

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Jitka Mazurová

**Bakalářská práce
2019**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka Mazurová**
Osobní číslo: **E15406**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce bude analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a na jejím základě návrhy možných doporučení zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Základní pojmy managementu.
- ŘLZ a jeho cíle.
- Charakteristika vybraných činností ŘLZ.
- Představení vybrané organizace.
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Personální řízení 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0248-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**

L.S.

doc. Ing. ~~Romána Provozni~~ková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích 30.4.2019

Jitka Mazurová

I hereby declare:

This thesis was prepared separately. All the literary sources and the information I used in the thesis are listed in the bibliography. I got familiar with the fact that the rights and obligations arising from the Act No. 121/2000 Coll., Copyright Act, apply to my thesis, especially with the fact that the University of Pardubice has the right to enter into a license agreement for use of this thesis as a school work pursuant to § 60, Section 1 of the Copyright Act, and the fact that should this thesis be used by me or should a license be granted for the use to another entity, the University of Pardubice is authorized to claim a reasonable contribution from me to cover the costs incurred during making of the thesis, according to the circumstances up to the actual amount thereof. I am aware that my thesis will be accessible to the public in the University Library and via the Digital Library of the University of Pardubice in agreement with the article 47b of the Act No. 111/1998 Coll., on Higher Education Institutions, and on the Amendment and Supplement to some other Acts (the Higher Education Act), as subsequently amended, and with the University Pardubice's directive no. 9/2012.

In Pardubice on 30.4.2019

Jitka Mazurová

PODĚKOVÁNÍ:

Děkuji panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D, který je vedoucím mé bakalářské práce, za jeho připomínky a rady, které mně poskytl při psaní této práce.

Rovněž děkuji společnosti Tesco Stores ČR, a.s. za umožnění psát v bakalářské práci o této společnosti.

ANOTACE

Bakalářská práce analyzuje řízení lidských zdrojů ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. V první části jsou popsány základní pojmy managementu, řízení lidských zdrojů a jeho cíle, a charakteristika vybraných činností řízení lidských zdrojů. V druhé části jsou popsány činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci Tesco Stores ČR, a.s. Obsahuje analýzu práce a vytváření pracovních úkolů, personální plánování, přijímání pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru, pracovních vztahů a kolektivního vyjednávání, pracovních podmínek, personálního informačního systému a personálního controllingu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, Tesco Stores ČR a.s.

TITLE

Analysis of human resource management in a selected organization

ANNOTATION

The bachelor thesis analyzes human resource management in Tesco Stores ČR a.s. The first part describes basic terms of management, human resource management and its goals, and characteristics of selected activities of human resource management. The second part describes human resource management activities in the organization Tesco Stores ČR a.s. It contains the analysis of the work and tasks creation, personal planning, hiring, placement of employees and quitting the employment contract, working relationships and collective agreements, working conditions, personal information system, and personal controlling.

KEYWORDS

Management, human resources management, human resources, Tesco Stores CR a.s.

OBSAH

ÚVOD	1
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	2
1.1 MANAGEMENT	2
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	2
1.2.1 Plánování	3
1.2.2 Organizování	4
1.2.3 Personalistika	5
1.2.4 Vedení	6
1.2.5 Kontrola	6
1.3 SHRNUÍ KAPITOLY	6
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO CÍLE	8
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
2.2 NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
2.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	10
2.4 SHRNUÍ KAPITOLY	11
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
3.1 ANALÝZA PRÁCE A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	12
3.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	12
3.3 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13
3.3.1 Nábor a předvýběr	14
3.3.2 Výběrové řízení	15
3.3.3 Vznik pracovního poměru	16
3.3.4 Adaptace zaměstnanců	18
3.3.5 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance	18
3.3.6 Odměňování zaměstnanců	19
3.3.7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	21
3.4 ROZMÍSTĚNÍ PRACOVNÍKŮ A UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	22
3.5 PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY	24
3.5.1 Pracovní vztahy	24
3.5.2 Kolektivní vyjednávání	24
3.5.3 Pracovní podmínky	25
3.6 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	27
3.7 PERSONÁLNÍ CONTROLLING	28
3.8 SHRNUÍ KAPITOLY	29
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE	31
4.1 HISTORIE	31
4.2 SOUČASNOST	31
4.3 POROVNÁNÍ S KONKURENCÍ	32
5 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	34
5.1 ANALÝZA PRÁCE A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	34
5.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	35
5.3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	35
5.3.1 Nábor a předvýběr	35
5.3.2 Výběrové řízení	36
5.3.3 Vznik pracovního poměru	36
5.3.4 Adaptace zaměstnanců	37
5.3.5 Učební plány	37
5.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ	38
5.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
5.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
5.7 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	40
5.8 PRACOVNÍ VZTAHY	40
5.8.1 Péče o pracovníky	40

5.9	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	41
5.10	PERSONÁLNÍ CONTROLLING	42
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	43
	ZÁVĚR.....	46
	POUŽITÁ LITERATURA	48

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Příklad jedno-liniové organizační struktury.....	5
Obrázek 2: Příklad více-liniové organizační struktury.....	5
Obrázek 3: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců.....	32
Obrázek 4: Porovnání tržeb jednotlivých řetězců.....	33
Obrázek 5: Původní organizační struktura v hypermarketech Tesco	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání maloobchodní řetězců v ČR (údaje jsou v tis. Kč za rok 2017)	33
---	----

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

GDPR General data protection regulation (Nařízení o ochraně osobních údajů)

HACCAP Hazard analysis and critical control points (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů)

ÚVOD

Lidské zdroje a jejich řízení patří mezi jednu z nejdůležitějších činností v organizaci. Má-li firma prosperovat a být konkurenceschopná, musí si zajistit ten nejcennější a nejdražší zdroj a tím jsou lidé (zaměstnanci). Zaměstnanci jsou důležitým faktorem úspěchu firmy, přispívají ke splnění jejich stanovených cílů. Ke splnění firemních cílů je potřeba systematického řízení lidských zdrojů, musí být dosažen soulad mezi řízením lidských zdrojů a strategickým záměrem organizace. Stanovených cílů firma dosáhne, výběrem vhodných a schopných zaměstnanců. Každá firma musí zajistit dostatečný počet zaměstnanců v požadované kvalitaci, kteří pro ni budou vykonávat co nejlepší práci. Pro udržení loajality a spokojenosti musí zaměstnancům vytvářet dobré pracovní podmínky. Práce s lidskými zdroji by měla být každodenní práce všech manažerů ve firmě.

Autorka si vybrala téma, které je v dnešní době aktuální. Organizace nemůže provádět svoji činnost bez lidí. Řízení lidských zdrojů je jedna z nejdůležitějších činností podniku. Správné využití lidského potenciálu a vytváření dobrých vztahů na pracovišti má vliv na to, jak bude podnik úspěšný či neúspěšný.

Cílem bakalářské práce bude analýza jednotlivých činností v oblasti řízení lidských zdrojů v Tesco Stores ČR, a.s. (dále jen Tesco). V případě shledání nedostatků budou na základě analýzy navržena doporučení ke zlepšení.

Bakalářská práce bude rozdělena na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část bude rozdělena na tři kapitoly. První kapitola s názvem Základní pojmy managementu seznámí se základními pojmy managementu. V další části první kapitoly autorka popíše manažerské funkce, mezi které patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Tyto funkce na sebe navazují a bez nich by podnik nemohl dobře fungovat. Druhá kapitola bude mít název Řízení lidských zdrojů a jeho cíle. V této kapitole budou popsány základní pojmy řízení lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Třetí kapitola s názvem Charakteristika vybraných činností řízení lidských zdrojů popisuje některé vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, bez nichž by nešlo dosáhnout základních cílů v rámci řízení lidských zdrojů. V praktické části se autorka zaměří na analýzu řízení lidských zdrojů v organizaci Tesco. Praktickou část rozdělí na tři kapitoly. V první kapitole autorka seznámí s historií a současností Tesca. Ve druhé kapitole bude vysvětleno řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, budou vyjmenovány personální činnosti, bez nichž by nešlo dosáhnout základních cílů v rámci řízení lidských zdrojů. Ve třetí kapitole bude shrnutí a v případě shledání nedostatků doporučení ke zlepšení.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

V této kapitole autorka bakalářské práce bude popisovat základní pojmy managementu. V části 1.1. vysvětlí, kdo je to manažer a dělení managementu. V části 1.2. popíše manažerské funkce.

1.1 Management

Management znamená česky řízení, vedení, spravování nebo kontrolování. Jedná se o metody a činnosti, které je potřeba k tomu, aby organizace mohla dobře fungovat a dosahovat svých cílů. Jedna z definic managementu zní: „*Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“ (1) Zjednodušeně podle Vebera se může management „*charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.*“ (2)

Management se dělí na tři základní úrovně: vrcholová střední a nejnižší. Dělení je dáno rozsahem odpovědnosti a postavením v organizaci.

- vrcholový management – nejvyšší vedení, řídí organizaci, vytváří dlouhodobé plány (generální ředitel, výkonný ředitel, náměstci).
- střední management – jsou podřízeni vrcholovému vedení (vedoucí jednotlivých útvarů, stavbyvedoucí).
- nejnižší (základní) management – kontrolují splnění zadaných úkolů (mistři, dispečeri)

Manažer je vedoucí řídicí pracovník, který by měl vědět, jakých cílů chce organizace dosáhnout, jaké prostředky a nástroje použije k dosažení těchto cílů, jaké postupy a jakou technologii použít k dosažení těchto cílů. „*Manažer v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit, tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci.*“ (3)

1.2 Manažerské funkce

Management zastává v organizaci funkce významné pro její činnost. Mezi nejčastější manažerské funkce podle Koontze s Wehrlichem (1) patří následující:

- plánování
- organizování

- personalistika
- vedení
- kontrola

1.2.1 Plánování

Aby bylo dosaženo určitého, předem stanoveného cíle, je potřeba plánovat. Výsledkem plánování je plán. Pomocí plánu se určují cíle organizace, musí se stanovit postupy, kterými se má těchto cílů dosáhnout. Z výše popsaného vyplývá, že plánování a vypracování plánu se týká budoucnosti. Při jeho tvorbě by se mělo vycházet ze strategie podniku. Plánování se týká všech úseků v organizaci (management, lidské zdroje, ekonomika a finance, kvalita, logistika, doprava, marketing, informatika, služby, výroba). *„Smyslem personálního plánování je zajistit, aby organizace měla v potřebné kvantitě i kvalitě k dispozici lidské zdroje.“* (4). Plánování je zaměřeno na budoucnost. *„Plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo, určení, co se má stát.“* (2)

Dělení plánů

Podle Vebera a kol. (2) se plány člení podle různých hledisek

- podle časového hlediska (krátkodobé plánování – jedná se o období do jednoho roku, střednědobé plánování – jedná se o období od jednoho do pěti let, dlouhodobé plánování – jedná se o období delší než pět let)
- podle úrovně rozhodovacího procesu (strategické plánování, taktické plánování, operativní plánování)
- podle věcné náplně plánu (plán odbytu, plán výroby, plán zásobování a další).
- podle účelu, kterému plány slouží (podnikatelský plán).

Armstrong uvádí, že plánování lidských zdrojů se skládá ze tří kroků (5)

- předvídaní budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky)
- předvídaní budoucích zdrojů lidí (prognózy nabídky)
- sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou

„Personální plánování tedy představuje proces předvídaní, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti

spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí“ (6)

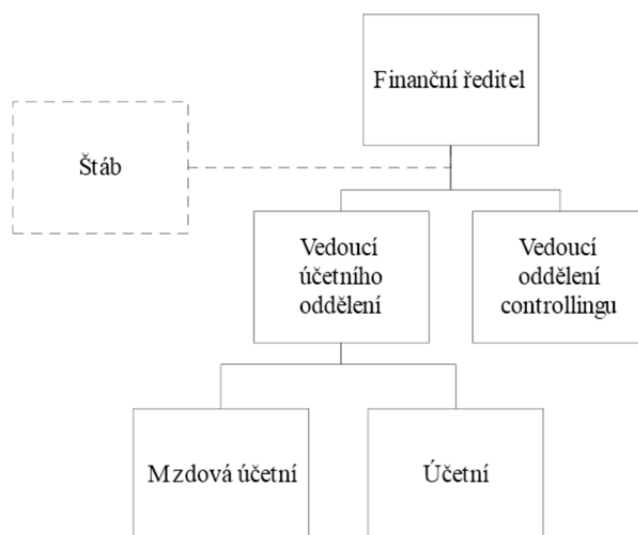
1.2.2 Organizování

Organizování znamená rozdělení činností mezi jednotlivé osoby nebo útvary v organizaci. Účelem je zajistit splnění vytyčených cílů v dané organizaci. Definice organizování je: *„Cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“ (7)* Organizování musí mít určitý systém, *„je jednou ze základních manažerských činností. Znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému. Zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace.“ (8)* S organizováním souvisí organizační struktura podniku. Tu tvoří jednotlivé útvary a vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi těmito útvary. Nadřízený pracovník má pravomoc udělovat příkazy svým podřízeným. Podřízených zaměstnanců může být určitý počet, tj. tzv. rozpětí řízení.

Podle hierarchie uspořádání se rozlišují dvě základní organizační struktury

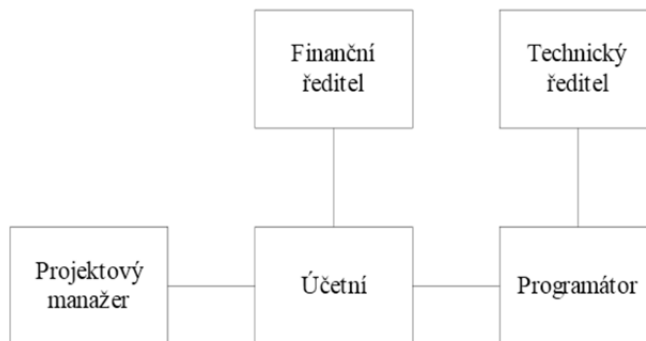
- jedno-liniové organizační struktury
- více-liniové organizační struktury

Jedno-liniové organizační struktury jsou organizační struktury, kde každá osoba je podřízena jenom jedné vedoucí osobě a má jenom jedno zařazení v organizační struktuře (např. účetní je podřízen vedoucímu účetního oddělení a vedoucí účetního oddělení je podřízen finančnímu řediteli). Jedno-liniové organizační struktury se rozdělují na liniový typ a liniově štábní typ. V případě liniově štábní organizační struktury může vedoucí pracovník k dispozici štáb. Příklad jedno-liniové organizační struktury je na obrázku 1.



Obrázek 1: Příklad jedno-liniové organizační struktury

Více-liniové organizační struktury jsou organizační struktury, kde každá osoba je podřízena více vedoucím osobám (např. účetní je podřízena finančnímu řediteli a dále projektovému manažerovi projektu, kterého se účastní). Více-liniové organizační struktury se rozdělují na funkční typ, liniově funkční typ a maticový typ. Maticová více-liniová organizační struktura, která odpovídá příkladu uvedenému výše, je znázorněna na obrázku 2.



Obrázek 2: Příklad více-liniové organizační struktury

1.2.3 Personalistika

Personalistika je souhrn činností jejichž cílem je zabezpečení dostatečného počtu pracovníků na všech pozicích v organizaci. S personalistikou souvisí plánování počtu pracovníků, výběr a získávání pracovníků, personální agenda, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní podmínky, vzdělávání pracovníků a pracovní-právní vztahy. „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce,*

jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (6)
Personální činnost řídí v organizaci personální útvar.

1.2.4 Vedení

Vedení lidí zahrnuje správnou motivaci lidí a jejich ovlivňování k tomu, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Každá vedoucí osoba by měla umět správně vést skupinu lidí. Manažeři používají různé styly vedení (autokratický, demokratický a liberální).

- autokratický styl – rozhoduje pouze vedoucí pracovník, podřízení nemohou vyjádřit svůj názor.
- demokratický styl – vedoucí pracovník dává prostor podřízeným a ptá se na jejich názor, ale v konečné fázi rozhoduje on
- liberální styl – manažer se zříká své odpovědnosti

1.2.5 Kontrola

Kontrola je zpětná vazba, kterou se kontrolují veškeré úkoly a aktivity, aby se zjistilo, jestli bylo dosaženo plánovaných výsledků. Rozlišují se tyto tři typy kontroly: preventivní kontrola, průběžná kontrola a zpětná vazba.

- preventivní kontrolou se kontroluje například dostatek materiálu, výrobních zařízení a finanční zdroje
- průběžnou kontrolou se kontroluje výrobní proces, jestli se například dodržují pracovní postupy a jestli se postupuje podle předem stanoveného plánu
- zpětnou vazbou se kontrolují výsledky práce, jestli bylo dosaženo plánovaných výsledků

1.3 Shrnutí kapitoly

Management je činnost, která zahrnuje vedení řízení lidí a organizace, a další činnosti, které jsou potřeba k tomu, aby mohla organizace fungovat. Podle rozsahu odpovědnosti a postavení v organizaci se management dělí na vrcholový, střední a nejnižší. Mezi manažerské funkce patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Tyto funkce na sebe navazují a bez nich by podnik nemohl dobře fungovat.

Plánování se týká všech úseků v organizaci, na plánování navazuje organizování, které znamená rozdělení činností mezi jednotlivé osoby nebo útvary v organizaci. Personalistika je souhrn činností, cílem je zabezpečení dostatečného počtu pracovníků na všech pozicích. Vedení lidí znamená správně motivovat lidi, ovlivňovat lidi, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Kontrolou se zpětně ověřuje, jestli bylo dosaženo plánovaných výsledků.

Personalistika souvisí s řízením lidských zdrojů v organizaci. V následující kapitole bude popsáno řízení lidských zdrojů a personální činnosti, bez nichž by nešlo dosáhnout základních cílů v rámci řízení lidských zdrojů.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO CÍLE

V této kapitole budou popsány základní pojmy řízení lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů a personální činnosti. V části 2.1. bude popsáno řízení lidských zdrojů. V části 2.2. budou nástroje pro řízení lidských činností a ve kapitole 2.3. budou uvedeny personální činnosti.

Žádná firma nemůže pracovat bez zaměstnanců. Proto, aby zaměstnanec vykonával co nejlepší práci pro firmu je potřeba takového člověka najít, přijmout, proškolit, vzdělávat, rozvíjet a kontrolovat. Ať už se jedná o manažery, zaměstnance, odbory a oddělení, kteří se zabývají personální činností a řízením lidských zdrojů. Musí být zajištěn dostatečný počet zaměstnanců v požadované kvalifikaci, zaměstnanci musí být motivováni. Každá firma má jiné podmínky pro vyhledávání vhodných kandidátů na danou pozici. Jde o získávání pracovníků, uzavírání pracovních smluv, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o pracovníky.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů podle Armstronga je *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (5) Z této definice vyplývá, že firma dosáhne svých cílů, které si stanovila, pouze prací lidí, což jsou jednotlivci i kolektivy. *Dále Armstrong uvádí, že „zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje a aby je také produktivně využívala.“* (5)

Řízení lidských zdrojů lze také definovat *„jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosažení cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení.“* (9)

Podle Dvořákové *„plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu.“* (10) Tato definice vyjadřuje plánování počtu zaměstnanců a termín, ke kterému organizace potřebuje zaměstnance. S plánováním lidských zdrojů souvisí personální plánování.

„Personální plánování je předvídaním potřeby personálu (lidských zdrojů).“ (11) Personální plánování znamená proces, který zjišťuje, jaké lidské zdroje (profese, počet, struktura) bude organizace potřebovat pro splnění svých úkolů. Organizace musí zajistit

dostatečný počet zaměstnanců v požadované kvalifikaci. Zaměstnance hledá ve vlastních zdrojích, ale může i ve vnějších zdrojích.

Typické role, které má řízení lidských zdrojů v organizaci jsou administrativní, provozní a strategická. (28) „*Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování.*“ (12)

Personální plány se dělí na

- krátkodobé (do jednoho roku) – operativní plány
- střednědobé (jeden až pět let)
- dlouhodobé (pět a více let) – personální strategické plány

2.2 Nástroje pro řízení lidských zdrojů

K řízení výkonnosti lidí ve firmě, uvádí Gregar tři přístupové cesty (13)

- řízení počtu a rozmístění lidí (stanovení optimální organizace práce) - lidé musí vědět, co mají dělat a musí mít možnost to udělat
- řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace lidí ve firmě – lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat
- řízení motivace lidí – lidé musí chtít dělat to, co mají dělat

Organizace mohou fungovat, podaří-li se jim propojit a využívat (12)

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- finanční zdroje
- informační zdroje potřebné k fungování
- lidské zdroje

„*Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu v organizaci.*“ (14)

2.3 Personální činnosti

Personální činnosti jsou činnosti, jejichž cílem je dosáhnout základních cílů v rámci řízení lidských zdrojů. Podle Dvořákové došlo ve 20. století k vývoji personální práce v několika stadiích (15)

- personální administrativa – správa personální agendy a personálních činností, počátek 60.let 20.století
- personální řízení – úzká specializace personalistů na jednotlivé personální činnosti, operativní řízení, 2. polovina 60.let
- řízení lidských zdrojů – kladen důraz na školení a vzdělávání, posílení personálních útvarů, důležitost personalistů s právním vzděláním, počátek 80.let 20.století
- řízení intelektuálního kapitálu – týmová práce, 90. léta 20. století

Činnosti řízení lidských zdrojů Koubek dělí na následující skupiny (12)

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání, výběr a přijímání pracovníků
- hodnocení pracovníků
- rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- odměňování pracovníků
- vzdělávání pracovníků
- pracovní vztahy
- péče o pracovníky
- personální informační systém

Dále Koubek uvádí, že mezi samostatné personální činnosti bývají zařazovány

- průzkum trhu a práce
- zdravotní péče o pracovníky
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpravování informací
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Charakteristika vybraných činností řízení lidských zdrojů bude popsána v kapitole 3.

2.4 Shrnutí kapitoly

V této kapitole se autorka zabývá popisem a řízením lidských zdrojů v organizaci. Jsou vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, personální plánování a personální strategie. Jsou popsány druhy personálních plánů a uvedeny celkové personální činnosti. Autorka bakalářské práce popisuje, jak je důležité si pracovníky udržet, aby jim neodcházeli jinam. Pro udržení svých zaměstnanců, je potřeba se jim po celou dobu jejich pracovního procesu věnovat. Firma by měla připravit pro zaměstnance školicí programy a vzdělávací programy, aby docházelo k jejich rozvíjení. Je potřeba činnost zaměstnanců pravidelně kontrolovat.

Ve druhé části kapitoly jsou vyjmenovány personální činnosti, bez nichž by nešlo dosáhnout základních cílů v rámci řízení lidských zdrojů. Sem patří analýza práce a vytvoření pracovních úkolů, personální plánování, přijímání pracovníků (nábor a předvýběr pracovníků, výběrové řízení, vznik pracovního poměru, adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců), rozmístění pracovníků a ukončení pracovního poměru, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, pracovní podmínky, personální informační systém a personální controlling.

Personální činnosti, které jsou vyjmenovány ve druhé části této kapitoly bude autorka bakalářské práce popisovat v následující kapitole.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole budou popsány některé vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, bez nichž by nešlo dosáhnout základních cílů v rámci řízení lidských zdrojů. Analýza práce a vytváření pracovních úkolů, personální plánování, přijímání pracovníků (nábor a předvýběr pracovníků, výběrové řízení, vznik pracovního poměru, adaptace zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců), rozmístění pracovníků a ukončení pracovního poměru, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, pracovní podmínky, personální informační systém a personální controlling.

3.1 Analýza práce a vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst patří mezi základní činnosti personální práce. Pokud chce organizace dobře fungovat a být konkurenceschopná, je potřeba si naplánovat vše, co souvisí s pracovním místem. Pracovní místo je *„místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem.“* (6) Patří sem název pracovního místa, organizační začlenění, potřebná kvalifikace, počet pracovníků na tomto místě, odpovědnosti a úkoly. Koubek popisuje pracovní místo takto: *„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.“* (12) Pro srovnání Armstrong popisuje pracovní místo takto: *„Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.“* (16)

3.2 Personální plánování

Personálnímu plánování je potřeba věnovat dostatečnou pozornost, aby bylo dosaženo určitého, předem stanoveného cíle. *„K nejdůležitějším úkolům personálního řízení patří plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků v podniku.“* (2) Plánování a vypracování plánu se týká budoucnosti. Při jeho tvorbě by se mělo vycházet ze strategie podniku. Organizace si zajišťuje pracovní síly (lidské zdroje) jednak v současnosti, ale i do

budoucná. „*Předpokládá předvídaní vývoje potřeb lidských zdrojů, pohybu pracovníků mezi organizací okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary.*“ (2)

Cílem plánování je počet pracovníků, profese, kvalifikace, vzdělání, praxe, odměňování, vzdělávání a školení. Plánování lidských zdrojů je „*odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace a schopností, formulování a realizace plánů s cílem naplnit tuto potřebu získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem, nebo v případě nutnosti snižováním počtu pracovníků, přijímáním opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků a zvyšováním flexibility v zaměstnávání lidí.*“ (16) Jedna z definic Koubka říká, že „*personální plánování představuje proces předvídaní, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace.*“ (6) Podobně definuje personální plánování James, který říká, že „*plánování lidských zdrojů znamená odhadování velikosti a struktury budoucí pracovní síly. Tato činnost pomáhá organizaci zabezpečit správný počet a správnou strukturu lidí tehdy, kdy budou zapotřebí.*“ (9)

Zaměstnanec firma může vybírat jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů.

- vnější zdroje-výběr a přijímání nových zaměstnanců
- vnitřní zdroje-výhodou vyhledání ve vlastních zdrojích je, že tohoto zaměstnanec organizace zná a ví jaká je jeho pracovní morálka

3.3 Výběr a přijímání pracovníků

Firma přijímá nové pracovníky, aby obsadila volná místa. „*Smyslem získávání pracovníků je zajistit co největší možnost výběru vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici. Jinak řečeno přilákat maximum uchazečů a vybrat nejvhodnějšího kandidáta.*“ (17) Jedná se o jeden z hlavních úkolů personálních pracovníků. Činnost, při které je potřeba volná nebo nově vznikající místa obsadit vhodnými uchazeči na danou pozici. „*Hlavním cílem získávání pracovníků je přilákat ty nejlepší uchazeče o volná pracovní místa.*“ (9)

V případě hledání nových pracovníků si musí personální oddělení určit, jaké znalosti má mít zaměstnanec, kolik lidí je potřeba na dané místo a jaké budou úkoly zaměstnanec. K tomu slouží analýza pracovního místa, což je postup, „*během něhož se detailně zkoumá povaha úkolů, které tvoří pracovní místo a zároveň se zkoumá, jaké dovednosti, schopnosti a odpovědnost musí mít člověk, aby mohl úspěšně úkoly pracovního místa plnit.*“ (9) Firma hledá nové pracovníky při zahájení své činnosti, při rozšiřování, při odchodu zaměstnanec, při

odchodu do důchodu, při odchodu na mateřskou dovolenou, nebo například při pracovní neschopnosti. Zaměstnanec firma může vybírat jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů.

Přijmutí pracovníka většinou předchází následující činnosti:

- nábor a předvýběr zaměstnance
- výběr vhodného zaměstnance (např. na základě pohovoru, z vnitřních zdrojů)
- přijetí nového zaměstnance a uvedení do pracovního procesu

3.3.1 Nábor a předvýběr

Aby byla zajištěna funkčnost a fungování podniku, je potřeba zajistit dostatečný počet zaměstnanců v požadované kvalifikaci.

Organizace může vyhledat zaměstnance ve vlastních zdrojích. Výhody vyhledání ve vlastních zdrojích podle Koubka (6)

- lepší znalost silných a slabých stránek uchazeče
- lepší znalost organizace ze strany uchazeče
- zvýšení morálky a motivovanosti zaměstnanců
- lepší využití zkušeností pracovníků

Organizace může vyhledat zaměstnance z vnějších zdrojů. Výhody vyhledání ve vnějších zdrojích podle Koubka (6)

- větší výběr lidí s požadovanými schopnostmi
- nové názory, zkušenosti, poznatky
- levnější a snadnější získání kvalifikovaných pracovníků a manažerů zvenku, než je vychovávat v organizaci

Nejčastější vnější zdroje jsou

- inzeráty na úřadu práce
- sdělovací prostředky – v dnešní době běžný postup, vyšší cena
- vnitropodnikový rozhlas – k informacím mají přístup zaměstnanci, někde i lidé z venku
- personální agentury – vysoké ceny, finančně náročné

- vnitropodnikové vývěsky – mají k nim přístup zaměstnanci, někde i lidé z venku
- webové stránky firmy
- internet
- doporučení

Je třeba dodržovat, aby nedocházelo k diskriminaci. Inzerát musí splňovat určité náležitosti. Měl by obsahovat název organizace, nabízenou pozici, popis pracovního místa, požadovanou kvalifikaci, zkušenosti zájemce o práci, benefity, počet nabízených míst, platové podmínky, datum nástupu, kontakt a termín do kdy je platný.

Na základě došlých žádostí (motivační dopis a pracovní životopis) personalista vybere zájemce, kteří by mohli být vhodným kandidátem na nabízenou pozici (tzv. předvýběr). Těm předá pozvání na vstupní pohovor. Ostatním by měl odeslat poděkování a odmítnutí. Při výběru pracovníků je potřeba vybrat pracovníka, který nejenom že splňuje požadavky na nabízené místo, *„ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má vývojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“* (12)

3.3.2 Výběrové řízení

Používané metody při výběrovém řízení jsou: výběrový pohovor, assessment centra, znalostní test, psychologické testy, pozorování. Nižle autorka bakalářské práce popisuje dvě nejčastěji používané metody a tím je výběrový pohovor a assessment centrum

- výběrový pohovor – jeho účelem je získání podrobnějších informací o uchazeči, jeho zkušenostech, kvalifikaci a *„slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci“* (15) většinou provádí personalista, který je dopředu seznámen s pracovním životopisem, musí vědět, na jaké místo uchazeče přijímá. *„výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.“* (6) Personalista by měl seznámit uchazeče s průběhem pohovoru. Měl by mít předem připravené otázky, nesmí dávat diskriminační otázky. Dotazy týkající se firmy a pracovního místa může mít i uchazeč.

- assessment centrum – uchazeči plní úkoly ve skupině nebo samostatně. Součástí tohoto výběru jsou pohovory. Assessment centrum „poskytuje dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu.“ (16)
Assessment centrum „používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu těchto úkolů a jsou přitom posuzováni vedoucími pracovníky z příslušné organizace. Kromě úkolů, které musejí uchazeči řešit, obsahuje program assessment centrum i pohovory, testy osobnosti a testy schopnosti.“ (6)

Uchazeč, jehož znalosti neodpovídají požadavkům na danou pozici, je informován o výsledku pohovoru dopisem, případně telefonicky. Uchazeč, jehož znalosti odpovídají požadavkům na danou pozici, je informován dopisem nebo telefonicky a zároveň jsou s ním domluveny bližší informace o vzniku pracovního poměru a nástupu do zaměstnání.

3.3.3 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy. Uzavírá se na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Pracovní smlouva se uzavírá písemně. Aby byla pracovní smlouva platná, musí obsahovat podle zákona č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce) určité náležitosti:

- sjednaný druh práce
- místo výkonu práce
- datum nástupu do práce.

Pracovní smlouva musí být uzavřena a podepsána nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Vyhotoví se ve dvou provedeních. Jedno pro zaměstnance a jedno pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel vždy před vznikem pracovního poměru zajistí vstupní lékařskou prohlídku. Účelem lékařské prohlídky zaměstnance je zjištění aktuálního zdravotního stavu zaměstnance. Lékařskou prohlídkou se zjišťuje, zda zaměstnanec musí mít určitá omezení pro výkon práce a zda může práci vykonávat. Jde především o ochranu zdraví zaměstnance. Druhy lékařských prohlídek (18)

- vstupní – musí absolvovat zaměstnanec před nástupem do zaměstnání, nebo v případě převedení na jinou práci

- periodická – podle kategorie práce podle zákona č. 258/2000 Sb., podle rizika ohrožení zdraví vykonávaných činností podle vyhlášky č. 79/2013 Sb., podle jiného právního předpisu, který stanovuje podmínky zdravotní způsobilosti pro danou činnost
- mimořádná – provádí se za účelem zjištění zdravotního stavu zaměstnance, pokud je důvodný předpoklad, že došlo ke změně zdravotní způsobilosti k práci
- výstupní – provádí se po ukončení úkonu práce, na základě žádosti zaměstnance nebo zaměstnavatele, účelem je zjištění aktuálního zdravotního stavu

Další dokument, který se vyhotoví, je platový nebo mzdový výměr. Pracovní smlouva může obsahovat i další náležitosti. Například zkušební doba nebo pracovní doba.

Před každým nástupem do pracovního poměru do jakéhokoliv zaměstnání je povinností zaměstnavatele proškolení zaměstnance o předpisech k zajištění BOZP. Tématem školení je riziko, se kterým se může zaměstnanec na pracovišti setkat. Tato školení se musí pravidelně v určitém intervalu opakovat. Mimořádně by se mělo provést při změně pracovní pozice, při změně pracovního zařazení, při změně práce, v případě nové techniky, nové technologie a nových pracovních postupů. Toto opakované školení se doporučuje provádět jednou za rok. O školení je vedena dokumentace. Jak zaměstnavatel ověřuje znalosti zaměstnanců je v jeho kompetenci. V případě jakéhokoliv problému bude dokládat, jestli a jak byl zaměstnanec proškolen.

Proškolení zaměstnanců je povinností zaměstnavatele. Pokud dojde k nějaké události, je vždy třeba prověřit, zda byl zaměstnanec s těmito riziky seznámen. Zaměstnanec musí být seznámen s pracovním řádem, organizačním řádem, kolektivní smlouvou (v případě, že je mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací uzavřena)

- pracovní řád – vnitřní předpis, který si může zaměstnanec kdykoliv přečíst, je na přístupném místě. Zaměstnanec by s pracovním řádem měl být seznámen ještě před podpisem pracovní smlouvy
- organizační řád – vnitřní dokument firmy, organizační struktura, nadřízenost, podřízenost
- kolektivní smlouva – uzavírá se mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, uzavírá se písemně, upravuje zákoník práce. Součástí kolektivní smlouvy mohou být další přílohy, např. mzdový předpis, ujednání o výši platu, pracovní době, délce dovolené a benefity.

3.3.4 Adaptace zaměstnanců

Cílem adaptace „je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plný pracovní výkon a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací.“ (11) Jedná se o začlenění, přizpůsobení a zapracování. Zaměstnanec by měl být seznámen s pracovním místem, s pracovními úkoly, s pracovní dobou, kolektivem, s pracovními podmínkami, s hygienickými podmínkami a měl by dostat pracovní a ochranné pomůcky. Personalista by měl zavést nového pracovníka na jeho pracoviště, kde by si ho měl převzít jeho nadřízený. Nadřízený by měl novému zaměstnanci představit spolupracovníky, měl by ho seznámit s předpisy, které je potřeba dodržovat na daném pracovišti. Adaptace je „řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (6)

3.3.5 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance má význam pro organizaci i pro zaměstnance. Jedná se o rozhovor mezi nadřízeným a zaměstnancem. Zaměstnanci poskytuje zpětnou vazbu, hodnotí se u něho slabší a silnější stránky, splnění zadaných úkolů a vytyčených cílů. „Hodnocení pracovníků zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen, a zvažování, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit.“ (9) Podle výsledku hodnocení se mu stanoví nové úkoly a nové cíle, kterých by měl dosáhnout. Podle Vebera hodnocení pracovníků „určuje úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka, hodnotí, zda pracuje na hranici svých možností, nebo zda má velké rezervy ve výkonu, formuluje doporučení pro jeho další činnost, stanovuje slabé a silné stránky, poskytuje pracovníkům příležitost k zlepšení výkonu, pokud není dostačující a pokud mají předpoklady k dalšímu rozvoji.“ (2)

Hodnocení může pomoci zaměstnanci v postupu v kariéře. Stanoví se nové plány ohledně kariéry. Hodnocení je „jeden z hlavních podnětů a nástrojů zkvalitňování a rozvoje lidských zdrojů, ale i rozvoje efektivnosti řízení celého firemního systému.“ (11) Zaměstnanec je hodnocen svým nadřízeným za uplynulé období. Hodnotí se úkoly, výkon a cíle, které splnil nebo nesplnil. Hodnocení probíhá v různých intervalech, např. roční, půlroční, průběžné. „Dobře zvládnuté hodnocení pracovníků, je jedním z nejučinnějších nástrojů motivování pracovníků a zlepšování pracovního výkonu v organizaci.“ (19)

Hodnocení může být

- formální – provádí se pravidelně dvakrát až třikrát do roka, formou rozhovoru mezi nadřízeným a zaměstnancem, kde se hodnotí uplynulé období. Výsledek hodnocení se zdokumentuje a zakládá se do osobní složky zaměstnance
- neformálně – pravidelnou komunikací, kterou vede nadřízený s podřízenými, nadřízený hodnotí splnění pracovních úkolů

Cílem hodnocení je (11)

- určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce zaměstnance a rozpoznat potenciál jeho výkonu
- určit silné a slabé stránky každého zaměstnance
- umožnit zaměstnanci zlepšení výkonu, má-li zaměstnanec rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji
- informace k využití pro odměňování podle individuálního výkonu
- identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu
- zvýšit úroveň a účinnost motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace, k identifikaci s firemními cíli a zvýšení loajality k firmě
- získání informací o názorech zaměstnanců, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti

Na konci tohoto rozhovoru je zaměstnanec seznámen s výsledkem jeho hodnocení. To uvádí i Koubek *„výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení (odměňování, vzdělávání, plánování kariéry).“* (6)

3.3.6 Odměňování zaměstnanců

Každý zaměstnanec je za svoji práci odměněn ve formě mzdy nebo platu. Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem, který není orgánem státní správy. Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem, který je orgánem státní správy. Odměňování by mělo motivovat pracovníky. Vebr říká, že *„cílem mzdového systému je stanovit spravedlivou mzdu za vykonanou práci.“* (2)

V posledních několika letech firmy nabízejí zaměstnancům i další benefity (zaměstnanecké výhody). Koubek uvádí, že „*system odměňování není nic jiného, než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.*“ (20) Zaměstnanci jsou předem informováni o výši své mzdy, která je uvedena ve mzdovém výměru, který podepisují. Odměna je závislá na pracovním výkonu, ale nejenom na něm. Závisí i na celkové době zaměstnání v organizaci, na schopnostech zaměstnance a na dosaženém vzdělání. Podle zákona č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce) zaměstnanci přísluší následující příplatky

- za vedení
- za práci v noci
- za práci v sobotu a v neděli
- za práci přesčas (může být i náhradní volno)
- za práci ve ztíženém prostředí
- za rozdělenou směnu

Firmy nabízejí i další benefity (zaměstnanecké výhody) „*Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.*“ (5) Jedná se například o tyto

- dovolená navíc
- stravenky, příspěvek na stravování
- penzijní připojištění
- firemní automobil
- firemní telefon
- pružná pracovní doba
- kurzy cizích jazyků
- příspěvek na dovolenou
- třináctý plat
- sick days

“*Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníka pomocí mzdových forem*“ (2)

- základní mzdové formy – časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda
- dodatkové mzdové formy – prémie, odměny, osobní ohodnocení

Z předchozího textu vyplývá, že „organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace.“ (6)

3.3.7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Pokud chce být firma úspěšná a chce si udržet zaměstnance, měla by se zaměřit na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. „Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (21) Zaměstnanci by měli mít možnost se rozvíjet, prohlubovat si znalosti a zlepšovat své dovednosti a tím i budovat svoji kariéru. Duda ve své publikaci uvádí, že „vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instrukcí, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.“ (22) Armstrong ve své publikaci uvádí, že „rozvoj a vzdělávání je systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností a zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.“ (16) Vzdělávání je celoživotním procesem. V současné době nestačí pouze doškolování, nebo přeškolení. Firmy musí vzdělávat a školit zaměstnance. Vývoj jde dopředu, vznikají nové technologie, používá se nová technika, rozvíjí se informační technologie. Z tohoto důvodu se zvyšuje potřeba, aby se lidé více vzdělávali. Organizace musí být úspěšná a konkurenceschopná.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti (6)

- oblast všeobecného vzdělávání – formují se základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, zaměřuje se na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost
- oblast odborného vzdělávání – zahrnuje základní přípravu na povolání, prohlubování kvalifikace
- oblast rozvoje – další rozvoj, rozšiřování kvalifikace

Vzdělávání zaměstnanců může probíhat externě a interně.

- interní vzdělávání probíhá uvnitř firmy vlastními zaměstnanci – školení, rozvojové programy, plány osobního rozvoje, semináře, přednášky, samostudium, e-learning
- externí vzdělávání – prováděno vzdělávací firmou nebo personální agenturou (konference, externí školení, e-learning)

Chce-li být firma úspěšná, zvýšit svoji výkonnost a udržet si zaměstnance, měla by se zaměřit na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

3.4 Rozmístění pracovníků a ukončení pracovního poměru

Zaměstnavatel si musí zajistit dostatečný počet pracovníků na správných místech, musí zajistit dobrou obsazenost, v odpovídající struktuře a využít schopnosti pracovníka. Rozmíst'ování pracovníků je „*personální činnost, která má zajistit, aby byla pracovní síla organizace průběžně v optimálním vztahu k pracovním místům a organizační struktuře.*“ (23) Koubek uvádí, že „*rozmístění pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celo organizačního pracovního výkonu.*“ (6)

Rozmíst'ování pracovníků se uskutečňuje v rámci mobility pracovníků uvnitř organizace i vně organizace. Vnitřní mobilita zahrnuje (6)

- povýšení pracovníků – přechod pracovníka na důležitější a náročnější pracovní funkci (zlepšení postavení v hierarchii pracovních funkcí)
- převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště) – přechod pracovníka na místo se stejným obsahem práce (úspora pracovníků, nespokojenost pracovníka)
- přeřazování pracovníků na nižší funkci – sestup pracovníka na nižší úroveň (pracovní místo je zrušeno, pracovník není schopný vykonávat svou dosavadní práci)

Vnější mobilita má aktivní a pasivní stránku. (6)

- aktivní stránka – tvoří ji řetězce procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků
- pasivní stránka – tvoří ji několik způsobů ukončování pracovního poměru (propouštění a penzionování pracovníků, popřípadě rezignace a úmrtí pracovníků)

Podle zákona č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce) je možné ukončení pracovního poměru zaměstnance s organizací nebo organizací se zaměstnancem, těmito způsoby

- uplynutím sjednané lhůty – v případě, že je pracovní smlouva uzavřena na dobu určitou
- zrušením ve zkušební době – většinou se sjednává zkušební doba na 3 měsíce. V tomto případě může ukončit pracovní poměr zaměstnanec i zaměstnavatel (bez udání důvodu)
- výpověď ze strany zaměstnance – bez udání důvodu, u této výpovědi běží dvouměsíční lhůta, která začíná běžet od 1. dne následujícího měsíce po podání výpovědi
- výpověď ze strany zaměstnavatele – ve výpovědi musí být uveden důvod. Pokud je výpověď kvůli nadbytečnosti, náleží zaměstnanci odstupné, výpověď je dvouměsíční
- dohodou – s dohodou musí souhlasit zaměstnanec i zaměstnavatel, v dohodě musí být uvedeno datum ukončení pracovního poměru
- okamžité zrušení pracovního poměru – pokud zaměstnanec porušil pracovněprávní předpisy zvláště hrubým způsobem

Při ukončení pracovního poměru je povinností organizace zaměstnanci předat (24)

- potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) – obsahuje údaje o zaměstnání, druh konaných prací, dosaženou kvalifikaci, odpracovanou dobu, informace o srážkách, pohledávkách, údaje o započitatelné době zaměstnání
- potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti a z funkčních požitků, srážených zálohách na daň a daňovém zvýhodnění – slouží pro vyplnění ročního daňového přiznání
- potvrzení zaměstnavatele pro posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti – výše průměrného výdělku, způsob ukončení pracovního poměru
- pracovní posudek – zaměstnavatel vydává na požádání zaměstnance

Zaměstnavatel předá zaměstnanci dokumenty, které od něho požadoval při nástupu do zaměstnání. Mezi tyto dokumenty může patřit maturitní vysvědčení, výuční list, vysokoškolský diplom a pracovní životopis.

3.5 Pracovně právní vztahy

V této části bakalářské práce budou popsány pracovně právní vztahy, kolektivní vyjednávání a pracovní podmínky.

3.5.1 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy vznikají v organizaci při výkonu práce. Jde o vztahy formální a neformální. Pracovní vztahy se řídí zákonem č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce). Vznikají mezi (12)

- zaměstnancem a zaměstnavatelem – jsou upraveny zákoníkem práce a kolektivní smlouvou
- zaměstnance a zaměstnaneckým sdružením – odbory nebo komorami zaměstnanců
- odbory a zaměstnavatelem – upravované celostátními zákonnými normami
- nadřízeným a podřízeným – upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem, pracovním řádem a dalšími předpisy organizace
- k zákazníkům a veřejnosti – upravované obecnými a zvláštními pravidly (např. pracovní řád)
- pracovními kolektivy v organizaci – upravovány organizačním nebo pracovním řádem
- spolupracovníky – neformální, neupravené žádnými zvláštními předpisy

Koubek uvádí, že *„pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámeček významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celo organizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.“* (12)

3.5.2 Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání znamená vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli na základě uzavření kolektivní smlouvy. Odbory podle Koubka *„jsou sdruženími zaměstnanců/pracovníků určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv.“* (12) Kolektivní se uzavírá písemně, na dobu, která je dohodnuta mezi oběma stranami.

Kolektivní smlouva rozšiřuje práva zaměstnanců uvedená v zákoníku práce. Většinou se jedná o výši mezd a pracovní podmínky. „*Nejdůležitějším úkolem odborů je ochrana práv zaměstnanců a obhajoba jejich oprávněných zájmů.*“ (25) Při vyjednávání jde o dosažení dohody. Vyjednávání má většinou čtyři fáze (5)

- příprava na vyjednávání
- zahájení
- smlouvání
- zakončení

Postup při uzavírání kolektivní smlouvy je uveden v Zákonu o kolektivním vyjednávání (25)

- kolektivní vyjednávání je zahájeno předložením písemného návrhu na uzavření kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran druhé smluvní straně
- smluvní strana je povinna na návrh písemně odpovědět bez zbytečného odkladu a v odpovědi se vyjádřit k těm částem návrhu, které nebyly přijaty
- smluvní strany jsou povinny vzájemně spolu jednat a poskytovat si další požadovanou součinnost, pokud nebude v rozporu s jejich oprávněnými zájmy
- smluvní strany jsou povinny nejméně 60 dnů před skončením platnosti stávající kolektivní smlouvy zahájit jednání o uzavření nové kolektivní smlouvy
- smluvní strany si mohou v kolektivní smlouvě dohodnout možnost změny kolektivní smlouvy a její rozsah, při této změně se postupuje jako při uzavírání kolektivní smlouvy

Kolektivní vyjednávání může být úspěšné, nebo neúspěšné. Pokud je úspěšné je kolektivní smlouva uzavřena. V případě neúspěšnosti, tzn., že se smluvní strany nedohodnou, dojde k prodloužení stávající kolektivní smlouvy, pokud se nadále nedohodnou tak do vyjednávání vstupuje zprostředkovatel a rozhodce.

3.5.3 Pracovní podmínky

Zaměstnavatel musí vytvářet pro zaměstnance příznivé pracovní podmínky, zajistit bezpečnost při výkonu práce. Bezpečnost a ochrana zdraví je zakotvena v páté části zákoníku práce. Je jednou z činností personálního oddělení. Hlavním úkolem každého podniku by měla být bezpečnost pracovníků, jejich zdraví a ochrana pracovního prostředí. Firma by měla

zabezpečit a vytvářet takové podmínky pro práci, které by minimalizovaly riziko zranění a předcházely poškození zdraví zaměstnanců. Pokud zaměstnanci mají vytvořené příjemné a bezpečné prostředí, budou spokojeni a budou odvádět dobrou kvalitní práci.

Povinností zaměstnavatele je předcházet rizikům. „*Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ (26)

Péči o pracovníky se dělí do tří skupin (12)

- povinná péče – je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami
- smluvní péče – je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace
- dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele

Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky, případně pracovní oděv a bezpečnou obuv (např. protiskluzovou nebo s ocelovou špicí). Je také povinen poskytovat mycí prostředky a desinfekční prostředky. V některých případech (prostředí na slunci) i nápoje. Musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí je nijak ohrožovat (klouzavé podrážky).

Ve svém nejširším pojetí tato činnost zahrnuje (12)

- pracovní dobu a pracovní režim
- pracovní prostředí
- bezpečnost práce a ochranu zdraví
- personální rozvoj pracovníků
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- péče o životní prostředí

Povinnosti na pracoviště mají i zaměstnanci (12)

- dodržovat bezpečnostní předpisy
- používat ochranné osobní pomůcky
- zúčastňovat se školení

- nepoužívat alkoholických nápojů
- hlásit nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci

Zaměstnavatel by měl vytvářet vhodné pracovní podmínky, zabránit vzniku pracovních úrazů.

3.6 Personální informační systém

Personální informační systém zpracovává, informace, které se týkají personální činnosti. Jsou různé druhy systémů. Výběr záleží na velikosti organizace a na zpracovávaných datech. *„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.“* (12)

Informační systém slouží ke zpracování, aktualizaci, uchování, tisku a archivaci údajů. Obsahuje informace o zaměstnancích, pracovních místech a umožňuje propojení s jinými odděleními a s jinými informačními systémy. *„Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy práce pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace.“* (12)

Podle Dvořákové (15) by měl plně rozvinutý systém zajišťovat řešení těchto činností

- personální agendy
- personálního plánování
- analýzy a vytváření pracovních míst
- získávání, výběru a uvolňování zaměstnanců
- mzdové agendy
- hodnocení práce a zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- péče o zaměstnance
- komunikace

Podle Armstronga základní funkcí počítačového personálního systému je (5)

- evidovat detailní osobní informace o jednotlivých pracovnících
- evidovat detailní informace o pracovních místech
- zpracovávat zprávy shrnující různé stránky těchto informací

Personální práce musí využívat široký okruh informací uvnitř organizace, ale i informace ze zdrojů mimo organizaci. Podle Koubka by se měl personální informační systém skládat z těchto subsystémů (12)

- informace o pracovnících
- informace o pracovních místech
- informace o personálních činnostech
- informace o vnějších podmínkách

S personálním informačním systémem souvisí používání elektronické pošty. Ta je rychlá a není nákladná. Internet představuje výrazný posun pro komunikaci. Firmy využívají internet při získávání zaměstnanců, inzerují volná pracovní místa na svých webových stránkách. Výhodou internetové komunikace je rychlost, finanční nenáročnost a dostupnost.

Při zpracování informací o zaměstnancích se firmy musí řídit Nařízením EU o ochraně osobních údajů (GDPR). Zaměstnanci, kteří s těmito daty přijdou do styku a zpracovávají je, mají povinnost mlčenlivosti. Výhodou informačního systému je, že je možné pracovat nejenom z pracoviště, ale i z domova, v současné době je možné připojení přes mobilní telefon, nebo notebook.

3.7 Personální controlling

Cílem personálního controllingu je kontrola a řízení personální činnosti. Kontroluje se předem připravený personální plán a porovnává se se skutečností. Provádějí ho pracovníci firmy nebo externí firmy. Sledují se různé personální ukazatele. V rámci controllingu se provádí personální audit. *„Cílem personálního controllingu je konkretizovat krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku v oblasti řízení lidských zdrojů, analyzovat a hodnotit výsledky personálního řízení a navrhnout personální opatření přispívající k jeho vyšší účinnosti či nižším nákladům.“* (27)

Controlling pracuje s ukazateli, které mají kvalitativní a kvantitativní charakter.

- kvalitativní – vychází z číselných ukazatelů
- kvantitativní – údaje o absenci nebo fluktuaci pracovníků nebo náklady na vzdělávání zaměstnanců

Dvořáková uvádí tyto nástroje personálního controllingu (11)

- personální statistiky – využívá ukazatele, standardy
- ukazatele a standardy – hodnoty či intervalová pásma
- audit řízení lidských zdrojů – širší kontrola efektivnosti personálního managementu
- dotazování firemních zaměstnanců – spokojenost a motivace zaměstnanců, informovanost, důvěra v organizaci, ochota ke změnám, podniková kultura, používaný manažerský styl, personální úkoly, kvalita personální práce

3.8 Shrnutí kapitoly

Základní činností řízení lidských zdrojů jsou analýza práce, vytvoření pracovních úkolů, personální plánování, přijímání pracovníků, rozmístění pracovníků a ukončení pracovního poměru. Chce-li firma dobře fungovat a být konkurenceschopná, tak musí dobře naplánovat vše, co souvisí s pracovním místem, tzn. název pracovního místa, organizační začlenění, potřebná kvalifikace, počet pracovníků na tomto místě, odpovědnosti a úkoly. S tím souvisí zajištění pracovní síly (lidské zdroje). Výběru zaměstnanců a vzniku pracovního poměru předchází nábor a předvýběr.

Autorka popsala možnosti a formy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Firma by měla podporovat rozvoj zaměstnanců, pokud si je chce udržet a chce být úspěšná. Vzdělávání a rozvoj zároveň motivuje zaměstnance a zajišťuje jejich loajalitu. Aby organizace dosáhla svých vytyčených cílů a aby zaměstnanci dobře plnili zadané úkoly, tak je potřeba vytvářet na pracovišti dobré pracovní vztahy a dobré pracovní podmínky.

Autorka dále popsala pracovní podmínky. Bezpečnost pracovníků, jejich zdraví a ochrana pracovního prostředí by měla být hlavním úkolem každého podniku. Pokud zaměstnanci mají vytvořené příjemné a bezpečné prostředí, budou spokojeni a budou odvádět dobrou kvalitní práci. Povinností zaměstnavatele je předcházet rizikům.

Personální činnosti, které byly popsány v této bakalářské práci, informace o zaměstnancích a pracovních místech musí být zpracovány, uchovány, aktualizovány a archivovány. K tomu slouží informační systém, který umožňuje propojení s jinými odděleními a s jinými

informačními systémy. Výběr personálního systému je pro organizaci velice důležitý, záleží na velikosti organizace a na zpracovávaných datech. Slouží ke zpracování, aktualizaci, uchování, tisku a archivaci údajů. Obsahuje informace o zaměstnancích, pracovních místech a umožňuje propojení s jinými odděleními.

Personální činnost musí být kontrolována a řízena. Sledují se různé personální ukazatele. Touto činností se zabývá personální controlling. Mezi ukazatele, které se používají v personálním controllingu, patří údaje o absenci nebo fluktuaci pracovníků nebo náklady na vzdělávání zaměstnanců.

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

Pro analýzu řízení lidských zdrojů si autorka v této bakalářské práci vybrala společnost Tesco Stores ČR a.s. Jedná se o maloobchodní řetězec, který nabízí zákazníkům potravinové, nepotravinové zboží a oblečení značky F&F. Sídlo má ve Velké Británii. Některé hypermarkety nabízejí ještě navíc finanční a telekomunikační služby. Součástí některých provozoven Tesco Stores, a.s. jsou čerpací stanice. V České republice tato společnost působí od 23.3.1992.

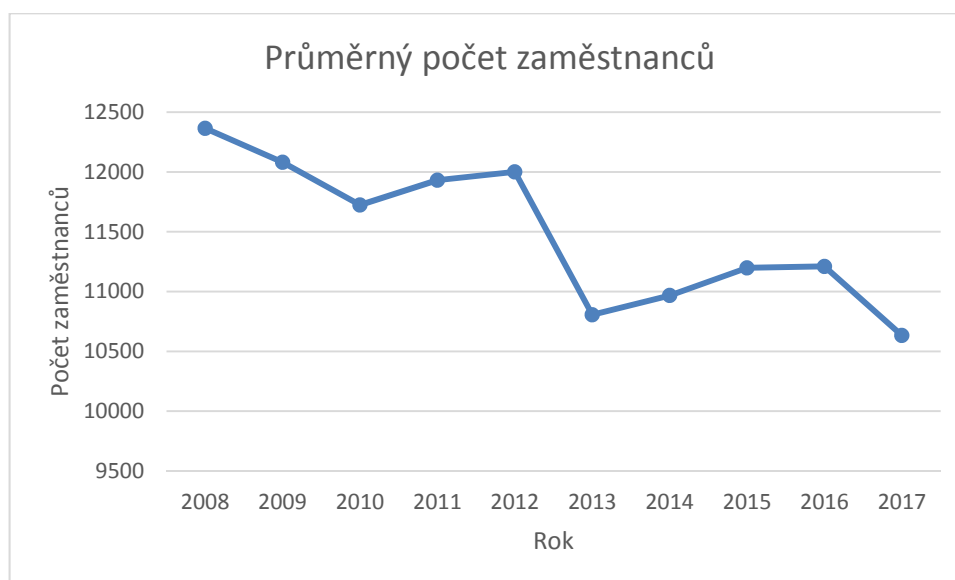
4.1 Historie

V roce 1919 byl otevřen první stánkový prodej zakladatelem společnosti Jackem Cohenem. V roce 1924 se poprvé objevila značka Tesco, název vznikl z počátečních písmen Cohen a T.E.Stockwel. Stockwel dodával do tohoto obchodu čaj. V devadesátých letech postupně otevírá Tesco své obchody v některých státech střední Evropy, o něco později ve východní Asii. V ČR byl první hypermarket otevřen v roce 1998. Po roce 2000 se postupně rozšiřuje do dalších států.

4.2 Současnost

V současné době Tesco nabízí více než 30 000 druhů výrobků, má 190 obchodů a 18 čerpacích stanic. V posledních letech dochází k mírnému snižování počtu obchodů. Od roku 2012 provozuje Tesco internetový obchod s potravinami. Tesco na trhu nabízí několik svých vlastních značek (Tesco Value, Tesco Fitness, Tesco Organic nebo Tesco Finest). Jednotlivé značky se liší kvalitou a cenou. Pro zákazníky Tesco nabízí věrnostní program Tesco Clubcard.

V ČR v roce 2017 zaměstnávalo 10 633 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců je znázorněn na obrázku 3. Jednotlivé údaje představují průměrný přepočtený počet zaměstnanců k 28. únoru daného roku. Od roku 2012 je patrný klesající trend, kdy počet zaměstnanců poklesl z 12 001 v roce 2012 na 10 806 zaměstnanců v roce 2013. Pokles zaměstnanců byl způsoben snižováním počtu obchodů. Údaje o vývoji počtu zaměstnanců jsou čerpány z výročních zpráv za jednotlivé roky.



Obrázek 3: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců¹

Tesco se dělí na tři základní části – distribuční centrum, obchody a centrální kancelář. Distribuční centrum slouží k uskladnění nabízeného zboží a jeho následnou distribuci do jednotlivých obchodů. Centrální kancelář tvoří různá oddělení. V ČR jsou dvě kanceláře v Praze (zaměstnanci těchto kanceláří zajišťují objednávání a nákup zboží, zajišťují dodržování bezpečnosti potravin, podporují reklamu a prodej) a v Brně (centrální účetní pracoviště).

4.3 Porovnání s konkurencí

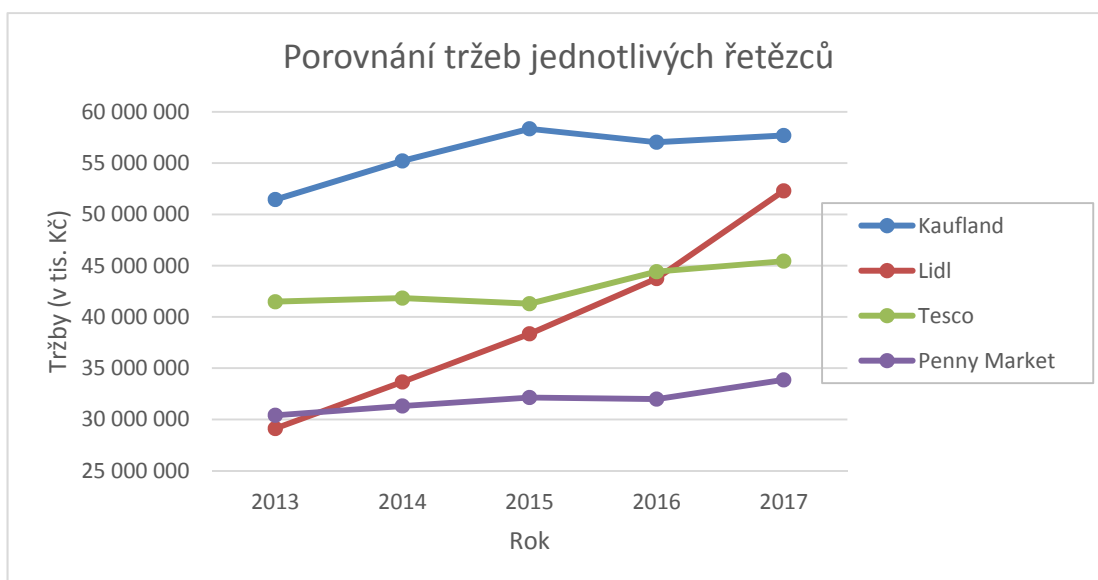
Největšími konkurenty Tesca na českém trhu jsou společnosti Kaufland Česká republika, Lidl Česká republika, Albert Česká republika (do 31.12.2018 AHOLD Czech Republic) a Penny Market. Největší tržby měl v roce 2017 Kaufland, a to 57 693 362 tis. Kč. Tesco bylo na čtvrtém místě podle tržeb. Podle zisku bylo Tesco na třetím místě, první byl Lidl. Lidl měl ze všech největší zisk, i přesto, že neměl nejvyšší tržby. To bylo způsobeno především nižší výkonovou spotřebou. Aktiva všech společností byla mezi 20 a 30 mld. Kč s výjimkou Penny Marketu, jehož aktiva mírně převyšovala 8 mld. Kč. V počtu zaměstnanců bylo Tesco hned za Kauflandem, Lidl a Penny Market měly méně, a to 6 tisíc zaměstnanců v případě Lidlu a 5 tisíc zaměstnanců v případě Penny Marketu. Přehled jednotlivých ukazatelů je v tabulce 1 (údaje jsou v tis. Kč za rok 2017). Tabulka je seřazena podle tržeb.

¹ Zdroj: Výroční zprávy za jednotlivé roky

Tabulka 1: Porovnání maloobchodní řetězců v ČR (údaje jsou v tis. Kč za rok 2017)²

Obchodní řetězce	Aktiva	Tržby	Zisk	Průměrný počet zaměstnanců
Kaufland	29 800 823	57 693 362	3 078 676	11 097
Lidl	25 669 051	52 305 150	5 149 511	6 267
Albert	19 739 318	49 764 963	235 795	10 604
Tesco	27 763 000	45 440 000	1 566 000	10 633
Penny Market	8 304 616	33 866 014	765 842	5 234

U Lidlu došlo v posledních 5 letech k nárůstu tržeb o 80 %. Tržby ostatních maloobchodních řetězců měly stagnující či mírně rostoucí tendenci. Ve všech 5 uplynulých letech dosahoval nejvyšších tržeb Kaufland. Porovnání tržeb je na obrázku 4.



Obrázek 4: Porovnání tržeb jednotlivých řetězců³

Na obrázku 4 chybí společnost Albert, protože se nepodařilo získat informace o tržbách za roky 2014 a 2015 z obchodního rejstříku.

² Zdroj: Výroční zprávy

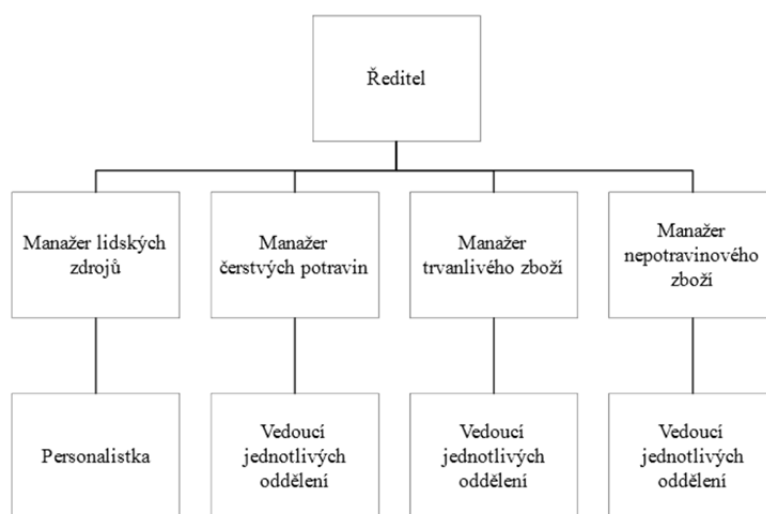
³ Zdroj: Výroční zprávy

5 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této kapitole je vysvětleno řízení lidských zdrojů v organizaci Tesco, jsou vyjmenovány personální činnosti, bez nichž by nešlo dosáhnout základních cílů v rámci řízení lidských zdrojů. Sem patří analýza práce a vytvoření pracovních úkolů, personální plánování, přijímání pracovníků (nábor a předvýběr pracovníků, výběrové řízení, vznik pracovního poměru, adaptace zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců), rozmístění pracovníků a ukončení pracovního poměru, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, pracovní podmínky, personální informační systém a personální controlling.

5.1 Analýza práce a vytváření pracovních míst

Od roku 2016 byla nastavena nová organizační struktura na provozních jednotkách. V bývalé organizační struktuře byl v čele hypermarketu ředitel, pod kterého spadali manažeři jednotlivých oddělení (manažer lidských zdrojů, manažer čerstvých potravin, manažer trvanlivého zboží a manažer nepotravinového zboží). Pod manažerem lidských zdrojů byla personalistka a pod ostatními manažery byli vedoucí jednotlivých oddělení. Jeden z těchto manažerů nebo ředitel, měli vždy pozici takzvaného manažera ve službě, který odpovídal za provoz celé jednotky. Tato organizační struktura je znázorněna na obrázku 5. Současná organizační struktura je podobná, pouze došlo ke změně názvu manažerských pozic. Kompetence byly přeneseny z personálního oddělení na centrální personální administrativu. Centrální kancelář v současnosti provádí analýzu pracovních míst a vyhotovuje pracovní smlouvy u nových pracovních poměrů.



Obrázek 5: Původní organizační struktura v hypermarketech Tesco

5.2 Personální plánování

Maloobchodní společnosti se potýkají s větší mírou fluktuace. Tento problém má i společnost Tesco na pozici pracovník obchodního provozu. Z toho důvodu, nelze provádět větší personální plánování, protože tito zaměstnanci po určité době odejdou z firmy. Proto probíhá neustálý nábor, tudíž plánování zaměstnanců je tímto ztížené. Firma využívá brigádníky na pokladní zónu, na vyrovnávání a doplňování zboží. Tito brigádníci jsou zaměstnáváni v tzv. silných dnech (svátky, dovolená stálých zaměstnanců a pracovní neschopnost). Jednotlivé obchody si zaškolují své zaměstnance na dohody konané mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti) a v případě potřeby je možnost domluvit si s nimi směny.

5.3 Přijímání pracovníků

Úkolem personálního útvaru je zajistit dostatečný počet pracovníků na odpovídajících místech. V následujících podkapitolách bude popsáno, jak v Tesco probíhá nábor a předvýběr zaměstnanců, výběrové řízení, vznik pracovního poměru a adaptace nových zaměstnanců.

5.3.1 Nábor a předvýběr

Při výběru zaměstnanců Tesco obsazuje volné pozice nejdříve přesunem pracovníků z vlastních zdrojů. K tomu se využívá především interní inzerce a nábor z pracovních úřadů. Případně jsou pracovníci zaměstnaní na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti (tzv. brigádníci). Teprve potom v případě další potřeby hledá zaměstnance z vnějších zdrojů. K tomu jsou využívány

- inzeráty na úřadu práce
- vnitropodnikový rozhlas-k informacím mají přístup zaměstnanci, někde i lidé z venku
- vnitropodnikové vývěsky-mají k nim přístup zaměstnanci, někde i lidé z venku
- webové stránky firmy
- doporučení od zaměstnance
- osobní dotazníky

Předvýběr zaměstnanců, tzn. výběr vhodného kandidáta na nabízenou pozici provádí pracovník personálního oddělení. Ten také pozve tyto potenciální kandidáty na vstupní pohovor, kde přesně stanoví čas a místo pohovoru.

5.3.2 Výběrové řízení

Tesco při výběrovém řízení používá metodu výběrového pohovoru

- na pozici vedoucího zaměstnance – kandidát na danou pozici absolvuje sérii pohovorů s ředitelem provozovny, při úspěšnosti následuje pohovor s vedoucím pracovníkem oblasti.
- na pozici provozního zaměstnance obchodu – formou výběrového pohovoru, který provádí personalista s vedoucím toho oddělení, na které bude v případě výběru zájemce o práci přijat. Personalista seznámí uchazeče s průběhem pohovoru, s firmou a pracovním místem. Následují otázky, kterými personalista blíže zjistí dovednosti, znalosti a zkušenosti uchazeče o danou pozici. V další části pohovoru dávají dotazy manažeri daného oddělení. Prostor pro dotazy týkající se firmy a pracovního místa má i uchazeč. Na konci pohovoru personalista seznámí uchazeče, jakou formou ho bude informovat o výsledku pohovoru a jaký bude další postup v případě, že uspěje.

5.3.3 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy. Smlouva se uzavírá písemně a na dobu určitou. Od roku 2016 došlo k centralizaci personálního oddělení. Personalista na obchodě zajistí všechny personální doklady potřebné k nástupu a odešle je na centrální personální administrativu, která připraví podklady k nástupu. Pracovní smlouvu zaměstnanec podepisuje nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Je vyhotovena ve dvou provedeních. Jedno je pro zaměstnance a jedno pro zaměstnavatele. Vždy před vznikem pracovního poměru je zajištěna vstupní lékařská prohlídka. Bez vstupní lékařské prohlídky není připravena pracovní smlouva. Jelikož zaměstnanec přichází do styku s potravinami, musí doručit kopii potravinářského průkazu. Další dokument, který zaměstnanec podepíše je mzdový výměr.

Po vyřízení administrativních záležitostí zaměstnanec obdrží magnetický čip, kterým si značí docházku a převezme si jmenovku, pracovní oblečení, pracovní pomůcky a pracovní skříňku. Zaměstnanec se zúčastní vstupního školení, které provádí personalista. Cílem školení je seznámit zaměstnance s pravidly společnosti Tesco, s historií firmy, co dělá Tesco pro zákazníky, organizační strukturou, s pracovními podmínkami, vzdělávacími programy společnosti, se službami zákazníkům, s Tesco hodnotami, s benefity pro zaměstnance,

s pracovním řádem, organizačním řádem, s kolektivní smlouvou, kterou uzavírá firma s odborovými organizacemi a katalogem pracovního oblečení.

Po absolvování vstupního školení pracovník personálního útvaru provede zaměstnance po obchodní jednotce a seznámí ho s jeho pracovištěm, spolupracovníky a jednotlivými odděleními. Potom ho předá příslušnému manažerovi oddělení, na které zaměstnanec nastupuje a kde bude provádět svoji pracovní činnost pokynů příslušného manažera. Přímý nadřízený seznámí zaměstnance s pracovními úkoly, které by měl zvládnout během prvního měsíce.

5.3.4 Adaptace zaměstnanců

Na pracovišti je nový zaměstnanec proškolen svým vedoucím o předpisech k zajištění BOZP a PO, absolvuje hygienické školení HACCAP (zaměstnanci musí dodržovat přísnou osobní hygienu). O všech školeních je vedena dokumentace a zaměstnanci jsou pravidelně proškoleni. Noví zaměstnanci si přečtou popis práce, přímý nadřízený seznámí zaměstnance s obsahem jednotlivých činností a s pracovními úkoly. Dále jsou zaměstnanci seznámeni s pracovní dobou, tato firma upřednostňuje nerovnoměrně rozloženou pracovní dobu pro provozní zaměstnance, kde zaměstnanci mají sjednané úvazky. Na konci školení je zaměstnanec seznámen s docházkovým systémem.

Pracovníci vždy do 15. dne v měsíci musí obdržet od svého nadřízeného harmonogram směn. Harmonogram směn se během měsíce může změnit na žádost zaměstnance nebo zaměstnavatele po vzájemné dohodě. Tato změna musí být zaznamenána do docházkového systému Anet. Vytiskne se nový harmonogram směn s opravou a podepíše se zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pro nové zaměstnance je k dispozici tzv. Buddy, což je zkušený pracovník, který pomůže zapracovat nového zaměstnance, pomáhá mu při seznamování s novým pracovním prostředím, náplní práce a s ostatními zaměstnanci. Je vždy nablízku aby pomohl, poradil a odpověděl novému zaměstnanci na jeho dotazy. Pomáhá se zaškolením. Všechny tyto informace ze školení a zkušený kolega, mají ulehčit zařazení zaměstnance do pracovního procesu.

5.3.5 Učební plány

Učební plán je nástroj, který definuje, co se musí v průběhu prvních dnů a týdnů nový zaměstnanec naučit. Každý učební plán má tři fáze

- začínáme
- rozvoj pro všechny
- stávám se lídrem

Fáze začínáme trvá první tři měsíce, následuje fáze rozvoj pro všechny a ve fázi stávám se lídrem se určuje další případný rozvoj pro zvýšení pracovní pozice.

5.4 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců se řídí interní směrnicí. Vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni svým nadřízeným pracovníkem. Hodnocení probíhá jednou ročně na formální schůzce.

Zaměstnanci pracující v provozu jsou hodnoceni neformálně a formálně

- neformálně – pravidelnou komunikací, kterou vede nadřízený s podřízenými
- formální – probíhá jednou ročně formou rozhovoru mezi nadřízeným a zaměstnancem, kde se hodnotí uplynulé období

Hodnotí se

- pracovní nasazení
- výkonnost
- služby zákazníkům
- plnění zadaných úkolů
- slabé a silné stránky
- vytyčují se nové cíle

Prostor je dán i zaměstnanci, který může říci svůj názor, jak je spokojený se svou prací. Zaměstnanci je poskytnuta zpětná vazba. Podle výsledku hodnocení se mu stanoví nové úkoly a nové cíle, kterých by měl dosáhnout. Pokud je zaměstnanec hodnocen tak, že je jeho výkonnost nízká, tak jsou mu stanoveny úkoly na kratší období než jeden rok a jejich splnění je kontrolováno častěji. Nové cíle se stanovují zaměstnanci podle modelu SMART (úkoly a cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované).

Hodnocení zaměstnance je vyplněno a uloženo v elektronickém systému Tesco lidí.

5.5 Odměňování zaměstnanců

Každý zaměstnanec je za svoji práci odměněn ve formě mzdy. Mzda je vyplácena jeden krát za měsíc, na základě dohody o výplatě mzdy. Zaměstnanci náleží mzda za každý kalendářní měsíc podle naplánovaného harmonogramu a docházkového listu. Zaměstnanci jsou předem informováni o výši své mzdy, která je uvedena ve mzdovém výměru, který podepisují. Podle zákoníku práce zaměstnanci přísluší následující příplatky:

- za práci v noci
- za práci v sobotu a v neděli
- za práci přesčas (může být i náhradní volno)
- za práci ve ztíženém prostředí

Tesco nabízí i další benefity (zaměstnanecké výhody). Jedná se například o tyto:

- stravenky
- věrnostní odměnu
- odměnu při pracovních výročích
- příspěvek na penzijní připojištění
- rekondiční volno dle odpracovaných let
- rekondiční bonus

5.6 Vzdělávání zaměstnanců

Společnost Tesco se snaží o to, aby každý zaměstnanec se měl možnost profesně rozvíjet a tím i budovat svoji kariéru. Zaměstnancům jsou nabízena školení a vzdělávací rozvojové programy. Tyto programy jsou zaměřeny na provozní a procesní dovednosti a prohlubují znalosti. Přímý nadřízený zjišťuje, co se musí zaměstnanec naučit a jaký postup pro něho bude nejlepší. Na základě toho je vypracován zaměstnanci osobní tréninkový plán, kterého se zaměstnanec zúčastňuje formou prováděných, požadovaných školení.

Donedávna se používal plán osobního rozvoje, který sestavoval jednotlivým zaměstnancům vedoucí pracovník personálního úseku s vedoucím daného úseku. Sestavoval ho na základě pravidelného hodnocení pracovníka. Pokud pracovník byl hodnocen podle pravidel hodnocení, tak byl sestaven a připraven plán osobního rozvoje. Sestavování plánu probíhalo ve třech krocích

- zjištění potřeb rozvoje zaměstnance
- stanovení cíle, kterého měl pracovník dosáhnout a časový plán
- pravidelná kontrola dodržování plánu osobního rozvoje a stanovení nových úkolů

5.7 Ukončení pracovního poměru

Důvody rozvázání pracovního poměru se řídí zákonem č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce). V den ukončení pracovního poměru zaměstnanec obdrží na personálním oddělení potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) a další náležitosti spojené s rozvázáním pracovního poměru (formulář ukončení pracovního poměru). Případně absolvuje výstupní prohlídku. Zaměstnavateli odevzdá zapůjčené věci – klíče, průkaz, čip, oblečení, jmenovku a odevzdá pracovní pomůcky. Vše oproti podpisu.

5.8 Pracovní vztahy

Zaměstnanci dodržují bezpečnostní předpisy na pracovišti. Pracovní vztahy jsou vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, v Tesco jsou práva zaměstnanců upravena kolektivní smlouvou. Kolektivní smlouva se uzavírá po dohodě se zástupci odborových organizací na dva roky. Mzdové vyjednávání probíhá každý rok.

5.8.1 Péče o pracovníky

Tesco nabízí zaměstnancům některé zaměstnanecké výhody, kterými jsou klíčové benefity a ostatní výhody.

Klíčové benefity

- zaměstnanecká karta
- vánoční odměna
- příspěvek na penzijní připojištění
- výroční odměny pro zaměstnance
- rekondiční volno
- stravenky

Ostatní výhody

- bankovní produkty

- slevy u cestovních kanceláří
- zvýhodněné lázeňské pobyty
- slevy u obchodních partnerů

Pokud zaměstnanec vykoná práci nad rámec pracovních povinností, je oceněn certifikátem „Tesco díky“.

Zaměstnanci mohou mít připomínky, proto se pravidelně pořádá anketa „Na čem Vám záleží“, která se zaměřuje na řešení problémů v provozu a řešení případných problémů mezi zaměstnanci. Cílem této ankety je zjistit spokojenost pracovníků s pracovními podmínkami na jednotlivých provozovnách.

Tesco nediskriminuje. V případě, že zaměstnanec má pocit nespravedlivého zacházení, může se obrátit na nadřízeného, nebo personální oddělení. Může také využít důvěrnou a anonymní službu „Linka ochrany zájmů“

5.9 Personální informační systém

Tesco je diskrétní při poskytování informací, které souvisí s bezpečnostním nebo informačním systémem a citlivými informacemi o zaměstnancích. Osobní údaje jsou chráněny podle GDPR.

Informační systém v Tesco je využíván k ekonomickým činnostem a je vzájemně propojen mezi odděleními v jednotlivých obchodních jednotkách a zároveň je propojen mezi obchody, centrálním pracovištěm a mzdovou účtárnou. Systém umožňuje stahování výkazů, statistik, poskytuje mzdové informace a informace o zaměstnancích.

V systému jsou vloženy základní personální údaje, např.

- údaje o zaměstnancích-bydliště, datum narození, zdravotní pojišťovna, kontakt
- údaje o pracovně právním vztahu – datum nástupu do zaměstnání, absolvovaná školení, lékařské prohlídky, mzdové informace, předchozí průběh zaměstnání, datum ukončení pracovního poměru
- evidence vzdělání a praxe, čerpaná dovolená, znalost cizích jazyků, jubilea, datum odchodu do důchodu, čerpání mateřské dovolené

Informační systém je nastaven na potřeby firmy. V Tescu je dobrý systém technické podpory. V případě poruchy informačního systému se zaměstnanci mohou kdykoliv telefonicky obrátit na technickou podporu. Technici se znalostmi systému provozovaného

v Tesco vedou uživatelé výpočetní techniky tak, aby problém vyřešili ihned. Případně se technik technické podpory napojí přímo do počítače uživatele a řeší problém na dálku. Pokud nejde problém vyřešit hned, tak zaměstnanci použijí aplikaci, ve které vyplní formulář, kde popíše problém a odešlou na technickou podporu.

5.10 Personální controlling

Ve společnosti Tesco se provádějí místní audity, které provádějí vedoucí zaměstnanci provozoven a externí audity, které provádějí externí firmy. Mezi externí audity patří například audit BOZP, při kterém se provádějí měsíční kontroly a roční audity. Kontroly jsou také prováděny státní správou, a to konkrétně oblastním inspektorátem práce.

Kontroly z oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Tesco se provádějí pro poskytnutí informací managementu. Sledují se personální ukazatele, jako například nemocnost, úrazovost nebo fluktuace. V posledních letech z důvodu snižování nákladů se kontrolují mzdové náklady, včetně nákladů na školení a cestovného. Dále se sledují náklady na spotřební materiál a na energii.

Ve společnosti Tesco se sledují výkonové ukazatele (KPI). Tuto kontrolu provádějí vedoucí zaměstnanci provozoven. Mezi sledované ukazatele patří tržby provozovny. Dále se sledují ztráty, kam patří poškozené zboží, zboží s prošlou záruční lhůtou nebo krádež zboží. Ztráty se dělí na známé (je známa osoba, která ztrátu způsobila) a neznámé (není známa osoba, která ztrátu způsobila). Dalším sledovaným ukazatelem je rozpočet provozovny, kde se sleduje výše jednotlivých nákladů na provoz provozovny.

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou závěry analýzy, zhodnocení výsledků a v případě shledání nedostatků, návrhy a doporučení. ke zlepšení.

V současné době dochází k restrukturalizaci pracovních míst, byly zrušeny některé pozice, např. vedoucí provozu, pracovník finančních služeb. V bývalé struktuře byli na provozních jednotkách manažeři oddělení a vedoucí oddělení. Obsah činnosti manažera a jemu podřízených vedoucích se z velké míry překrývá. V této oblasti autorka bakalářské práce doporučuje více se zaměřit na obchodní jednotky, ve kterých jsou tyto dvě pracovní pozice. Není potřeba mít pozici manažera a vedoucího. Tuto pozici může vykonávat jeden pracovník, tudíž by se ušetřilo jedno pracovní místo a mzdové náklady. Je potřeba se soustředit na dostatečný počet pracovníků obchodního provozu, ušetřené peníze by se použily pro obsazení tohoto pracovního místa.

Tesco obsazuje volné pozice nejdříve z vlastních zdrojů – přesunem pracovníků. Výhodou je, že organizace zná zaměstnance a jeho výkonnost. Další výhodou je, že zaměstnanec zná pozici a rychle se zapracuje. V případě další potřeby hledá zaměstnance z vnějších zdrojů. K tomu využívá inzeráty na úřadu práce, internetových portálech, vývěsky v obchodech, webové stránky firmy a doporučení od zaměstnanců. V této oblasti autorka neshledala nedostatky a myslí si, že Tesco vhodně využívá všechny dostupné prostředky, jak oslovit potenciální zaměstnance, kteří by mohli mít zájem o práci v Tescu.

Autorka doporučuje zaměřit se na strategii dlouhodobého plánování a na personální rozvoj pracovníků. Tesco neprovádí větší personální plánování. U některých pracovních pozic v provozu dochází k fluktuaci. Z toho důvodu probíhá neustálý nábor, tudíž plánování zaměstnanců je tímto ztížené. V těchto případech Tesco zaměstnává pracovníky na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Firma využívá brigádníky na pokladní zónu, na vyrovnávání a doplňování zboží. Tito brigádníci jsou zaměstnáváni v tzv. silných dnech (svátky, dovolená stálých zaměstnanců a pracovní neschopnost). Jednotlivé obchody si zaškolují své zaměstnance na dohody konané mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti) a v případě potřeby je možnost domluvit si s nimi směny. Tento postup umožňuje efektivně reagovat na měnící se potřebu zaměstnanců v závislosti na aktuální situaci.

Při získávání zaměstnanců a uzavírání pracovních smluv se postupuje v souladu s platnými zákony a nařízeními. Autorka kladně hodnotí to, že se v Tescu klade důraz na dodržování

zákonných postupů při nabírání zaměstnanců a uzavírání pracovních smluv. Celý proces přijímání zaměstnanců je bezproblémový pro obě strany.

Důležité je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnotí se pracovní nasazení, výkonnost, služby zákazníkům, plnění zadaných úkolů, slabé a silné stránky a vytyčují se nové cíle. Prostor je dán i zaměstnanci, který může říci svůj názor, jak je spokojený se svou prací. Zaměstnanci je poskytnuta zpětná vazba. Podle výsledku hodnocení se mu stanoví nové úkoly a nové cíle, kterých by měl dosáhnout. Pokud je zaměstnanec hodnocen tak, že je jeho výkonnost nízká, tak mu jsou stanoveny úkoly na kratší období než jeden rok a jejich splnění je kontrolováno častěji. V oblasti hodnocení zaměstnanců by autorka doporučila klást větší důraz na objektivitu hodnocení. Nemělo by docházet k tomu, že zaměstnanci na různých odděleních jsou za stejně odvedenou práci ohodnoceni manažery jednotlivých oddělení rozdílně. Takový přístup vede k demotivaci zaměstnanců.

V oblasti vzdělávání jsou zaměstnancům společnosti Tesco nabízena školení a vzdělávací rozvojové programy. Tyto programy jsou zaměřeny na provozní a procesní dovednosti a prohlubují znalosti. Zaměstnanci je vytvořen přímým nadřízeným osobní tréninkový vzdělávací plán. Společnost Tesco se musí snažit o to, aby každý zaměstnanec se měl možnost profesně rozvíjet a tím i budovat svoji kariéru. V této oblasti autorka doporučuje více se věnovat dodržování vzdělávacích rozvojových programů a pravidelnou kontrolu splnění termínů. V současné době občas dochází k tomu, že zaměstnanec má tréninkový plán, ale časově mu není poskytnuta možnost rozvoje.

Kromě zákoníku práce jsou v Tescu vztahy mezi společností a zaměstnanci upraveny také kolektivní smlouvou. O kolektivní smlouvě probíhá vyjednávání mezi odbory a společností Tesco. Během těchto jednání o nové kolektivní smlouvě se většinou jedná o výši mezd a pracovních podmínkách. Toto jednání je vedeno odborovou organizací. V tomhle nejsou žádná doporučení od autorky.

Autorka na základě analýzy neshledala v oblasti péče o pracovníky větší chyby. Tesco nabízí zaměstnancům některé zaměstnanecké výhody – klíčové benefity a ostatní výhody. Pokud zaměstnanec vykoná práci nad rámec pracovních povinností, vyšší úsilí, je oceněn certifikátem „Tesco díky“. Zaměstnanci mohou mít připomínky, proto se pravidelně pořádá anketa „Na čem Vám záleží“, která se zaměřuje na řešení problémů v provozu a řešení případných problémů mezi zaměstnanci. Cílem této ankety je zjistit spokojenost pracovníků s pracovními podmínkami na jednotlivých provozovnách.

Personální informační systém se v Tesco používá k činnostem, které jsou ekonomicky zaměřené. Personální informační systém je vzájemně propojen mezi odděleními v jednotlivých obchodních jednotkách a zároveň je propojen mezi obchody, centrálním pracovištěm a mzdovou účtárnou. Tento systém se využívá ke stahování výkazů, statistik a poskytuje mzdové informace a informace o zaměstnancích. Autorka kladně hodnotí tuto propojenost a vazby mezi jednotlivými obchodními jednotkami s centrálním pracovištěm a dobrý systém technické podpory.

Autorka bakalářské práce hodnotí řízení lidských zdrojů ve společnosti Tesco pozitivně. Tesco se snaží systematicky řídit lidské zdroje a dodržet soulad mezi řízením lidských zdrojů a strategickým záměrem. Stanovených cílů se snaží dosáhnout výběrem vhodných, schopných a kvalifikovaných zaměstnanců. Pro udržení loajality a spokojenosti vytváří zaměstnancům dobré pracovní podmínky. Práce s lidskými zdroji se stává postupně každodenní prací všech manažerů ve firmě.

ZÁVĚR

Lidské zdroje a jejich řízení patří mezi jednu z nejdůležitějších činností v organizaci. Má-li firma prosperovat a být konkurenceschopná, musí si zajistit ten nejcennější a nejdražší zdroj a tím jsou lidé (zaměstnanci). Ke splnění firemních cílů je potřeba systematického řízení lidských zdrojů, musí být dosažen soulad mezi řízením lidských zdrojů a strategickým záměrem organizace.

Cílem bakalářské práce byla analýza jednotlivých činností v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. V případě shledání nedostatků navrhnout na základě analýzy doporučení ke zlepšení. Autorka si vybrala téma, které je v dnešní době aktuální. Řízení lidských zdrojů je jedna z nejdůležitějších činností podniku. Správné využití lidského potenciálu a vytváření dobrých vztahů na pracovišti má vliv na to, jak bude podnik úspěšný či neúspěšný.

Bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část byla rozdělena na tři kapitoly. V první kapitole s názvem Základní pojmy managementu autorka popsala základní pojmy managementu a dělení managementu. V další části první kapitoly autorka popsala manažerské funkce, mezi které patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Tyto funkce na sebe navazují a bez nich by podnik nemohl dobře fungovat. Druhá kapitola byla nazvaná Řízení lidských zdrojů a jeho cíle. V této kapitole byly popsány základní pojmy řízení lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Základní činnosti řízení lidských zdrojů jsou analýza práce, vytváření pracovních úkolů, personální plánování, přijímání pracovníků, rozmístění pracovníků a ukončení pracovního poměru. Autorka popsala možnosti a formy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Firma by měla podporovat rozvoj zaměstnanců, pokud si je chce udržet a chce být úspěšná. Třetí kapitola s názvem Charakteristika vybraných činností řízení lidských zdrojů seznamuje s některými vybranými činnostmi řízení lidských zdrojů, bez nichž by nešlo dosáhnout základních cílů v rámci řízení lidských zdrojů. Jsou vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, personální plánování a personální strategie. Jsou popsány druhy personálních plánů a uvedeny celkové personální činnosti.

V praktické část se autorka zaměřila na analýzu řízení lidských zdrojů v organizaci Tesco Stores ČR, a.s. Praktickou část rozdělila na tři kapitoly. V první kapitole autorka seznamuje s historií a současností Tesca. Ve druhé kapitole vysvětluje řízení lidských zdrojů ve společnosti Tesco. Na základě dotazů a zapůjčeného interního materiálu popisuje personální činnosti, které byly uvedeny v teoretické části a bez nichž by nešlo dosáhnout základních cílů

v rámci řízení lidských zdrojů. Ve třetí kapitole autorka uvedla závěry analýzy, zhodnocení výsledků a v případě shledání nedostatků návrhy a doporučení ke zlepšení.

Na základě provedené analýzy jsou výstupem bakalářské práce doporučení, a to především následující. Ke snížení mzdových nákladů by bylo možné sloučit jednotlivé pozice. Dále je dobré zaměřit se na strategii dlouhodobého plánování a na personální rozvoj pracovníků. V oblasti hodnocení zaměstnanců autorka doporučuje klást větší důraz na objektivitu hodnocení. Další doporučení je více se věnovat dodržování vzdělávacích rozvojových programů a pravidelnou kontrolu splnění daných termínů ve vzdělávání.

Cíl stanovený touto bakalářskou prací byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Koontz, Harold a Wehrich, Heinz. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.
2. Veber, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.
3. Manažer (Manager). *managementmania.com*. [Online] [Citace: 31. 01 2019.] <https://managementmania.com/cs/manazer>.
4. Personální plánování a strategie lidských zdrojů. *ManagementMania.com*. [Online] [Citace: 23. 09 2018.] <https://managementmania.com/cs/personalni-planovani-strategie-lz>.
5. Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4.rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. Veber, Jaromír a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
8. Organizování (Organizing). *managementmania.com*. [Online] [Citace: 31. 01 2019.] <https://managementmania.com/cs/organizovani>.
9. James H. Donnelly, jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich. *Management*. [překl.] CSc. (část I., II. a IV.), doc. Ing. Josef Koubek, CSc. (část III. a V.) doc. Ing. Václav Dolanský. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
10. Dvořáková, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
11. Dvořáková, Zuzana. *Personální řízení I*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. Sv. ISBN 80-245-0248-8.
12. Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-163-3.
13. Gregar, Aleš. *Personální management*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.
14. Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie). *managementmania.com*. [Online] [Citace: 25. 01 2019.] <https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni-lidskych-zdroju-personalni-strategie>.
15. Dvořáková, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. Praha : C.H.Beck, 2007. Sv. ISBN 978-80-7179-893-4.

16. Armstrong, Michael. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. ISBN 80-7169-614-5.
17. Ziskávání pracovníků (Recruitment). *ManagementMania.com*. [Online] [Citace: 24. 08 2018.] <https://managementmania.com/cs/ziskavani-pracovniku-recruitment>.
18. BOZP.cz, bezpečnost práce. *bozp.cz*. [Online] [Citace: 10. 09 2018.] <https://www.bozp.cz/aktuality/pracovnelekarske-zdravotni-prohlidky/>.
19. Koubek, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
20. Dvořáková, Zuzana, *Personální práce v malých podnicích, 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4.
21. Kocianová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.
22. Duda, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava : KEY Publishing s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
23. Rozmístování pracovníků a staffing. *Managementmania*. [Online] [Citace: 02. 09 2018.] <https://managementmania.com/cs/rozmistovani-pracovniku>.
24. Zákony pro lidi. *zakonyprolidi.cz*. [Online] [Citace: 21. 11 2018.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=potvrzen%C3%AD%20o%20zam%C4%9Bstn%C3%A1n%C3%AD>.
25. Kahle, Stýblo. *Praktická personalistika, 3. aktualizované vydání*. Praha : Nakladatelství PRAGOEDUCA, 1998. ISBN 80-85856-60-3.
26. Péče o zaměstnance a pracovní podmínky. *businessinfo.cz*. [Online] [Citace: 07. 09 2018.] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky-34157.html#!&chapter=1>.
27. Cíle a metody personálního controllingu. *mzdovapraxe.cz*. [Online] [Citace: 03. 02 2019.] <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/>.
28. Mathis Robert, Jackson John. *Human Resource Management Twelfth edition*. Willard : RR Donnelley, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.