny, obliba je tak velká, že si společnost v roce 1996 zakládá vlastní centrální sklad. V současnosti nabízí drogerie svým zákazníkům přes 13 000 produktů. Každým rokem stoupá oblíbenost této společnosti a do současnosti otevřela v ČR přes 200 prodejen napříč celou republikou. Věrnostní program má více než 1 milion členů (dm drogerie markt, 2017).

## 4.1 Kultura společnosti

Kultura v dm drogerii představuje důležitý aspekt firemní identity a řízení. Tato kultura je založena na hodnotách, které jsou pevně zakotveny v DNA společnosti. Klíčovým prvkem je otevřená komunikace, což zahrnuje transparentní sdílení informací a zájem o názory a připomínky zaměstnanců na všech úrovních organizace.

Důraz na diverzitu a inkluzi reflektuje přesvědčení o tom, že rozmanitost týmu přináší inovaci a efektivitu. Dm drogerie aktivně propaguje inkluzivní prostředí, kde jsou všechny perspektivy váženy a respektovány.

Důležitou složkou kultury v dm drogerii je také závazek k udržitelnosti a sociální odpovědnosti. Společnost aktivně pracuje na snižování ekologického otisku a podporuje dobročinné iniciativy (Werner, 2022).

## 4.2 Lidské zdroje a jejich řízení ve společnosti

České Budějovice jsou sídlem administrativního ředitelství společnosti. Společnost spravují dva jednatele a čtyři další členové správy, prokuristé. Počet poboček společnosti v České republice se každoročně zvyšuje přibližně o pět procent. Centrální sklady Jihlava a Divišov zásobují kompletní distribuční síť.

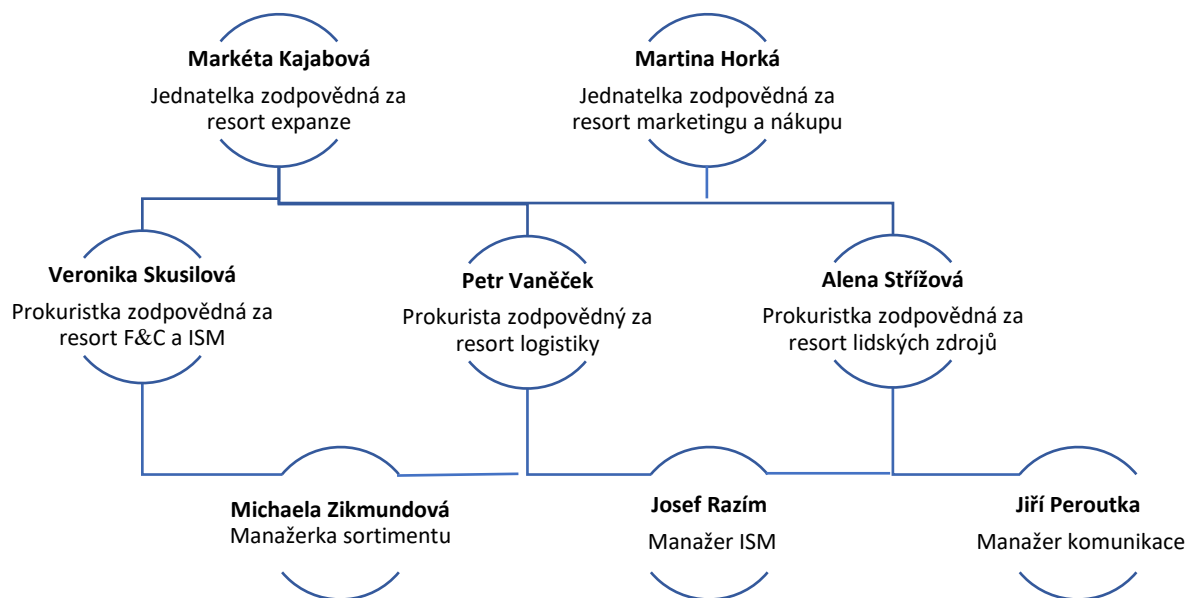
Nábor a přijímání zaměstnanců není organizováno centrálně, ale prostřednictvím jednotlivých liniových manažerů a vedoucích oddělení, kteří jsou zodpovědní za zajištění pracovněprávní agendy a dodání podkladů pro docházku pro zpracování mezd mzdovou účtárnou (dm drogerie markt, 2017).

K 31. prosinci 2022 bylo 93,6 % z 2103 zaměstnanců společnosti žen. Na zkrácený úvazek, který je běžně sjednáván, je zaměstnáno 57,8 procenta všech zaměstnanců. (Výroční zpráva dm drogerie markt, s.r.o., 2023)

V pobočkách a v menší míře v centrálních skladech jsou především neadministrativní pozice. Administrativní pracovníci v centrále a centrálních skladech jsou rovnoměrně rozděleni do pětidenního pracovního týdne, stejně jako skladníci v centrálním skladu, kteří pracují ve dvou směnách. U zaměstnanců poboček je pracovní doba rozvržena rovnoměrně.



Obrázek 2: Schéma vedení společnosti dm drogerie markt, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování podle dm-drogerie.cz

### 4.3 Vytváření pracovních míst a jejich analýza

V procesu vytváření analýze pracovních míst ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o. se klade zvláštní důraz na to, aby každá pracovní pozice byla pečlivě definována a odpovídala potřebám společnosti.

Prvním krokem je komunikace mezi HR oddělením a manažery jednotlivých oddělení, kteří detailně specifikují požadavky na nové zaměstnance. To zahrnuje jak technické dovednosti, tak i komunikační a mezilidské schopnosti, které jsou pro danou pozici důležité.

Následně se vytváří pracovní popis, který obsahuje veškeré povinnosti, očekávání a klasifikace potřebné pro danou pozici. Tento dokument slouží nejen k náboru nových zaměstnanců, ale také k internímu hodnocení výkonu stávajícího personálu.

Analýza pracovních míst v dm drogerii také zahrnuje zkoumání tržního prostředí a konkurenčních trendů. Společnost se snaží udržovat pracovní místa atraktivními pro potenciální zaměstnance a zároveň reagovat na aktuální potřeby trhu.

Vytváření a analýza pracovních míst ve společnosti dm drogerie je systematický proces, který zajišťuje efektivní řízení lidských zdrojů a umožňuje společnosti reagovat na měnící se potřeby trhu a udržovat konkurenceschopnost (Werner, 2022).

#### **4.4 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o. je komplexním procesem, který je zásadní pro dosažení úspěšného provozu a dlouhodobého růstu společnosti.

Prvním krokem v tomto procesu je pečlivá analýza budoucích potřeb. To zahrnuje hodnocení strategických cílů společnosti a identifikaci projektů a iniciativ, které budou vyžadovat specifické kompetence a pracovní pozice.

Navíc se provádí analýza prostředí, konkurence a změn oboru, což pomáhá předvídat budoucí potřeby pracovníků.

Následně se na základě těchto informací vytváří plán obsazení pracovních pozic. Tento plán určuje, kolik zaměstnanců bude potřeba, jaké dovednosti budou klíčové pro úspěch, a jak se tyto potřeby budou vyvíjet v průběhu času. Plánování obsazení pracovních pozic se provádí ve spolupráci s odděleními a manažery, kteří mají důkladnou znalost svých oblastí a mohou přesně specifikovat požadavky na personál.

Personální oddělení spolupracuje s manažery na vytváření atraktivních pracovních nabídek, inzerování pracovních pozic a provádění výběrových řízení. Zvolení správných kandidátů a jejich efektivní integraci do společnosti jsou klíčovými faktory pro úspěch tohoto procesu.

Celkově řečeno, plánování lidských zdrojů ve společnosti dm drogerie markt je systematický a komplexní proces, který hraje klíčovou roli v zajištění správného počtu, klasifikace a motivace zaměstnanců, což umožňuje společnosti dosáhnout svých strategických cílů a udržet si konkurenceschopnost na trhu.

## 4.5 Získávání pracovníků

Získávání kvalifikovaných pracovníků ve společnosti dm drogerie markt je pečlivě strukturovaný proces, který zahrnuje několik klíčových kroků.

Za prvé, společnost provádí analýzu pracovních pozic a jejich potřeb vzhledem k strategickým cílům. Tato analýza určuje, jaké dovednosti, kvalifikace a zkušenosti jsou potřebné pro každou pozici.

Dalším krokem je cílená inzerce pracovních pozic na různých platformách, včetně online pracovního portálu dm-jobs.cz, sociálních médií jako je například Facebook nebo Instagram a univerzitních kampusů. Společnosti se také zaměřuje na interní nábor, což znamená, že se snaží dát stávajícím zaměstnancům příležitost postoupit do vyšších pozic.

Výběrové řízení je dalším kritickým krokem, kde se provádí pečlivá analýza životopisů a pohovorů s kandidáty. Zde je důležité, aby kandidáti nejen splňovali požadavky pracovní pozice, ale také zapadali do firemní kultury dm drogerie, což je klíčové pro dlouhodobý úspěch.

Společnost také aktivně spolupracuje s univerzitami a školami, aby identifikovala a oslovila nadějně studenty, kteří by mohli přinést čerstvé perspektivy a dovednosti do firmy. Dm drogerie markt také nabízí programy stáží a možnosti pro absolventy, což je způsob, jakým podporuje rozvoj nových zaměstnanců.

## 4.6 Výběr pracovníků

Na základě dokumentů předložených uchazeči v reakci na nabídku zaměstnání budou vyhodnoceni vhodní uchazeči, kteří budou pozváni k dalším výběrovým řízením včetně pohovoru.

Způsoby výběru se liší v závislosti na pozici uchazečů. Většinu zaměstnanců společnosti tvoří pracovníci prodejen a skladů.

Prvním krokem při výběru takového pracovníka je přezkoumání referencí a vyplnění formuláře žádosti. V souladu s nařízením GDPR musí uchazeč podepsat dokument, v němž souhlasí se zpracováním osobních údajů organizací. Pokud se

společnost rozhodne uchazeče zaměstnat, je kandidát pozván na osobní pohovor s vedoucím pracovníkem, kde se mimo jiné vyplňuje dotazník pro přípravu pracovní smlouvy. Nový pracovník je také přidělen tzv. Mentorovi, který má za úkol mu jeho budoucí pracovní náplň náležitě vysvětlit, zodpovídá tak za nového pracovníka.

V případě administrativních pozic je proces obdobný, přičemž začíná první fází, kterou je selekce životopisů, následovaná výběrovými řízeními. Po výběru životopisů následuje další krok, kterým je pozvání k osobnímu pohovoru. Během pohovoru jsou uchazeči konfrontováni s otázkami týkajícími se jejich oboru, a odpovědi jsou posuzovány na základě spokojenosti manažera, předběžně stanoveného data nástupu a platových podmínek. Tento proces zároveň slouží k ověření informací uvedených v životopise. Nakonec je na náborovém manažerovi, aby rozhodl, kterého uchazeče vybere.

U pozic ve vyšším managementu se pohovoru účastní také jednatelky společnosti.

## **4.7 Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v dm drogerii je klíčovým prvkem zajištění efektivního provozu a udržení vysoké úrovně zákaznického servisu. Ve společnosti se používá komplexní systém, který kombinuje pravidelné hodnotící rozhovory, sledování výkonnosti a zpětnou vazbu od zákazníků.

Hodnotící rozhovory jsou pravidelně prováděny mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, a to jednou za rok. Hodnotící rozhovor má délku přibližně devadesáti minut a účastní se ho vždy jeden vedoucí pracovník a jeden podřízený. Tyto rozhovory umožňují pracovníkům vyjádřit své cíle a očekávání, zatímco nadřízení mohou poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu a jasně stanovit očekávané výsledky. Tímto způsobem se vytváří společné porozumění a motivace pro dosažení stanovených cílů.

Mezi další hodnocení pracovníků pak vedle hodnotících rozhovorů patří také tzv. „Mystery shopping“. Jedná se o kvalitativní metodu výzkumu trhu, která měří kvalitu služeb na prodejnách dm drogerie, s.r.o. Fiktivní nakupující neboli „mystery

shopper“ vystupuje jako normální zákazník a ihned po nákupu vyplňuje předem obdrženy dotazník. V dotazníku jsou obsaženy otázky například na vzhled prodejny, přístup zaměstnanců k zákazníkovi, zákaznické poradenství, či nabídka věrnostního programu dm drogerie. Každá prodejna po vyhodnocení všech dotazníků obdrží zpětnou vazbu. Tento způsob hodnocení společnost aplikuje dvakrát ročně.

Sledování výkonnosti je důležité pro identifikaci silných stránek pracovníků a oblastí, které vyžadují zlepšení. Společnost využívá klíčové ukazatele výkonnosti, jako je rychlost obsluhy zákazníků, doba dodržení pracovních postupů a prodejní výsledky. Tyto informace umožňují identifikovat nejen individuální úspěchy, ale také potřebu dalšího rozvoje dovedností.

Zpětná vazba od zákazníků hraje také klíčovou roli v hodnocení pracovního výkonu. Dm drogerie aktivně sbírá zpětnou vazbu od svých zákazníků prostřednictvím průzkumu a komunikace na místě prodeje. Tato zpětná vazba je následně analyzována a využívá se ke zlepšení kvality služeb a produktů.

## **4.8 Vzdělávání pracovníků**

Každý zaměstnanec v podniku prochází pečlivým školením, které zahrnuje širokou škálu témat, včetně produktů, zákaznického servisu a pracovních postupů. Školení jsou pravidelně aktualizována, tak aby reflektovala nejnovější trendy v oboru a zajistila tak přístup k aktuálním informacím.

Společnost nabízí různé vzdělávací programy, které zahrnují jak teoretickou část, tak i praktické školení. Zaměstnanci mají přístup k online kurzům, které naleznou v aplikaci dm-Learnwelt.de Tyto kurzy jsou rozděleny na dobrovolné a povinné. V povinných kurzech může zaměstnanec najít například kurz „zákaznického poradenství“, „kybernetickou bezpečnost“ či „cestu zboží“ (od skladu až na prodejny). Jsou přidávány nepravidelně přibližně jednou za půl roku.

Dobrovolné kurzy v aplikaci dm-Learnwelt.de naleznou zaměstnanci trvale, stačí si jen vybrat, o které téma mají zájem. Mezi takové kurzy patří například „logistika ve společnosti“, „krása a zdraví“, či „imunita a imunitní systém“.

Mohou se také účastnit workshopů, které jim pomáhají lépe porozumět sortimentu produktů a služeb. V nabídce workshopů mohou zaměstnanci najít školení s názvem například „Komunikace se zákazníkem“, „Trvalá udržitelnost“ nebo třeba i kurz sebeobrany. Takové kurzy probíhají většinou v rozmezí jednoho až dvou dnů.

Zaměstnanci mohou také nastoupit do trainee programu, který trvá jeden rok. Jedná se o setkání dvakrát až třikrát do měsíce a jsou zde blíže popisovány všechny aktivity, které musí zaměstnanec prodejny zvládnout.

Společnost dm drogerie markt klade důraz na investice do školení a rozvoje zaměstnanců, aby se zlepšily jejich dovednosti a přispělo se k jejich kariéernímu růstu. To nejenže pomáhá udržet motivovaný personál, ale také snižuje potřebu náboru zvenčí.

Zvláštní pozornost je věnována produktovým znalostem, protože to umožňuje zaměstnancům poskytovat informace a rady zákazníkům.

## 5 Dotazníkové šetření

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjištění postoje zaměstnanců k personální činnosti v podniku. Vzhledem k anonymitě dotazníku odpověděla většina zaměstnanců na dotaz týkající se názorů zaměstnanců společnosti na jednotlivé personální činnosti skutečně. Pilotáž dotazníku proběhla na prodejně v Královehradeckém Auparku v měsíci dubnu roku 2023, poté byl dotazník lehce upraven. Dotazníky pro zaměstnance byly vytištěny a distribuovány na prodejny během měsíce června roku 2023.

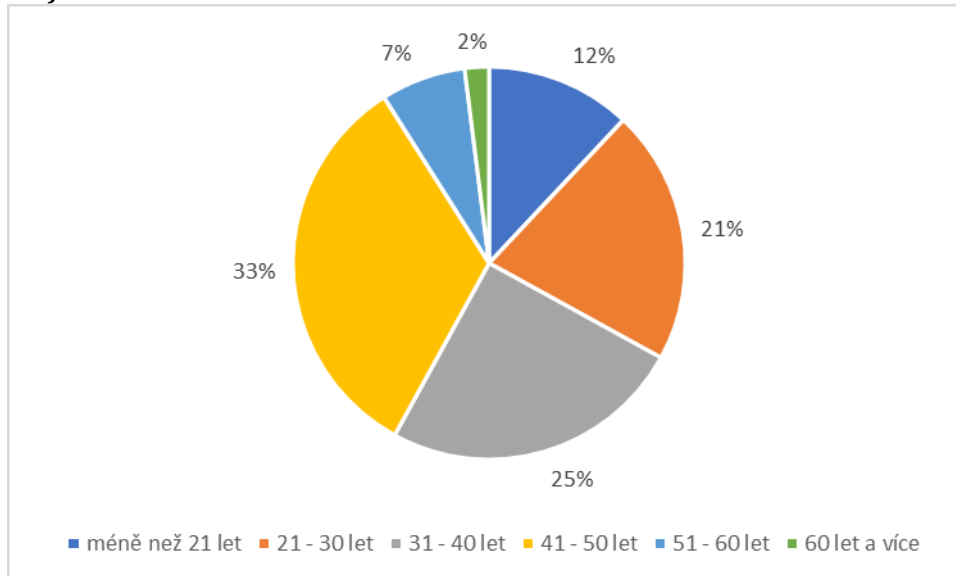
Vzorek respondentů se skládá z pracovníků a pracovníků na prodejnách neboli filiálkách Královehradeckého kraje. Osloveno bylo celkem 103 zaměstnanců, z toho 88 dotazník vyplnilo. Návratnost činí 85,5 procent. Dotazník obsahoval 15 uzavřených otázek týkajících se řízení lidských zdrojů ve společnosti. Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněny v příloze 1, kterou naleznete níže.

### **Otázka č. 1: Kolik je Vám let?**

Kategorie respondentů ve věku 41 až 50 let zahrnuje 33 % všech dotazovaných. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří 28 % respondentů ve věku 31-40 let. Následují respondenti ve věku 21 až 30 let, kteří tvoří 21 % z celkového vzorku.

Podíl respondentů ve věku 51 až 60 let činí 10 %. Pouze 2 % vzorku je starší 61 let (jedná se spíše o pomocné síly na prodejnách na pozici uklízeč/uklízečka). Respondentů ve věku mladších 20 let bylo zastoupeno 7 %. Tato věková skupina se spíše vyskytuje mezi dočasnými pracovníky, které organizace vyhledává hlavně v době letních prázdnin či před Vánočními svátky.

**Graf 1: Věk**



Zdroj: Vlastní zpracování

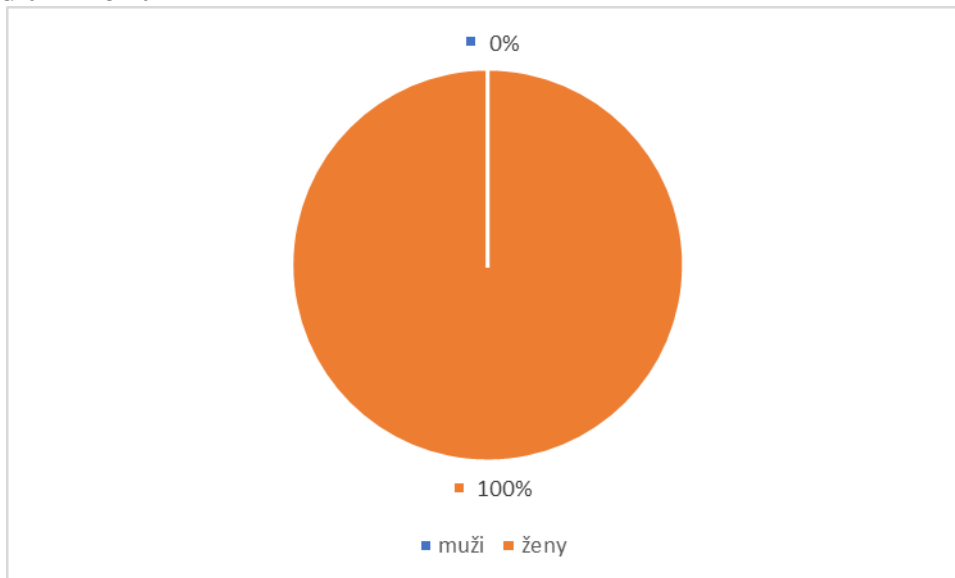
### **Otázka č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?**

Z celkového počtu 88 respondentů bylo 100 % žen. Což můžeme vidět v následujícím grafu.

Hlavním důvodem jednoznačného výsledku převahy žen, je zejména vyžadovaná pečlivost a vcítění se do potřeb zákazníka. Jelikož se jedná o společnost, která se zabývá prodejem drogistického zboží, je patrný markantně větší zájem ženského pohlaví právě na prodejnách.



**Graf 2: Pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování

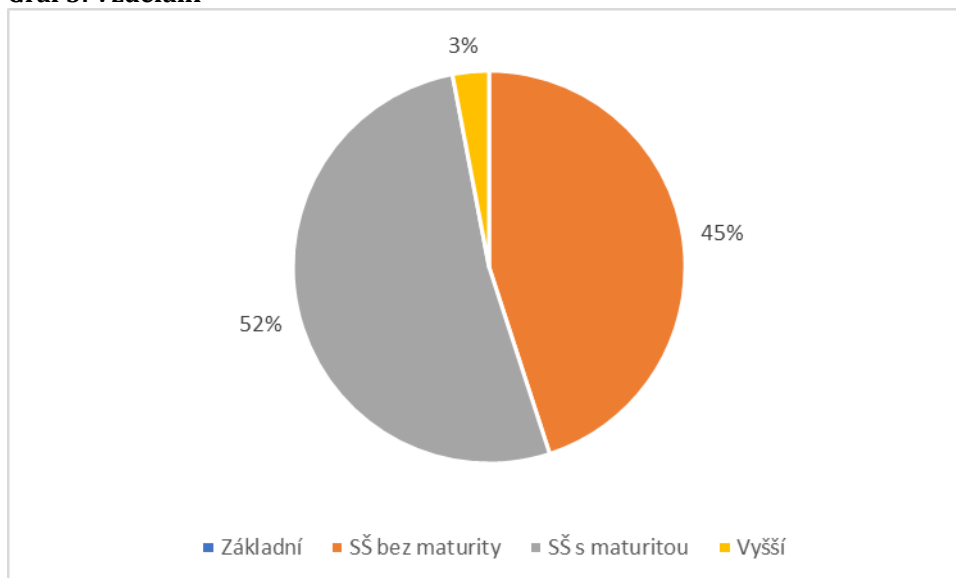
**Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Více jak polovina respondentů uvedlo, že mají dosažené vzdělání střední odborné s maturitou; tuto možnost zvolilo 52 % respondentů. Středoškolské vzdělání bez maturity má 45 % dotazovaných.

Respondentů s vysokoškolským vzděláním bylo celkem 3 %. Základní vzdělání mezi odpověďmi nebylo zaznamenáno.

Odborné znalosti nejsou pro podnik podstatnou záležitostí, důležitým aspektem je, jak dobře zvládne péči o prodejnu a hlavně zákazníky.

**Graf 3: Vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování

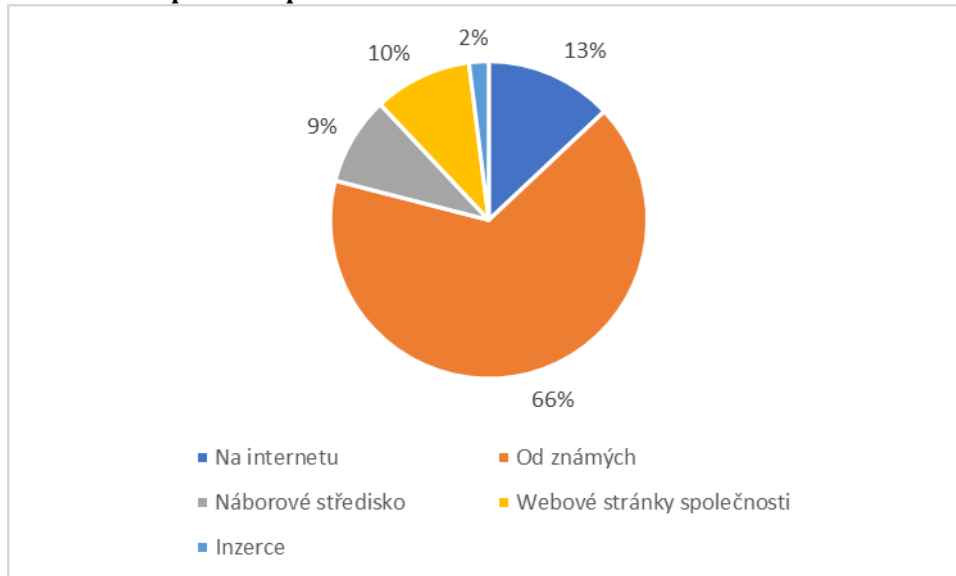
#### **Otázka č. 4: Jak jste se dozvěděl(a) o volné pracovní pozici?**

Respondenti uvedli, že se o volném pracovním místě dozvěděli od známých; a to přesně v 66 procentech případů.

Celkem 13 % respondentů objevilo nabídku práce na internetu. Deset procent respondentů objevila informace o volném pracovním místě na internetových stránkách dm drogerie.

Prostřednictvím náborového střediska se o pozici dozvědělo 9 % uchazečů. Inzerce v novinách si prohlédla 2 % respondentů.

**Graf 4: Volná pracovní pozice**



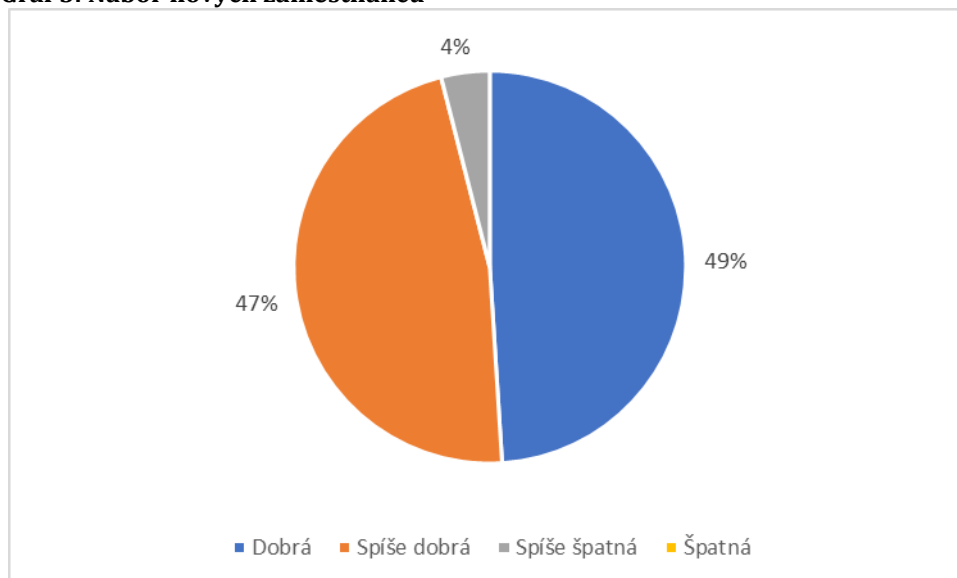
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 5: Jaká je Vaše zkušenost se způsobem náboru nových zaměstnanců ve společnosti?**

Respondenti v odpovědi na tento dotaz nejčastěji volili možnost "dobrá" a to v 49 procentech, odpověď "spíše dobrá" zvolilo 47 procent dotazovaných. Odpověď "spíše špatná" zvolilo pouze 4 % dotázaných zaměstnanců. Špatnou zkušenost s nábořem nových zaměstnanců neuvedl žádný z uchazečů.

Většina respondentů nepovažovala výběrové řízení za náročné. Domnívám se, že je to způsobeno absencí testování uchazečů.

**Graf 5: Nábory nových zaměstnanců**



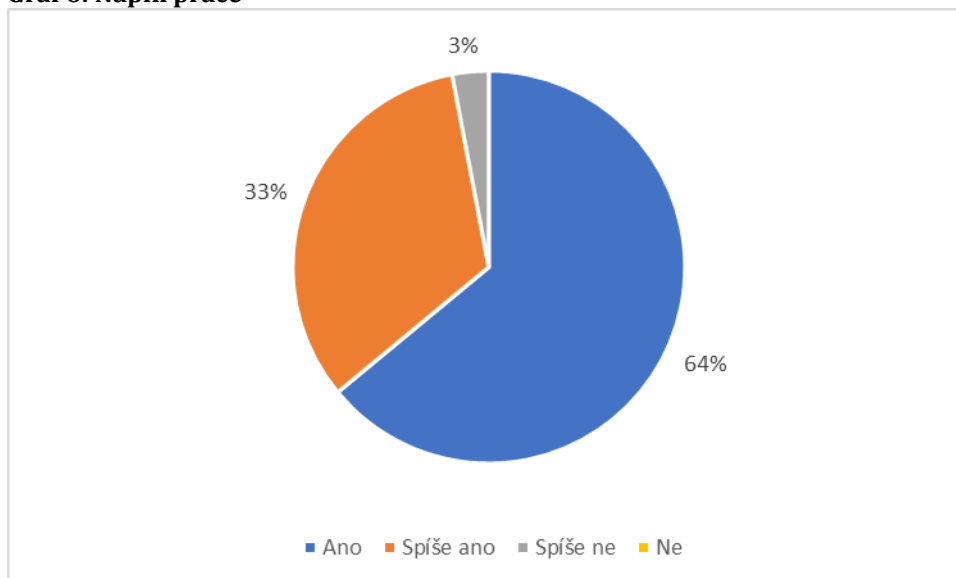
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 6: Byla Vám srozumitelně vysvětlena náplň Vaší práce?**

Převážná většina dotazovaných zaměstnanců, 64 %, zcela a jednoznačně porozuměla popisu práce. Odpověď "spíše ano" zvolilo 33 % respondentů. A 3 % respondentů zvolila jako odpověď "spíše ne".

Prostřednictvím popisu práce a úvodního školení jsou zaměstnanci s popisem práce seznámeni. Podle výsledků dotazníkového šetření je popis práce a program vstupního školení ve společnosti dobře propracován.

**Graf 6: Náplň práce**



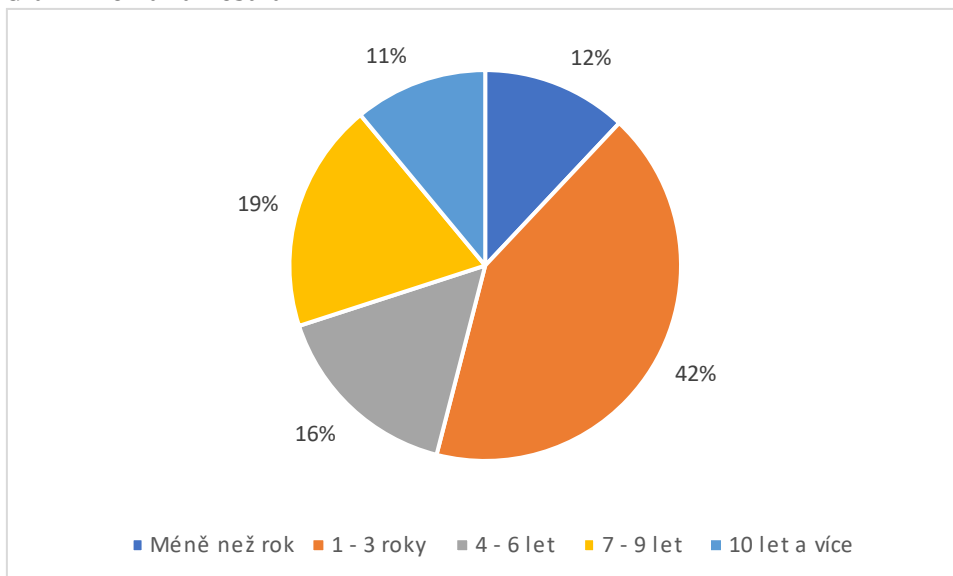
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 7: Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o.**

42 % dotázaných zaměstnanců pracuje ve společnosti jeden až tři roky. Celkem 19 % dotázaných zaměstnanců je v podniku zaměstnáno 7 až 9 let. Následují zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 4 až 6 let, těch je 16 %. Zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují méně než rok, je 12 %. Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 10 a více let činí 11 %.

Dlouhodobí zaměstnanci jsou pro podnik nejvýhodnější, protože snižují náklady na zaškolení. U příležitosti pracovních výročí nabízí podnik motivační odměny. Ty se rozlišují podle počtu odpracovaných let, při desetiletém výročí vyplatí společnost částku 10.000 Kč na účet Sodexo Flexi pass. Při výročí dvaceti let vyplatí dm drogerie zaměstnanci jednu průměrnou měsíční mzdu navíc a při pětadvacátém výročí obdrží zaměstnanec týden dovolené navíc.

**Graf 7: Délka zaměstnání**



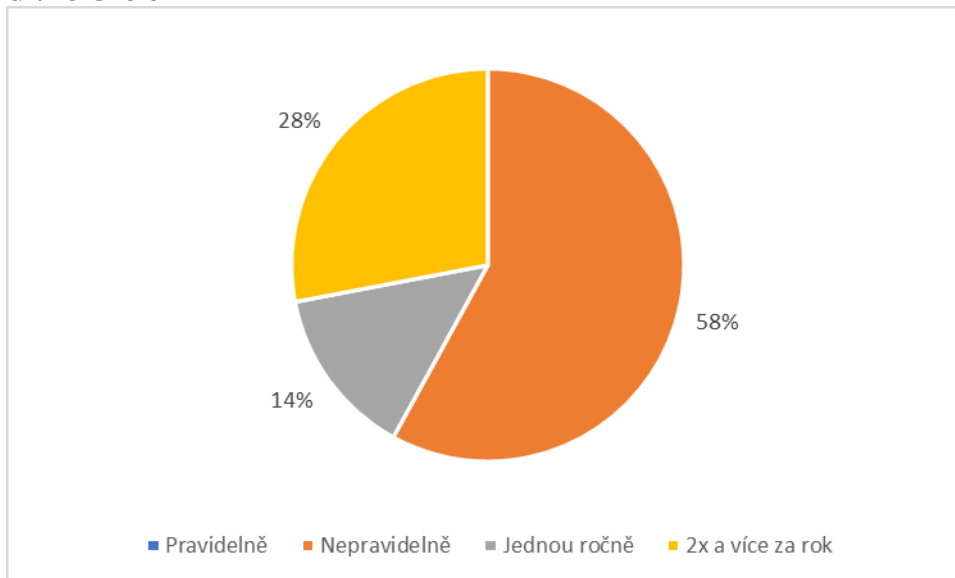
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8: Jak často jsou Vám nabízena školení a rozvojové příležitosti ve společnosti?**

Většina respondentů (58 %) uvedla, že školení a rozvojové příležitosti jsou nabízeny nepravidelně. Osmadvacet procent dotazovaných odpověděla, že se školení provádí přibližně jednou za půl roku. 14 procent zaměstnanců uvedlo, že školení provádí pravidelně.

Společnost využívá ke školení zaměstnanců hlavně online prostředí.

**Graf 8: Školení**



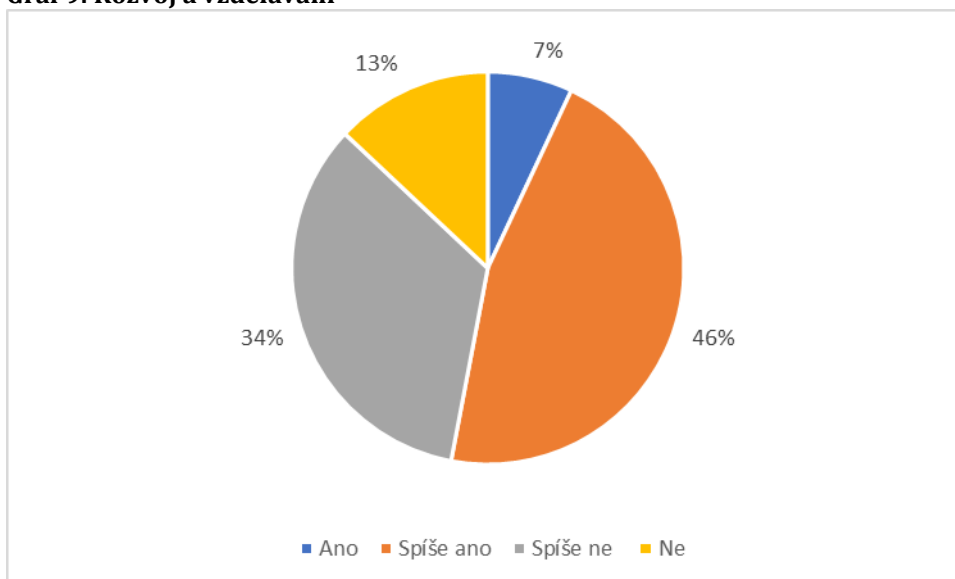
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9: Je dle Vašeho názoru rozvoj a vzdělávání pracovníků dostačující?**

46 % dotázaných zaměstnanců odpovědělo "spíše ano" a 7 % "ano". Odpověď "spíše ne" zvolilo 34 % respondentů a 13 % zvolilo odpověď "ne".

Polovina zaměstnanců se domnívá, že programy vzdělávání a rozvoje společnosti jsou dostatečné, zatímco druhá polovina s tím nesouhlasí a domnívá se, že programy vzdělávání a rozvoje jsou nedostatečné.

**Graf 9: Rozvoj a vzdělávání**



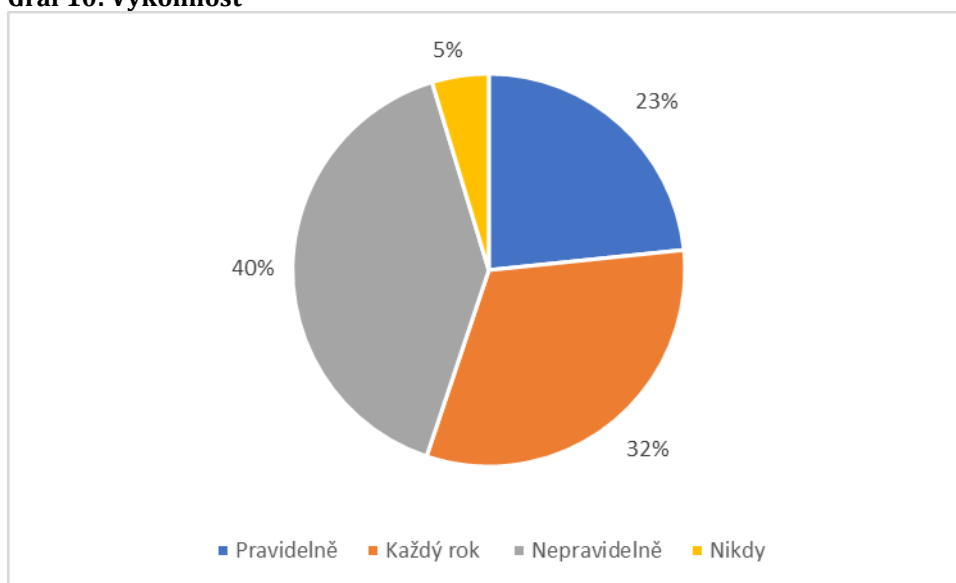
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 10: Jak často probíhá hodnocení výkonnosti ve společnosti?

Celkem 43 % dotazovaných zaměstnanců zvolilo odpověď „nepravidelně“. Podle 34 % dotázaných zaměstnanců se každoroční hodnocení provádí. Odpověď "pravidelně" zvolilo 25 % dotázaných zaměstnanců. Podle 5 % respondentů z řad zaměstnanců se hodnocení neprovádí vůbec.

Většina zaměstnanců uvedla nepravidelné hodnocení, následuje roční hodnocení, dále čtvrtina zaměstnanců, že se k hodnocení nedochází nikdy. Malé procento zaměstnanců uvedlo, že se v podniku provádí pravidelná hodnocení.

Graf 10: Výkonnost



Zdroj: Vlastní zpracování

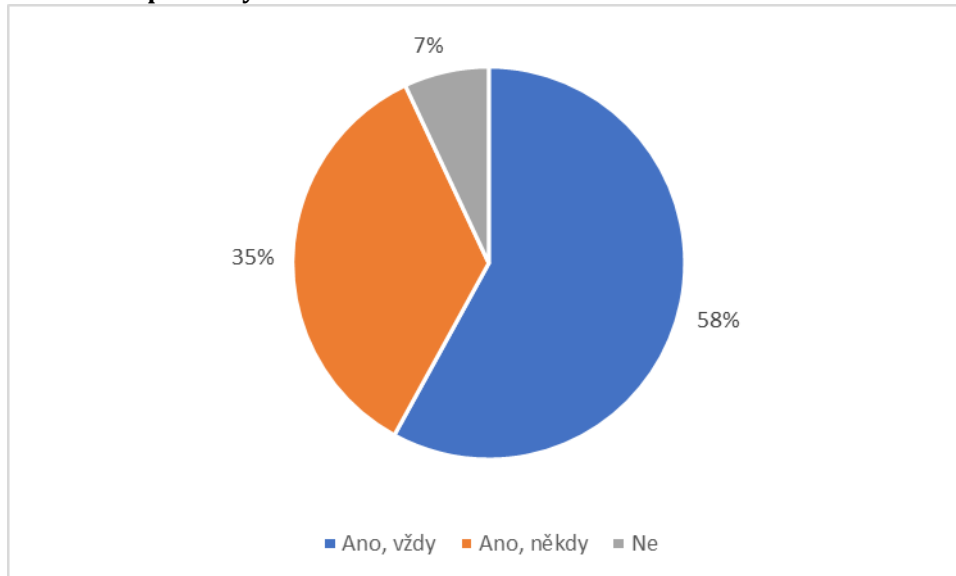
### Otázka č. 11: Máte možnost sdělovat své problémy či připomínky nadřízenému?

Většina dotazovaných zaměstnanců (58 %) souhlasí s tvrzením "ano, vždy", zatímco 35 % respondentů odpovědělo "ano, někdy". Odpověď "ne" zvolila 7 % respondentů.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že komunikace na královehradeckých prodejnách je na uspokojivé úrovni, s výjimkou několik zaměstnanců, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí.



**Graf 11: Připomínky**



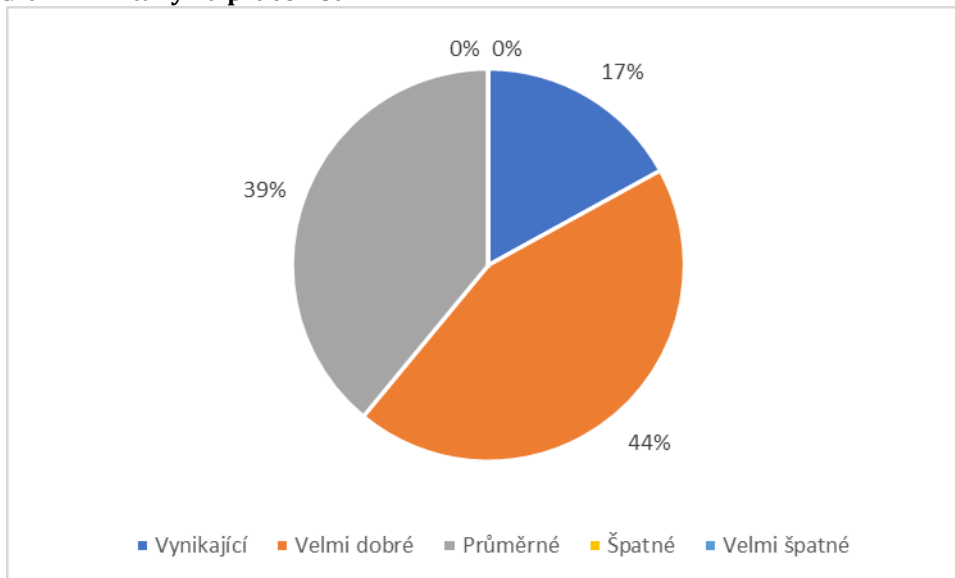
Zdroj: Vlastní zpracování

### **Otázka č. 12: Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti?**

Za velmi dobré je považovalo 44 % respondentů a 17 % respondentů hodnotilo vztahy na pracovišti jako vynikající. Podle průzkumu považuje 39 % zaměstnanců vztahy na pracovišti za průměrné. Odpověď „špatné“ a „velmi špatné“ vztahy na pracovišti nevedl ani jeden z respondentů.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou optimální.

**Graf 12: Vztahy na pracovišti**

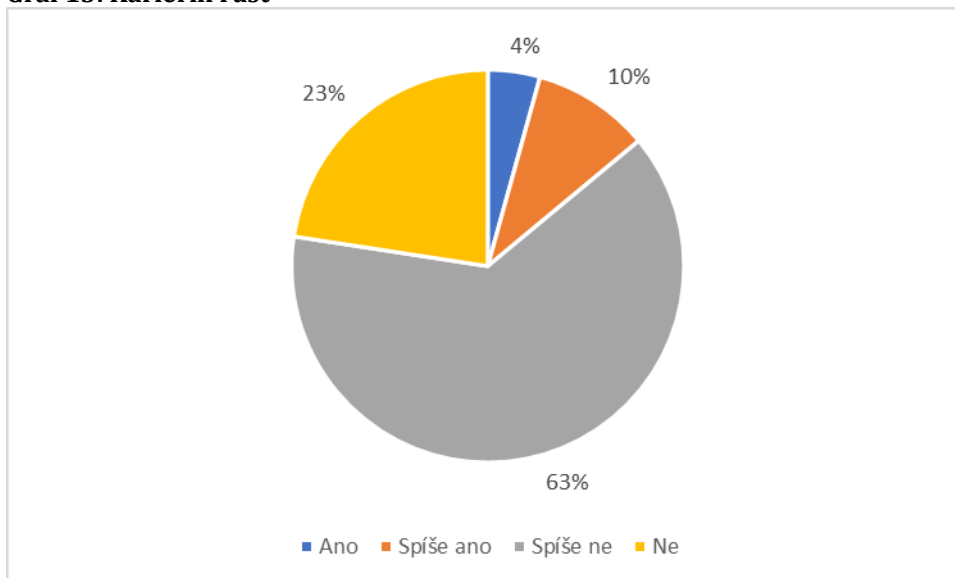


Zdroj: Vlastní zpracování

### **Otázka č. 13: Máte možnost kariérního růstu?**

Na tuto otázku odpovědělo 59 % respondentů "spíše ne", což znamená, že tuto možnost spíše nemají. Jednadvacet procent respondentů odpovědělo "ne" a tuto možnost nemá. Možnost "spíše ano" zvolilo 9 % respondentů a 4 % respondentů odpovědělo "spíše ano".

**Graf 13: Kariérní růst**



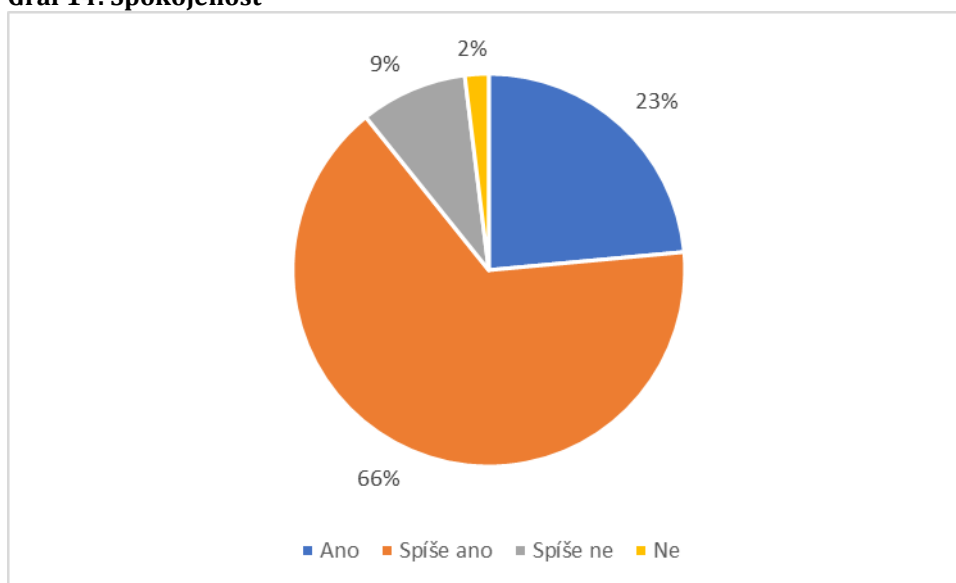
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 14: Jak jste spokojen/a se zaměstnavatelem?

Více než polovina respondentů, celkem 67 %, zvolila jako odpověď "spíše ano". Kladně odpovědělo 24 % dotázaných zaměstnanců, zatímco zbývající zaměstnanci (11 %) odpověděli záporně.

Podle výsledků dotazníkového šetření se většina zaměstnanců je se svým zaměstnavatelem spokojena.

Graf 14: Spokojenost

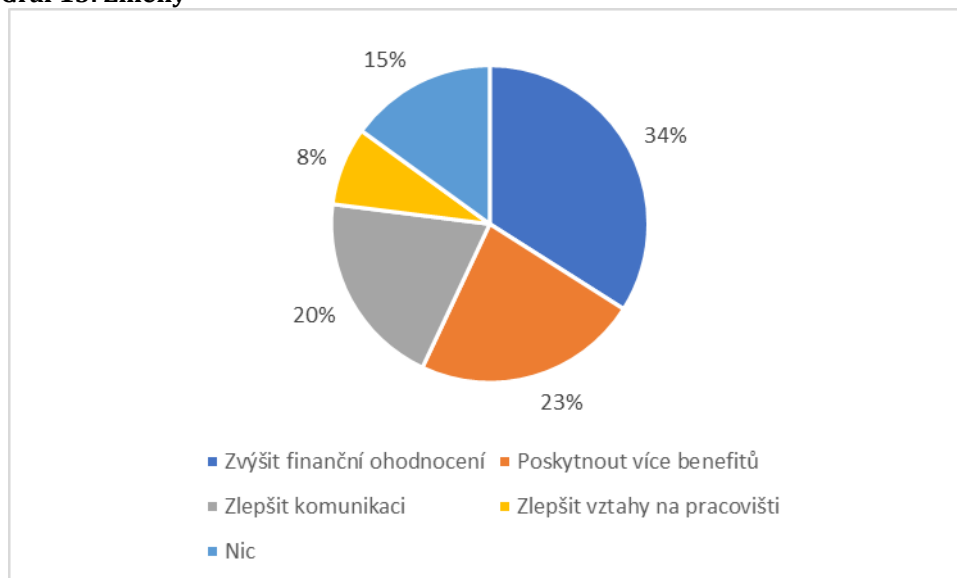


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 15: Je v podniku něco, co byste změnil/a?

Respondenti nejčastěji volili možnost zvýšení peněžní náhrady. To je patrné z grafu 15, který ukazuje, že 34 % zaměstnanců by ráda změnila své finanční ohodnocení. Dále si zaměstnanci přejí zlepšení komunikace na pracovišti (20 %), poskytnout více benefitů (19 %), zlepšit vztahy na pracovišti (15 %). Zcela spokojeno je 9 % dotázaných zaměstnanců, kteří by v organizaci neprovedli žádné změny.

**Graf 15: Změny**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 Shrnutí výsledků a návrh změn ke zlepšení současné situace

V této kapitole je nezbytné formulovat doporučení pro společnost dm drogerie markt, s.r.o. s cílem zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců v organizaci. Nejprve je nutné poskytnout shrnutí dosažených výsledků. Všechny zmíněné silné a slabé stránky společnosti jsou zahrnuty v následující SWOT analýze. Tato analýza také identifikuje příležitosti a hrozby pro společnost, s důrazem na organizační prvky firmy a spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 2: SWOT analýza dotazníkového šetření

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Program vstupního školení společnosti</li><li>• Spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem</li><li>• Vztahy na pracovišti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Absence inzerce volných pracovních míst na webových portálech k nim určených</li><li>• Žádné testování uchazečů o novou práci</li><li>• Nepravidelná školení zaměstnanců</li><li>• Komunikace ve společnosti</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zavedení nových forem motivace zaměstnanců</li><li>• Zlepšení systému hodnocení výkonnosti</li><li>• Zlepšení komunikace ve společnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Odchod zaměstnanců z důvodu nízké možnosti kariérního růstu</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na základě rozhovoru s vedoucím personálního oddělení, vyhodnocení dotazníkového šetření a osobních zkušeností s podnikem byla formulována následující doporučení ke změnám. Navrhovaná doporučení nejsou svým charakterem a

rozsahem zásadní, ale mohla by zvýšit spokojenost zaměstnanců a posílit funkci řízení lidských zdrojů.

## **6.1 Nábor zaměstnanců**

První návrh se týká náboru zaměstnanců. Základem efektivního procesu náboru je komplexní pochopení povahy pracovních pozic. Všechny relevantní informace se získávají z průběžně aktualizovaných popisů pracovních míst. Tento postup byl označen za nepříznivý.

Společnost využívá k náboru nových zaměstnanců interní doporučení, zejména doporučení zaměstnanců. Na volná pracovní místa bylo pozváno 66 % zaměstnanců společnosti. V uplynulém roce společnost také kladla větší důraz na nové trendy v oblasti náboru zaměstnanců. Hodlá oslovovat potenciální zaměstnance prostřednictvím sítí Facebook a dalších platforem. Motivací pro toto rozhodnutí byla snaha společnosti zvýšit podíl mladých zaměstnanců.

Společnosti bylo doporučeno zaměřit se více na inzerci pracovních míst prostřednictvím webových stránek propagujících pracovní volné pozice jako je například Práce.cz nebo Jobs.cz., a tak zvyšovat povědomí o volných pracovních místech ve společnosti. Společnost by mohla využít služeb kariérního portálu. Portál Proudly.cz, který je kombinací pracovního portálu a sociální sítě, pomáhá společností sestavit firemní prezentaci s osobitým a interaktivním obsahem, který se skládá z fotografií, videí a rozhovorů se zaměstnanci.

## **6.2 Hodnocení výkonosti**

Na základě rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení bylo zjištěno, že celopodnikové hodnocení zaměstnanců probíhá dvakrát ročně a má formální charakter. Toto hodnocení se nazývá „Mystery shopping“, zabývá se hlavně zákaznickým servisem, který je pro firmu velmi důležitým. Podle výsledků práce se na pracovišti nepravidelně provádí také neformální hodnocení.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 5 % dotazovaných zaměstnanců na otázku "jak často se ve firmě provádí hodnocení zaměstnanců" odpovědělo, že hodnocení zaměstnanců se ve firmě neprovádí nikdy. Tato skutečnost je pozoruhodná.

Hodnocení zaměstnanců by mělo být základní funkcí řízení lidských zdrojů podniku. Proto je nezbytné věnovat tomuto tématu dostatečnou pozornost.

Jelikož podnik klade velký důraz na své zákazníky, bylo doporučeno zvýšit frekvenci „Mystery shoppingu“ na čtyřikrát až šestkrát ročně. Větší pozornost tohoto hodnocení zajistí podniku více spokojených a stálých zákazníků.

Dalším návrhem pro podnik jsou pravidelné hodnotící rozhovory s nadřízeným. Účelem rozhovoru by mělo být zhodnocení dosavadní práce, diskuse o slabých a silných stránkách a stanovení cílů pro nadcházející období. Pravidelné hodnocení má potenciál zlepšit výkonnost zaměstnance.

### **6.3 Školení a rozvoj**

Školení a rozvoj by neměly být opomíjeny, protože hrají zásadní roli při formování a udržování lidských zdrojů společnosti. Podle výsledků dotazníku téměř polovina dotázaných zaměstnanců nepovažuje vzdělávací a rozvojové programy společnosti za adekvátní. Forma e-learningové vzdělávání je v podniku již zavedena, podle výsledků však neposkytuje účastníkům vzdělávání dostatek informací a neumožňuje kvalitní hodnocení procesu získávání znalostí a dovedností. Proto bylo doporučeno její vylepšení. Dále by měla také společnost klást větší důraz na osobní školení pracovníků, a to nejméně dvakrát ročně.

### **6.4 Benefit**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou nespokojeni se svým současným finančním ohodnocením a nedostatkem benefitů. Bylo navrženo, aby se k dosavadním benefitům přidaly v rámci zdravého životního stylu příspěvky na plavání, či jiné aerobní a anaerobní aktivity. Mimo jiné by rozšíření příspěvku na sportovní aktivity mohlo přilákat novější skupinu zaměstnanců, kterou si společnost přeje.

### **6.5 Komunikace**

Kromě toho zaměstnanci v dotazníkovém šetření zmínili zlepšení komunikace na pracovišti. To je nezbytné připomenout. Neinformovaní zaměstnanci mají velmi často nepříznivý dopad na fungování celého podniku. Společnosti bylo doporučeno, aby zařadila nejrůznější aplikace umožňující rychlou zpětnou vazbu informací. Dále bylo doporučeno investovat do zdokonalování se v aktivním naslouchání, emociálním

řízení a týmové komunikace. Zaměřením se na zlepšení komunikace může společnost dosáhnout větších úspěchů. Pokud zaměstnanci cítí, že jsou plně zapojeni do fungování firmy, pracují s větším nasazením a využívají chytrých řešení, které mohou vést ke správným výsledkům a pomáhají tak naplno využít potenciál firmy.



## 7 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit systém řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti a navrhnout možné změny pro jeho zlepšení. Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána společnost dm drogerie markt, s.r.o.

Výzkumná otázka byla zodpovězena analýzou dotazníkového šetření, která ukázala, že většina zaměstnanců ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o. vyjádřila určitý stupeň spokojenosti se současnými strategiemi řízení lidských zdrojů. Respondenti vyzdvihli několik pozitivních aspektů, jako je program vstupního školení společnosti a vzájemné vztahy na pracovišti. Zaměstnanci pozitivně hodnotili také celkovou spokojenost se zaměstnavatelem. Některé odpovědi ukázaly na nedostatečnou komunikaci v rámci hierarchie, a ne příliš efektivní systém školení a vzdělávání pracovníků.

Celkově lze říci, že i když existují pozitivní aspekty ve strategiích řízení lidských zdrojů, existují i oblasti, které vyžadují pozornost. Na základě zjištěných dat jsou formulována doporučení pro případné zlepšení a optimalizaci stávajících postupů.

Podnik hodlá zvýšit podíl mladých zaměstnanců zavedením inovativních náborových strategií. Organizace oslovuje potenciální zaměstnance prostřednictvím sítí Facebook a jiných platforem. Pro zvýšení povědomí o společnosti by bylo možné využít služeb kariérního portálu, kde by mohla být zveřejněna prezentace společnosti, která by uchazečům přiblížila atmosféru a prostředí společnosti.

V oblasti hodnocení zaměstnanců bylo navrženo, aby se toto hodnocení provádělo více pravidelně, a to čtyřikrát případně šestkrát ročně. Kromě toho bylo společnosti doporučeno, aby na základě písemných hodnocení prováděla ústní hodnocení zaměstnanců. Pravidelné hodnocení zaměstnanců může mít pozitivní dopad na jejich pracovní výkon.

Podle výsledků dotazníku se zaměstnanci nedomnívají, že vzdělávací a rozvojové programy společnosti jsou dostatečné. Bylo navrženo vylepšit dosavadní formu e-learningu a zavést pravidelná osobní školení minimálně dvakrát ročně.

Dále bylo navrženo, aby byly benefity rozšířeny o příspěvky na sportovní aktivity jako například plavání či jiné aerobní a anaerobní aktivity.

Řízení lidských zdrojů v této organizaci je i přes několik nedostatků dobře organizováno. Tyto nedostatky je třeba odstranit, zejména hodnocení zaměstnanců, které by mělo být důležitou činností společnosti. Kromě toho musí společnost více naslouchat a zlepšit komunikaci se svými zaměstnanci, neboť ti jsou důležitým zdrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tím i ekonomického úspěchu. Věřím, že tato práce a její výsledky budou pro společnost přínosem.

## 8 Přehled požitých literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Management (Fragment). Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [4] BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline a GALVAS, Milan. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Business books. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [8] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [12] KRNINSKÁ, Růžena. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7040-581-3.
- [13] MARQUES, Carlos; JIRÁSEK, František. 1996. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut. ISBN 80-7265-018-1.
- [14] STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Malé a střední podnikání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [15] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [16] ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [17] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [18] TICHÁ, Ivana. Učící se organizace. Management praxe. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.
- [19] URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [20] VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [21] VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [22] WERNER, Götz W. a CORNELSEN, Claudia. S čím jsem nikdy nepočítal: autobiografie zakladatele společnosti dm. Přeložil Yveta KOŽÍŠKOVÁ. Praha: Malvern, 2022. ISBN 9788075303783.
- [23] 25 let dm v České republice. České Budějovice: dm drogerie markt, 2017. ISBN 9788090543386.

## Elektronické a ostatní zdroje

[24] DM DROGERIE MARKT, S.R.O. *O společnosti* [online]. [cit. 2023-10-29].

Dostupné z: <https://www.dm.cz/o-spolecnosti>

[25] DM DROGERIE MARKT, S.R.O. *Výroční zpráva* [online]. 2022 [cit. 2023-10-29].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=76592285&subjektId=565194&spis=415607>

[26] DM DROGERIE MARKT, S.R.O. *Účetní závěrka* [online]. 2022 [cit. 2023-10-29].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71452065&subjektId=565194&spis=415607>

## 9 Seznam obrázků

Obrázek 1: dm drogerie markt, s.r.o. v Evropě.....	24
Obrázek 2: Schéma vedení společnosti dm drogerie markt, s.r.o. ....	26

## 10 Seznam grafů

Graf 1: Věk.....	33
Graf 2: Pohlaví.....	34
Graf 3: Vzdělání.....	35
Graf 4: Volná pracovní pozice.....	36
Graf 5: Náběr nových zaměstnanců.....	37
Graf 6: Náplň práce.....	38
Graf 7: Délka zaměstnání.....	39
Graf 8: Školení.....	40
Graf 9: Rozvoj a vzdělávání.....	40
Graf 10: Výkonnost.....	41
Graf 11: Připomínky.....	42
Graf 12: Vztahy na pracovišti.....	43
Graf 13: Kariéerní růst.....	43
Graf 14: Spokojenost.....	44
Graf 15: Změny.....	45

## 11 Seznam tabulek

Tabulka 1: Analýza společnosti dm drogerie markt, s.r.o.....	23
Tabulka 2 SWOT analýza dotazníkového šetření.....	46

## **12 Seznam příloh**

<b>Příloha 1: Dotazníkové šetření.....</b>	<b>57</b>
<b>Příloha 2: Podklad pro zadání bakalářské práce.....</b>	<b>60</b>

## Příloha 1: Dotazníkové šetření

### Dotazník: Řízení lidských zdrojů ve společnosti dm drogerii markt, s.r.o.

Dobrý den,

Jmenuji se Tereza Hladíková, jsem studentkou fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové.

Předem Vám děkuji, že jste si našli čas vyplnit můj dotazník, který je důležitým krokem pro moji bakalářskou práci. Prosím, buďte co nejpřímnější a odpovídejte podle svých zkušeností a názorů.

Vaše odpovědi jsou důležité pro moji analýzu a doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o.

#### 1. Kolik je vám let?

- Méně než 21
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61 a více

#### 2. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?

- Základní
- SŠ bez maturity
- SŠ s maturitou
- Vyšší

#### 4. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

- Na internetu
- Od známých
- Náborové středisko
- Webové stránky společnosti
- Inzerce (noviny, TV,....)

Zdroj: Vlastní zpracování



5. Jaká je Vaše zkušenost se způsobem náborem nových zaměstnanců ve společnosti?

- Dobrá
- Spíše dobrá
- Spíše špatná
- Špatná

6. Byla Vám srozumitelně vysvětlena náplň Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o?

- Méně než rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 6 let
- 7 – 9 let
- 10 let a více

8. Jak často jsou Vám nabízena školení a rozvojové příležitosti?

- Pravidelně
- Nepravidelně
- Jednou ročně
- 2x a více za rok

9. Je dle Vašeho názoru rozvoj a vzdělávání pracovníků dostačující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jak často probíhá hodnocení výkonnosti ve společnosti?

- Pravidelně
- Každý rok
- Nepravidelně
- Nikdy

**11. Máte možnost sdělovat své problémy či připomínky nadřízenému?**

- Ano, vždy
- Ano, někdy
- Ne

**12. Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti?**

- Vynikající
- Velmi dobré
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

**13. Máte možnost kariérního růstu?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

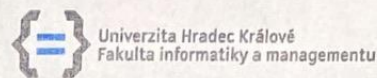
**14. Jak jste spokojen/a se zaměstnavatelem?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15. Je v podniku něco, co byste změnil/a?**

- Zvýšit finanční ohodnocení
- Poskytnout více benefitů
- Zlepšit komunikaci
- Zlepšit vztahy na pracovišti
- Nic

## Příloha 2: Podklad pro zadání bakalářské práce



Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu

### Zadání bakalářské práce

**Autor:** Tereza Hladíková  
**Studium:** I2000125  
**Studijní program:** B0413A050021 Ekonomika a management  
**Studijní obor:** Ekonomika a management

**Název bakalářské práce:** **Lidské zdroje a jejich řízení v dm drogerii markt, s.r.o.**  
**Název bakalářské práce AJ:** Human resources and their management in dm drogerii markt, s.r.o.

#### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Bakalářská práce se bude zabývat řízením lidských zdrojů v dm drogerie markt s.r.o., výzkumné šetření bude provedeno kvantitativní metodou v oblasti Královehradeckého kraje. Zaměřuje se zejména na zjištění stavu řízení lidských zdrojů v uvedené společnosti a na uvedeném území. Stěžejním bodem pro tuto práci je zjistit, zda vybraný podnik správně a efektivně pracuje s lidskými zdroji, jaké mají zaměstnanci vztahy mezi sebou a s vedením společnosti. Dále zda jsou spokojeni s pracovními podmínkami, odměňováním zaměstnanců a co by ve firmě změnili.

Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Lidské zdroje
3. Představení společnosti
4. Výzkumné šetření
5. Závěr

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MOHELSKÁ, Hana. Řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 97880-7041-659-4.

**Zadávací pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 15.10.2021